

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СТАНГУРСЬКА БОЖЕНА ОРЕСТІВНА

УДК 631.152

ДИСЕРТАЦІЯ
СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ РОЗВИТКУ КІНОТЕАТРАЛЬНИХ
МЕРЕЖ

073 – Менеджмент

07 – Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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



/ Б.О. Стангурська/

Науковий керівник Чухрай Наталія Іванівна, д.е.н., професор.

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Стангурська Б.О. Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент. – Національний університет “Львівська політехніка” Міністерства освіти і науки України, Львів, 2022.

Однією з причин невідповідності стратегічного управління потребам в розвитку кінотеатральних мереж на сьогодні є неузгодженість методів та інструментів, що використовуються на кожному з етапів стратегічного управління, що, в свою чергу, пов'язано з неповним розумінням важливості взаємовідносин у досліджуваній сфері. Ефективний стратегічний інструментарій розвитку економічного суб'єкта повинен мати можливість порівняти дані одного економічного суб'єкта з даними інших суб'єктів для визначення вектора розвитку, що враховує негативні та позитивні фактори руху у теперішньому часі та на перспективу. Керівництво багатьох кінотеатральних мереж, що розглядає концепцію сталого розвитку як сучасний і високоефективний підхід до стратегічного управління та розвитку, забезпечують свій бізнес високоефективними інструментами у досягненні поставлених цілей.

При виборі певного стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж необхідно враховувати наступні основні їх особливості, як об'єктів стратегічного управління:

- функціонування одночасно на двох ринках: ринку товарів і ринку послуг. Підприємства, що надають послуги з демонстрації кінопродукту виробляють продукти харчування, які розміщені в консеншн-барах, а саме попкорн. Другим є ринок послуг: кінотеатральні мережі організовують для споживачів дозвілля, а також для рекламодавців надають доступ до аудиторії, через транслявання реклами перед початком демонстрації кінопродукту, а ще

даючи в оренду площу кінотеатру, яка є одним із найважливіших джерел фінансування;

- необхідність лавірування між економічною доцільністю та соціальною місією. Функціонуючи одночасно на двох ринках, кінотеатральні мережі, з одного боку, залучені в процеси стимулювання споживання, з іншого - формування культури, цінностей і моральних уявлень споживачів;

- високий рівень залежності від науково-технічного прогресу. Протягом останніх років стрімко зростає швидкість збору та обробки інформації, що призводить до занадто ранньої появи кінопродукту в мережі Інтернет, це в свою чергу пагубно впливає на діяльність кінотеатральних мереж; постійно з'являються нові платформи споживання кінопродукту, нові канали доставки фільмів до споживача. Також, кожен глядач має можливість самостійно генерувати фото та відео контент, тим самим зменшуючи свою зацікавленість у сторонніх видах дозвілля чи перегляді кінопродукту.

Дисертацію присвячено вирішенню наукового і прикладного завдання щодо вибору стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж. Актуальність обраної теми дисертаційної роботи підтверджується тим, що підприємства, які надають послуги з демонстрації кінопродукту є важливою складовою кінопрокатного ринку, та сфери кіноіндустрії загалом. На сьогодні в Україні необхідним є удосконалення соціально-економічної ефективності діяльності кінотеатральних мереж, покращення інвестиційного клімату в галузь кіновиробництва та кінопрокату, а також ефективний вплив дотацій держави на розвиток вітчизняного кінематографу.

Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та науково-прикладних засад стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж для забезпечення формування ефективної стратегії розвитку та їх стабільної діяльності в довгостроковій перспективі на кінопрокатному ринку.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічного інструментарію розвитку та його функціональний зміст в системі управління кінотеатральними мережами.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та науково-прикладних засад використання стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми дослідження, сформульовано його мету та завдання, описано наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів виконаної дисертаційної роботи.

У першому розділі **“Теоретико-прикладні засади стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж”** здійснено аналізування існуючого понятійного та термінологічного апарату щодо стратегічного інструментарію, з'ясовано сутність та значення розвитку, визначено класифікаційний підхід до поділу стратегічного інструментарію на три типи, а також сформовано модель функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку, яка відображає місце кінотеатральних мереж та їх залежність від інших учасників ринку кінопрокату.

Наведено класифікацію стратегічного інструментарію розвитку, що включає в себе 3 види: інструменти підтримки стратегічного менеджменту, маркетингові інструменти стратегічного розвитку, фінансові інструменти стратегічного розвитку; застосування наведених в класифікації інструментів дає змогу більш ґрунтовно проводити аналізування діяльності кінотеатральних мереж та допомогти при виборі стратегії розвитку кінотеатральної мережі.

Визначено елементи та особливості функціонування стратегічного управління кінотеатральної мережі, що дає змогу передбачити тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати і розуміти вплив зовнішнього оточення і власних можливостей, робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію, досягаючи своїх головних цілей.

Сформовано класифікаційний підхід до типології країн галузі кіноіндустрії, що ілюструє суттєві відмінності у рівні та характері розвитку

сфери кіноіндустрії різних країн світу. В одних країнах галузь приносить значний прибуток. У них фільми часто є експортованою продукцією, яка займає на зарубіжних ринках країн лідируючі позиції. Найяскравіший приклад такої “кіноекспансії” – США: із країн, за якими є дані, немає жодної (за винятком Ірану), де американські фільми не фігурують у структурі кінопрокату. Є країни, де за наявності високого рівня виробництва та споживання галузь зосереджена на діяльність всередині країни чи обмежується переважно регіональними ринками: Республіка Корея, Японія.

У другому розділі **“Стратегічне аналізування конкурентного середовища функціонування кінотеатральних мереж”** обґрунтовано важливість використання кластерного аналізу кінотеатральними мережами України. Було проведено кластеризацію кінотеатрів України, та виділено 3 основні кластери: кластер А, кластер В, кластер С. Кінотеатри першого кластера мають найвищі показники за організуванням діяльності. Вони є пріоритетними конкурентами між собою, для яких характерним є найвищий рівень конкуренції. Для даного кластера доцільно обрати інноваційну стратегію розвитку, адже тісний взаємозв'язок інноваційного вектора розвитку з комплексною довгостроковою стратегією стабільно стає провідним напрямком сучасної інноваційної політики в сфері кінопрокату. Кінотеатри другого кластера показують середні показники за організуванням діяльності. Для даного кластера рекомендовано обирати між інноваційною та ринковою стратегією розвитку, оскільки даний кластер знаходиться в перехідному стані (в деяких мережах показники близькі до кластеру А, а в деяких до кластеру С). Кінотеатри третього кластера мають найнижчі показники за організуванням діяльності. Для даного кластера рекомендовано формулювання та впровадження певного виду маркетингової стратегії розвитку. Дотримуючись принципів мінімальної достатності і повноти комплексного інформаційного портрету сфери кінопрокату було визначено основні групи напрямів оцінювання вітчизняного кіноглядача: -характеристика глядача; -глядацькі інтереси; -кіноінтереси.

Для оцінки чинників зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентної переваги і на формування стратегії організації, використано існуючу концепцію конкурентної переваги країни, висунутої відомим економістом Майклом Портером. Основу цієї концепції складає ідея так званого “PD” – національного ромба, що розкриває чотири властивості (детермінанти) країни, що формують конкурентне середовище, у якому діє організація (розглянуто Західну частину України). Результати показують, що для підвищення конкурентоспроможності кінотеатральних мереж Західного регіону України необхідно покращити параметри чинників.

У третьому розділі **“Стратегічні рішення у розвитку вітчизняних кінотеатральних мереж”** розвинуто систематизовані групи чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж, які доцільно розподілити таким чином: загальні (місце розташування кінотеатру; гнучкість/адаптивність; заповненість залів; структура репертуару; частота оновлення репертуару), маркетингові (цінова політика; асортимент послуг з кінопрокату; асортимент додаткових послуг; підтримка маркетингової діяльності; політика виховання лояльності глядача; чинники ресурсного забезпечення; забезпеченість кінопродуктом; інноваційність технологій; частота оновлення технологій), фінансові (показники рентабельності; показники ліквідності), управлінські (кадровий менеджмент; креативний менеджмент; контролінг наданих послуг), чинники доданої цінності для споживача (асортимент додаткових послуг; додатковий асортимент продуктів харчування; соціальна складова, як чинник формування культурної свідомості).

Сформовано стратегічну корпоративну карту кінотеатру “Планета Кіно”, що знаходиться у м. Львів, Сокільники згідно нового підходу, який окрім 4 класичних блоків містить додатковий – Адаптивність до змін зовнішнього середовища. Блок “Адаптивність до змін зовнішнього середовища” спрямовано на підтримку інноваційних рішень підприємства. Цей блок може складатись з наступних цілей: автоматизації розрахункових механізмів та вдосконалення ІТ

систем; використання новітніх технологій; впровадження новаторських рішень; адаптація до змін на ринку кінопрокату передбачення потреб ринку.

Висновки до дисертації включають узагальнені результати дослідження та рекомендації щодо їх практичного застосування. Теоретичне значення роботи полягає в тому, що її результати дають змогу детальніше зрозуміти процеси функціонування кінотеатральних мереж, та визначити чіткий стратегічний інструментарій розвитку для використання з метою покращення якості надання послуг з демонстрації кінопродукту, та досягненню стратегічних цілей.

Ключові слова: стратегічний інструментарій, стратегічний менеджмент, стратегічне управління, кінопрокатний ринок, розвиток підприємства, стратегія, інструментарій, стратегічна корпоративна карта.

ANNOTATION

Stanhurska B.O. Strategic tools of movie-rental networks development. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation in order to obtain a scientific degree of doctor of philosophy of specialty 073 - Management. – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2022.

One of the reasons for the inconsistency of strategic management with the needs in the development of cinema chains today is the inconsistency of methods and tools used at each of the stages of strategic management, which, in turn, is associated with an incomplete understanding of the importance of relationships in the researched field. An effective strategic toolkit for the development of an economic entity should be able to compare the data of one economic entity with the data of other entities to determine the vector of development, which takes into account negative and positive factors of movement in the present time and in the future. The management of many cinema chains, considering the concept of sustainable development as a modern and highly effective approach to strategic management and development, provide their business with highly effective tools in achieving their goals.

When choosing certain strategic tools for the development of cinema networks, it is necessary to take into account the following main features of them as objects of strategic management:

- functioning simultaneously on two markets: the market of goods and the market of services. Companies that provide services for the demonstration of film products produce food products that are placed in concession bars, namely popcorn. The second is the service market: cinema chains organize leisure for consumers, and also provide access to the audience for advertisers, by broadcasting advertisements before the start of the demonstration of the film product, and also by renting out the cinema space, which is one of the most important sources of financing;

- the need to maneuver between economic expediency and social mission. Functioning simultaneously in two markets, cinema chains, on the one hand, are involved in the processes of stimulating consumption, on the other - in the formation of culture, values and moral ideas of consumers;

- a high level of dependence on scientific and technological progress. In recent years, the speed of collecting and processing information has increased rapidly, which leads to the too early appearance of a film product on the Internet, which in turn has a detrimental effect on the activity of cinema chains; new platforms for the consumption of film products, new channels for delivering films to the consumer are constantly appearing. Also, each viewer has the opportunity to independently generate photo and video content, thereby reducing their interest in third-party forms of leisure or watching a movie product.

The dissertation is devoted to the solution of the scientific and applied task regarding the choice of strategic tools for the development of cinema networks. The relevance of the chosen topic of the dissertation work is confirmed by the fact that enterprises that provide services for the demonstration of film products are an important component of the film rental market and the field of the film industry in general. Today in Ukraine, it is necessary to improve the socio-economic efficiency of cinema chains, improve the investment climate in the field of film production and

distribution, as well as the effective influence of state subsidies on the development of domestic cinema.

The aim of the dissertation is the scientific substantiation of the theoretical and methodological provisions and scientific-applied principles of the strategic toolkit for the development of cinema networks to ensure the formation of an effective development strategy and their stable operation in the long term on the cinema distribution market.

The object of the research is the process of forming a strategic toolkit of development and its functional content in the management system of cinema networks.

The subject of the study is a set of theoretical and methodological provisions and scientific and applied principles of using strategic tools for the development of cinema networks.

The introduction substantiates the relevance of the chosen research topic, formulates its purpose and tasks, describes the scientific novelty and practical significance of the obtained results of the completed dissertation work.

In the first chapter "**Theoretical-applied foundations of the strategic toolkit for the development of cinema networks**" the analysis of the existing conceptual and terminological apparatus regarding the strategic toolkit was carried out, the essence and meaning of development was clarified, a classification approach to the division of the strategic toolkit into three types was defined, and a model of the functioning of sub of the movie rental market, which reflects the place of cinema chains and their dependence on other participants in the movie rental market.

The classification of strategic development tools is presented, which includes 3 types: strategic management support tools, marketing tools for strategic development, financial tools for strategic development; the application of the instruments given in the classification makes it possible to conduct a more thorough analysis of the activities of cinema chains and help in choosing a strategy for the development of a cinema chain.

The elements and features of the functioning of the strategic management of the cinema chain are defined, which makes it possible to predict business development trends, monitor and understand the influence of the external environment and own capabilities, make strategic choices and implement the strategy, achieving its main goals.

A classification approach to the typology of countries in the field of the film industry has been formed, which illustrates significant differences in the level and nature of the development of the field of the film industry in different countries of the world. In some countries, the industry brings significant profits. Their films are often exported products that occupy leading positions in foreign markets. The most striking example of such "cinematic expansion" is the USA: there is not a single country for which there are data (with the exception of Iran) where American films do not appear in the structure of cinema distribution. There are countries where, in the presence of a high level of production and consumption, the industry is focused on activities within the country or is limited mainly to regional markets: the Republic of Korea, Japan.

In the second chapter "**Strategic analysis of the competitive environment of the functioning of cinema chains**" the importance of using cluster analysis by cinema chains of Ukraine is substantiated. The clustering of cinemas in Ukraine was carried out, and 3 main clusters were identified: cluster A, cluster B, cluster C. The cinemas of the first cluster have the highest indicators in terms of the organization of activities. They are priority competitors among themselves, characterized by the highest level of competition. For this cluster, it is advisable to choose an innovative development strategy, because the close relationship of the innovative development vector with a complex long-term strategy is steadily becoming the leading direction of modern innovative policy in the field of film distribution. The cinemas of the second cluster show average indicators for the organization of activities. For this cluster, it is recommended to choose between an innovative and a market development strategy, since this cluster is in a transitional state (in some networks, the indicators are close to cluster A, and in some to cluster C). Cinemas of the third cluster have the lowest performance indicators. Formulation and implementation of a

certain type of marketing development strategy is recommended for this cluster. Adhering to the principles of minimum sufficiency and completeness of a comprehensive informational portrait of the field of film distribution, the main groups of directions for evaluating the domestic moviegoer were determined: -characteristics of the viewer; - audience interests; - film interests.

To assess the factors of the external environment that affect the level of competitive advantage and the formation of the organization's strategy, the existing concept of the country's competitive advantage, put forward by the famous economist Michael Porter, was used. The basis of this concept is the idea of the so-called "PD" - the national rhombus, which reveals the four properties (determinants) of the country that form the competitive environment in which the organization operates (the Western part of Ukraine is considered). The results show that in order to increase the competitiveness of cinema chains in the Western region of Ukraine, it is necessary to improve the parameters of the factors.

In the third chapter, "**Strategic decisions in the development of domestic cinema chains**", systematized groups of influencing factors on the development of cinema chains have been developed, which should be divided as follows: general (location of the cinema; flexibility/adaptability; occupancy of halls; structure of the repertoire; frequency of repertoire renewal), marketing (price policy; assortment of movie rental services; assortment of additional services; support of marketing activities; policy of fostering audience loyalty; factors of resource provision; supply of film product; innovativeness of technologies; frequency of technology updates), financial (profitability indicators; liquidity indicators), managerial (personnel management ; creative management; controlling of provided services), factors of added value for the consumer (a range of additional services; an additional range of food products; a social component as a factor in the formation of cultural awareness).

A strategic corporate map of the "Planeta Kino" cinema, located in the city of Lviv, Sokilnyky, was created according to a new approach, which, in addition to the 4 classic blocks, contains an additional one - Adaptability to changes in the external environment. The block "Adaptability to changes in the external environment" is

aimed at supporting innovative solutions of the enterprise. This block may consist of the following goals: automation of calculation mechanisms and improvement of IT systems; use of the latest technologies; implementation of innovative solutions; adaptation to changes in the film rental market and forecasting of market needs.

Conclusions to the dissertation include generalized research results and recommendations for their practical application. The theoretical significance of the work is that its results make it possible to understand in more detail the processes of functioning of cinema networks, and to define a clear strategic development toolkit for use in order to improve the quality of providing services for the demonstration of cinema products, and to achieve strategic goals.

Keywords: strategic toolkit, strategic management, strategic management, film distribution market, enterprise development, strategy, toolkit, strategic corporate map.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз

1. Шеремета, Б. О., 2019. Аналіз кінопрокатного ринку України та напрями його розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: *Проблеми економіки та управління*, (3), с. 57-63 (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus*).

2. Sheremeta, B., Chukhray, N., & Karyu, O., 2019. Marketing tools as the competitiveness enhancer of the Ukrainian film distribution market entities. *Innovative Marketing*, 15 (4), pp. 88-101 (*Міжнародна представленість та індексація журналу: Scopus*). (Особистий внесок автора: побудовано структуру суб'єктів кінопрокатного ринку, яка дає змогу визначити основні маркетингові інструменти, що мають використовуватись кінотеатральними мережами).

3. Lisovska, L., Yurynets, O., & Sheremeta, B., 2020. Changing the paradigm of the innovation process on the basis of interaction. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Проблеми економіки та управління", 4 (1), с. 174-187 (Міжнародна представленість та індексація журналу: Index Copernicus)*. (Особистий внесок автора: розглянуто поняття інноваційного процесу та інноваційної діяльності в законодавчих актах України та дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців та виявлено значні суперечності між ними, здійснено переклад статті на англійську мову).

4. L. Lisovska, O. Mrykhina, B. Sheremeta, L. Ivanets, 2021. Strategic guidelines of regional management development of systems interaction in innovative processes of the region. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Проблеми економіки та управління", 5 (2), с. 84-97*. (Особистий внесок автора: обґрунтовано стратегічні принципи розвитку систем взаємодії в інноваційних процесах регіону, здійснено переклад статті на англійську мову).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

5. Sheremeta, B., 2021. Classification of internal and external environmental factors affecting the efficiency of strategic management of ukrainian cinema networks. *Міжнародна науково-практична конференція "Debats scientifiques et orientations prospectives du developpement scientifique"*. Париж, Франція, 05.02.2021.

6. Stanhurska, B.O.*, 2021. Using the concept of competitive advantage of the country in the strategy for the ukrainian cinema networks. *The XI International Science Conference «Implementation of modern science in practice»*. San Francisco, USA, November 29 – December 01.

7. Стангурська, Б., 2022. Особливості функціонування кінотетральних мереж. *Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*, Стокгольм, SWE, May 27, 2022.

*прізвище змінено у зв'язку з одруженням з Шеремета на Стангурська

8. Стангурська, Б.О., Федорків, Б.В., 2022. Вплив онлайн-сервісів на популяризацію кінопродукту. *IX Міжнародна науково-практична конференція «Управління інноваційним процесом в Україні: напрями розвитку»*. Львів, Україна, 17-20 травня, Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: виділено ключові фактори успіху компанії “Netflix”, та описано шляхи використання цих факторів компаніями України).

9. Стангурська, Б., 2022. Корпоративна стратегічна карта як інструмент формування стратегії розвитку кінотеатральних мереж. *III International Scientific and Theoretical Conference «globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences»*. Вінниця, UKR - Відень, AUT, 27.05.2022.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	16
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ РОЗВИТКУ КІНОТЕАТРАЛЬНИХ МЕРЕЖ	23
1.1. Понятійний апарат стратегічного розвитку кінотеатральних мереж	23
1.2. Стратегічне управління як інструмент розвитку кінотеатральних мереж у динамічному зовнішньому середовищі	40
1.3. Дослідження світових та вітчизняних тенденцій розвитку кінотеатральних мереж	61
Висновки до розділу I	87
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ АНАЛІЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ КІНОТЕАТРАЛЬНИХ МЕРЕЖ	90
2.1. Кластерний аналіз діяльності кінотеатральних мереж.....	90
2.2.Маркетингові дослідження споживчих переваг українських глядачів кінопродукту	103
2.3. Застосування маркетингових інструментів розвитку кінотеатральних мереж	120
Висновки до розділу 2	146
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ КІНОТЕАТРАЛЬНИХ МЕРЕЖ	149
3.1. Систематизація чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж... ..	149
3.2. Моделювання стратегічної карти діяльності кінотеатральних мереж	157
3.3. Цифрова стратегія розвитку кінотеатральних мереж.....	183
ВИСНОВКИ	185
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	188
ДОДАТКИ.....	206

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з причин невідповідності стратегічного управління потребам в розвитку кінотеатральних мереж на сьогодні є неузгодженість методів та інструментів, що використовуються на кожному з етапів стратегічного управління, що, в свою чергу, пов'язано з неповним розумінням важливості взаємовідносин у досліджуваній сфері.

Ефективний стратегічний інструментарій розвитку економічного суб'єкта повинен мати можливість порівняти дані одного економічного суб'єкта з даними інших суб'єктів для визначення вектора розвитку, що враховує негативні та позитивні фактори руху у теперішньому часі та на перспективу.

Керівництво багатьох кінотеатральних мереж, що розглядає концепцію сталого розвитку як сучасний і високоефективний підхід до стратегічного управління та розвитку, забезпечують свій бізнес високоефективними інструментами у досягненні поставлених цілей.

При виборі певного стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж необхідно враховувати наступні основні їх особливості, як об'єктів стратегічного управління:

- функціонування одночасно на двох ринках: ринку товарів і ринку послуг. Підприємства, що надають послуги з демонстрації кінопродукту виробляють продукти харчування, які розміщені в консеншн-барах, а саме попкорн. Другим є ринок послуг: кінотеатральні мережі організують для споживачів дозвілля, а також для рекламодавців надають доступ до аудиторії, через транслявання реклами перед початком демонстрації кінопродукту, а ще даючи в оренду площу кінотеатру, яка є одним із найважливіших джерел фінансування;

- необхідність лавірування між економічною доцільністю та соціальною місією. Функціонуючи одночасно на двох ринках, кінотеатральні мережі, з одного боку, залучені в процеси стимулювання споживання, з іншого - формування культури, цінностей і моральних уявлень споживачів;

- високий рівень залежності від науково-технічного прогресу. Протягом останніх років стрімко зростає швидкість збору та обробки інформації, що призводить до занадто ранньої появи кінопродукту в мережі Інтернет, це в свою чергу пагубно впливає на діяльність кінотеатральних мереж; постійно з'являються нові платформи споживання кінопродукту, нові канали доставки фільмів до споживача. Також, кожен глядач має можливість самостійно генерувати фото та відео контент, тим самим зменшуючи свою зацікавленість у сторонніх видах дозвілля чи перегляді кінопродукту.

Загалом стратегічний менеджмент та стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж досліджувала низка вчених, зокрема: Барановська Д.О., Батченко Л.В., Ліпич Л.Г., Кузьмін О.Є., Завербний А.С., Залуцька Х.Я., Любчик К.Л., Черкасова Н. О., Пилипчук В.П., Васильєв С.С., Коновалов О. Є., Сімонов, Ю. Ю., Кирилюк, А. В., Вакуленко, К. М., Миславський, В. Н., Матюк Т. В., Шпула, О. А., Мазяр М.П., Колдовська М. В., Пурдик К. В., Куденко Н. В. та багато інших. Однак, в сучасних умовах функціонування кінотеатральні мережі не завжди виявляються здатними адекватно і гнучко реагувати на зовнішні загрози, внаслідок чого потенційні можливості в отриманні економічної вигоди можуть обернутися в джерело проблем. Тому стратегічне управління потребує удосконалення стратегічний інструментарій розвитку, який повинен стати основою і одночасно забезпеченням ефективного довгострокового розвитку підприємства кінопрокатної галузі, для вирішення перспективних економічних завдань і досягнення великих соціально значущих результатів. При формуванні стратегій необхідно враховувати багатоплановий характер діяльності підприємств, оскільки складна внутрішня структура потребує використання інструментарію та розроблення системи стратегій, здатних відображати специфіку функціонування і розвиток підприємства, його місце та роль у зовнішньому середовищі.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами.
Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту

організацій Національного університету “Львівська політехніка” “Управління розвитком туристичної галузі України: соціально-економічний аспект” (номер державної реєстрації 0120U101506), де автором було описано методичний підхід до стратегічної карти, який на відміну від існуючих підходів вміщує окрім 4 відомих блоків (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток) додатковий блок “адаптивність до змін зовнішнього середовища”. Блок “Адаптивність до змін зовнішнього середовища” спрямовано на підтримку інноваційних рішень підприємства. Цей блок може складатись з наступних цілей:

- автоматизації розрахункових механізмів та вдосконалення ІТ систем
- використання новітніх технологій;
- впровадження новаторських рішень;
- адаптація до змін на ринку кінопрокату передбачення потреб ринку (акт від 12.05.2022).

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та науково-прикладних засад стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж для забезпечення формування ефективної стратегії розвитку та їх стабільної діяльності в довгостроковій перспективі на кінопрокатному ринку.

Відповідно до поставленої мети в дисертації визначено та вирішено такі завдання:

- створити схему функціонування суб’єктів кінопрокатного ринку;
- сформувати карту процесу розроблення кінопродукту;
- розробити метод типологізації країн в розрізі галузі кіноіндустрії;
- провести кластерний аналіз діяльності кінотеатральних мереж;
- сформувати групи напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральної мережі;
- створити стратегічну канву вітчизняних кінотеатральних мереж;
- провести систематизацію чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж;

- розробити корпоративну стратегічну карту діяльності кінотеатру.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегічного інструментарію розвитку та його функціональний зміст в системі управління кінотеатральними мережами.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень та науково-прикладних засад використання стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу для наукового дослідження склали положення вітчизняної та зарубіжної економічної наукової діяльності з питань використання стратегічного інструментарію в контексті розвитку кінотеатральних мереж.

Для реалізації поставлених завдань дисертаційної роботи були використані загальні та спеціальні методи наукового дослідження, а саме: історичний метод – для дослідження історичних передумов виникнення понять і розвитку теорій, що характеризують досліджуваний об'єкт; метод теоретичного узагальнення – для розкриття змісту та сутності понять “стратегія” і “стратегія розвитку”; системний підхід – для характеристики різних видів стратегій, виходячи з особливостей функціонування кінотеатральних мереж; аналізу та синтезу – для обґрунтування підходів до здійснення стратегічного управління на кінотеатральних мережах та особливостей формування і впровадження стратегії розвитку; ситуаційний підхід – для виокремлення й вивчення часткових характеристик формування стратегії та проведення комплексного стратегічного аналізу перспектив розвитку кінотеатральних мереж; математичне моделювання – для аналізування великої сукупності даних функціонування кінотеатральних мереж досліджуваних регіонів та встановлення певних математичних закономірностей використання останніми стратегії. Обробку даних здійснено з використанням сучасних інформаційних технологій та методів графічної візуалізації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, офіційні дані Державної служби статистики України, Державного агентства

України з питань кіно, науково-аналітичні публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, а також особисті спостереження автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що *вперше сформовано:*

- модель функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку, яка дає змогу визначити особливості функціонування кінотеатральних мереж, відмінні від інших видів підприємств кіноіндустрії, за рахунок перетворення певних типів матеріальних благ (кінопродукту, продуктів харчування, спеціального обладнання) в інший, нематеріальний (задоволення потреб населення в дозвіллі), а також систематизовано їх особливості як об'єктів стратегічного управління;

- карту процесу створення кінопродукту, що приділяє більшу увагу на виробництві самого фільму, підкресленні зв'язків між найважливішими етапами створення фільму та передбачає три етапи: розроблення ідеї, виробництво та дебрифінг;

удосконалено:

- систематизацію чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж, врахування яких дає змогу більш повноцінно оцінити перспективні напрями їх розвитку;

- метод типологізації країн в розрізі кіноіндустрії, який включає в себе показники рівня відвідуваності на душу населення, частку вітчизняного кінопродукту в зарубіжному кінопрокаті, рівень касових зборів, тощо; що ілюструє суттєві відмінності у рівні та характері розвитку сфери кіноіндустрії різних країн світу, та може застосовуватись при обґрунтуванні вибору стратегії розвитку кінотеатральної мережі;

- систематизацію груп напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральної мережі, серед яких: характеристика глядача, глядацькі інтереси, кіноінтереси, що дає змогу ґрунтовно описати портрет глядача вітчизняних кінотеатральних мереж;

- методичний підхід до стратегічної карти, який на відміну від існуючих підходів вміщує окрім 4 відомих блоків (фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток) додатковий блок “адаптивність до змін зовнішнього середовища”.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих наукових рекомендацій і методичних розробок для побудови ефективного механізму формування стратегії розвитку кінотеатральними мережами, починаючи від проведення стратегічного аналізу до вибору методів побудови стратегії. Напрацювання автора сприятимуть розробленню ефективної стратегії розвитку для забезпечення своєчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ефективному використанні наявних ресурсів, нарощенню конкурентних переваг та досягненню стійкого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Основні положення та результати дисертаційної роботи щодо практичного застосування системи збалансованих економічних показників, використання різних інструментів стратегічного аналізу та методів побудови стратегії з урахуванням стратегічної спроможності кінотеатральної мережі застосовуються в діяльності приватного кінотеатру “Multiplex” (довідка № 10-052021 від 14.11.2021р.).

Матеріали дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» для підготовки студентів денної та заочної форм навчання спеціальності 073 “Менеджмент” дисципліни “Стратегічне управління підприємством” (для студентів спеціальності 073 “Менеджмент”, за програмою Менеджмент організацій і адміністрування), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів (довідка про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи № 67-01-877 від 21.07.2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійною науковою працею, в якій викладено результати дослідження автором проблем формування та впровадження стратегії розвитку кінотеатральних мереж.

Дисертанту належать наукові положення, висновки й пропозиції, що містяться в роботі. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використано лише ті ідеї та положення, які належать особисто автору.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження доповідалися та одержали схвалення на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародній науково-практичній конференції “*Debats scientifiques et orientations prospectives du developpement scientifique*” (Париж, Франція, 2021 рік); XI Міжнародній науково-практичній конференції “*Implementation of modern science in practice*” (Сан-Франциско, США, 2021 рік); Міжнародній науково-практичній конференції I International Scientific and Theoretical Conference «*Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements*» (Стокгольм, Швеція, 2022 рік); IX Міжнародна науково-практична конференція «Управління інноваційним процесом в Україні: напрями розвитку» (Львів, Україна, 2022 рік); Міжнародній науково-практичній конференції III International Scientific and Theoretical Conference «*Globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences*» (Вінниця, Україна – Відень, Австрія, 2022 рік).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 9 наукових праць, серед яких 4 статті у наукових фахових виданнях України (3 з яких включено до наукометричних баз, в т.ч. 1 – у Scopus), 5 публікацій в матеріалах конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць 2,19 друк. арк., з них особисто автору належить 1,86 друк. арк.

Обсяг і структура дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг основного тексту становить 169 сторінок комп’ютерного тексту. Дисертація містить 33 таблиці, 42 рисунки, 10 додатків. Список використаних джерел налічує 187 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ РОЗВИТКУ КІНОТЕАТРАЛЬНИХ МЕРЕЖ

1.1. Понятійний апарат стратегічного розвитку кінотеатральних мереж

В сучасних умовах функціонування підприємств особливо актуальною є проблема підвищення їх соціально-економічної ефективності діяльності (зокрема кінотеатральних мереж), що свідчить про недостатній рівень теоретичних знань та практичних вмій в реалізації програм розвитку вітчизняного кінематографу, неефективністю прийняття управлінських рішень при розробленні стратегічних напрямів розвитку кінотеатральних мереж.

Однією з проблем, яка виникає перед кінотеатральними мережами, є відсутність забезпеченості безперервності розвитку. Ми живемо в складному, швидко і безперервно мінливому світі бізнесу з великою кількістю змінних чинників. Керівникам, які приймають управлінські рішення, за таких обставин, необхідні актуальні та ефективні методи та інструменти управління, створені для умов турбулентності та непередбачуваності зовнішнього ділового середовища.

Слід зазначити, що функціонування кінотеатральних мереж можна віднести до складу соціальної інфраструктури. Соціальна інфраструктура - це сукупність галузей та підприємств, що забезпечують життя людини. Це соціальні та культурні об'єкти, житло та комунальна інфраструктура, підприємства та організації, що стосуються системи охорони здоров'я, освіти, дошкільної освіти, підприємств та організацій, що займаються рекреацією та дозвіллям, роздріб, громадське харчування, спортивні та оздоровчі заклади тощо (Бакальчук В. О., 2018). Галузі соціальної інфраструктури мають специфічні особливості: по-перше вони характеризуються значною трудомісткістю порівняно з виробництвом матеріально-речовинних благ; по-друге, частка матеріальних витрат у складі кінцевого виробництва послуг є значно нижчою, ніж за умови виробництва матеріальних благ; по-третє, у

складі активів суб'єктів господарювання соціальної сфери значний відсоток складають грошові кошти. На розміщення і розвиток соціальної інфраструктури впливає велика сукупність факторів, які, залежно від походження та соціально-економічного змісту, утворюють наступні групи: економічні, демографічні, соціальні, містобудівні, природно-кліматичні та інші (Барановська Д. О., 2018). Рациональне розташування соціальної інфраструктури сприяє покращенню соціально-економічного розвитку держави.

Головним недоліком системи кінопрокату є те, що стандарти більшості кінотеатральних мереж передбачають лише одну функцію – перегляд кінострічки. Сьогодні для популяризації кінотеатральних мереж характерним є диверсифікація та поєднання спектру призначення приміщень з метою залучення споживачів різної вікової категорії та соціального стану.

Доцільно зазначити, що кінотеатральні мережі відіграють важливу роль в економіці, виконуючи ряд таких функцій, як:

- організування дозвілля для населення;
- забезпечення інформаційного впливу на населення;
- забезпечення просвітницького розвитку;
- виховання естетичного смаку;
- просування вітчизняного кінопродукту;
- популяризація “кіно-туризму”;
- сприяння розвитку вітчизняного кіновиробництва.

Функціонування кінотеатральних мереж на відміну від інших видів підприємств кіноіндустрії полягає в перетворенні певних типів матеріальних благ (кінопродукту, продуктів харчування, спеціального обладнання) в інший, нематеріальний (задоволення потреб населення в дозвіллі) (Барановська, Д. О., 2018). У зв'язку з цим, при дослідженні процесу розвитку кінотеатральних мереж важливо враховувати певні особливості їх функціонування. Для цього, на рис. 1.1. подано схему функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку.

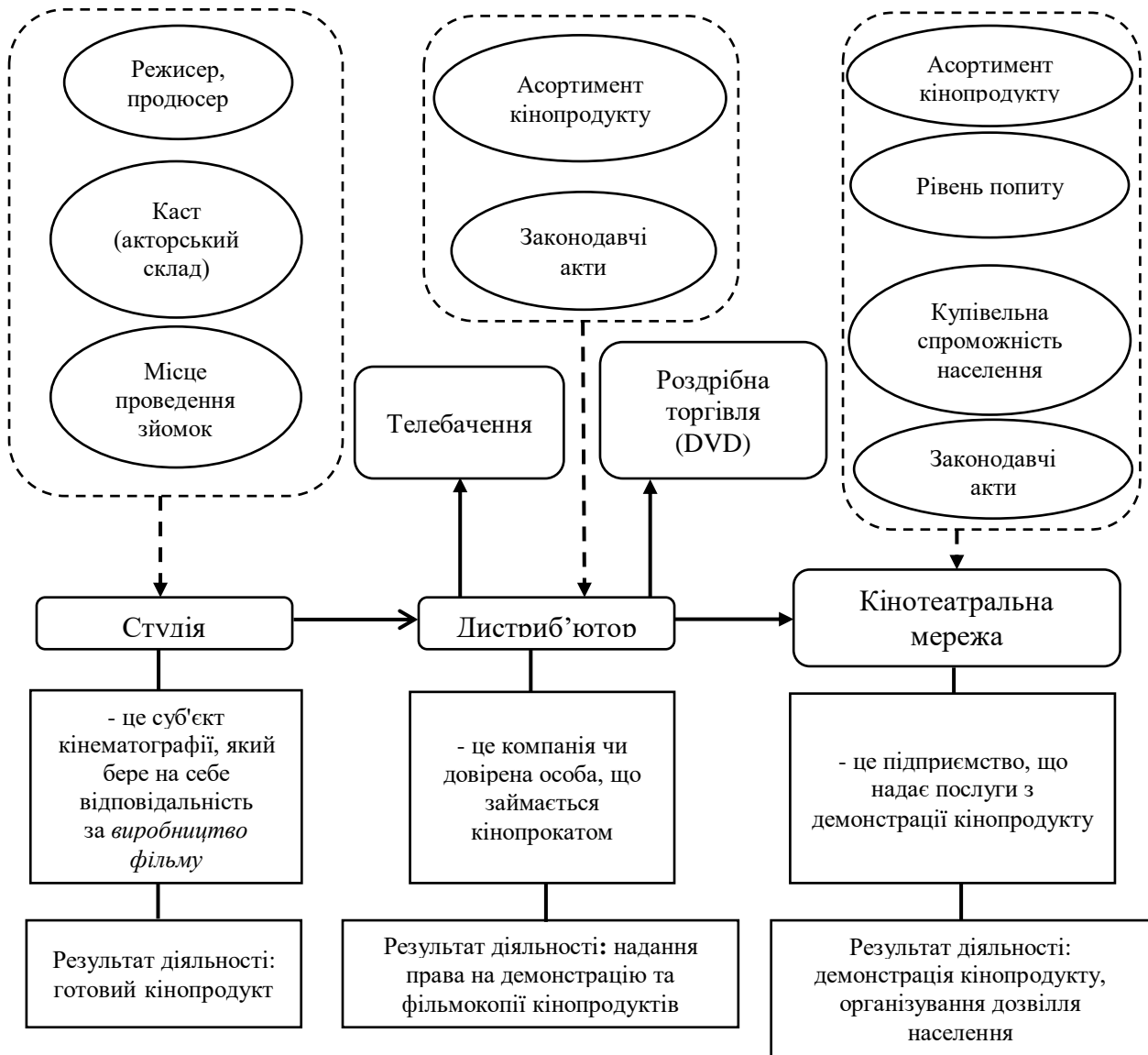


Рис. 1.1. Схема функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку

**розроблено автором*

Також, варто зазначити основні причини, які формують проблеми розвитку кінотеатрального ринку в Україні (Барановська, Д.О., 2016):

- процеси політичної, військової та соціально-економічної нестабільності;
- тимчасова втрата контролю держави над частиною територій;
- обмеженість ресурсів для забезпечення розвитку кіноіндустрії в цілому та кінотеатрального ринку зокрема;
- незахищеність інформаційного простору держави.

Враховуючи виявлені особливості функціонування кінотеатральних мереж можна дійти висновку, що використання набору загальновідомих інструментів управління стратегічним напрямом розвитку кінотеатральних мереж відповідно до умов зовнішнього середовища стало неефективним.

Таким чином, в контексті дослідження процесу розвитку кінотеатральних мереж необхідно врахувати наступне:

- кінотеатральні мережі суттєво залежать від ринку кіновиробництва та дистриб'юторських компаній;
- діяльність кінотеатральних мереж має яскраво виражений нематеріальний характер, тому конкурентна боротьба здійснюється за рахунок широкого асортименту репертуару, широкого асортименту продуктів харчування, наявності додаткових послуг, високого рівня якості наданих послуг, особливої атмосфери кінотеатру, високого рівня доданої цінності для споживача;
- низький рівень диверсифікації кінотеатральних мереж створює проблеми у їх стратегічній гнучкості.

Відповідність сучасної форми знань з управління стратегічним розвитком кінотеатральних мереж наявному стану соціально-економічних відносин у країні та закономірностям їх розвитку здійснює значний вплив на формування системи стратегічного управління, а в подальшому і на розвиток вітчизняних підприємств сфери кінопрокату.

В умовах посилення конкуренції та зростання невизначеності, зумовленої динамічністю та нестабільністю сучасної ринкової кон'юнктури, зростає роль використання стратегічного інструментарію розвитку підприємств (зокрема кінотеатральних мереж), що забезпечує їх оперативну реакцію на виклики зовнішнього середовища.

Ефективність стратегічного інструментарію розвитку підприємств складається з розумного управління підприємством заснованого на виборі стратегічних рішень, що дозволяють досягти оптимального балансу між виробничим потенціалом, успішною фінансовою діяльністю,

конкурентоспроможністю та якістю продукції, налагодженою збутовою діяльністю (Tatullo, M., Codispoti, B., Paduano, F., Nuzzolese, M., & Makeeva, I., 2019).

Велика увага дослідженню стратегічного інструментарію розвитку підприємств приділяється у зарубіжній практиці. У щорічному збірнику “Management tools and trends” рік у рік визначаються найбільш популярні стратегічні інструменти, визначаються тренди та напрямки розвитку управлінського інструментарію. Аналізування популярності інструментів було започатковане у 1993 році і зазнало змін, проте для застосування деяких інструментів спостерігається певна стабільність, яка доводить їхню працездатність та актуальність. Сукупність використовуваних інструментів становить інструментарій стратегічного управління.

Стратегічний інструментарій розвитку являє собою сукупність взаємозалежних елементів, з допомогою яких здійснюється ефективний процес управління розвитком підприємства (Савич Ю. А., 2019). Він спрямований на досягнення певних фінансових показників, пов'язаних із концепцією товарів, робіт, послуг, а також технологією їх створення, реалізації та управління.

Цілі та завдання стратегічного інструментарію розвитку підприємств наступні (Преображенский Ю. П., Чопоров, О. Н., 2020):

1. Стратегічний інструментарій розвитку підприємства спрямований на реалізацію глобальних, стратегічних цілей підприємства та є його системою життєзабезпечення;

2. Стратегічний інструментарій розвитку підприємства повинен включати методи і моделі, які дозволили б передбачити виникнення і запобігти або знизити вплив негативних факторів впливу на екосистему підприємства або порушити її цілісність;

3. Стратегічний інструментарій розвитку підприємства впливає на різні компоненти управління та його функції: організаційні, економічні, соціальні, фінансові, виробничі, інформаційні, технологічні, психологічні, об'єднані в одному управлінському механізмі, спрямованому на реалізацію потреб

суспільства, підвищуючи їхню комплементарність та знижуючи конфлікти та обурення в екосистемі підприємства;

4. Стратегічний інструментарій розвитку підприємства з різною силою впливає на зв'язок між підсистемами в різні часові рамки на кожному етапі діяльності підприємства;

5. Стратегічний інструментарій розвитку підприємства виконує регулювання управлінських функцій, що актуалізуються за сферами діяльності підприємства;

6. Стратегічний інструментарій розвитку підприємства спрямований на своєчасне виявлення конкурентних переваг та аналізування конкурентного середовища підприємства;

7. Стратегічний інструментарій розвитку підприємства включає інструменти управління людськими ресурсами як основним стратегічним потенціалом компанії.

Стратегічний інструментарій розвитку включає певний набір інструментів. Класифікація видів стратегічного інструментарію розвитку підприємств відображена на рис.1.2.

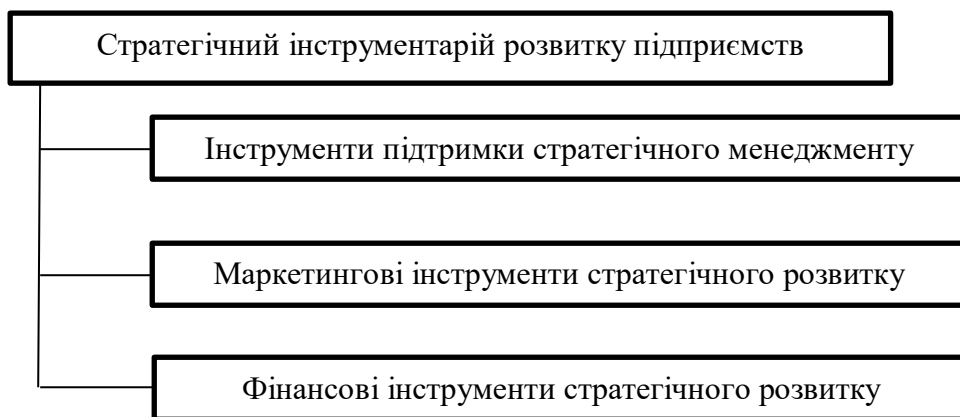


Рис.1.2. Класифікація видів стратегічного інструментарію розвитку підприємств

**сформовано автором на основі [4-26]*

Стратегічний менеджмент є важливою областю управління, оскільки допомагає визначити напрямок розвитку підприємства та забезпечити

злагожденість дій на основних рівнях організації: корпоративному, бізнес-рівні та функціональному.

Головними цілями стратегічного менеджменту виступають такі (Артеменко, Л. П., Шиліпук, О. Я., 2020): забезпечення виживання та процвітання підприємства на основі одержання прибутку; задоволення потреб та пропозицій споживача на конкретному ринку збуту; підвищення конкурентоспроможності; прискорення реалізації продукції/послуг та оборотності коштів і ресурсів; стійке зростання прибутку за умов мінімізації комерційного ризику; забезпечення конкурентоспроможності компанії у вибраному сегменті ринку; збільшення капіталізації; підвищення інвестиційної привабливості; освоєння нових ринків, товарів, технологій.

Стратегічний менеджмент як концепція організації діяльності та розвитку компанії в умовах ринку передбачає вирішення наступних основних завдань (Агафонов, В. А., 2017): розвиток стратегічного мислення на всіх рівнях та у всіх структурних підрозділах; реалізація стратегічного менеджменту як єдиного процесу мислення та діяльності; визначення структури стратегій на усіх етапах стратегічного управління, встановлення взаємозв'язків з-поміж них і наступності; виявлення критеріїв та методів оцінювання результативності підприємства; забезпечення ефективного функціонування та розвитку в умовах ринку.

Саме тому важливо використовувати ряд інструментів підтримки стратегічного менеджменту. Перелік інструментів підтримки стратегічного менеджменту відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Перелік інструментів підтримки стратегічного менеджменту

Інструменти підтримки стратегічного менеджменту	
Назва інструменту	Короткий опис інструменту
<i>Місія</i>	Інструмент позиціонування підприємства та її продуктів/послуг у суспільстві. У ній також можуть бути описані ключові переваги для персоналу, партнерів та інших зацікавлених осіб. Місія організації слугує певною відправною точкою (яка визначає мету існування підприємства, основні завдання та цінності).

Продовження табл. 1.1

<i>Управлінські рішення</i>	Можуть виступати в ролі стратегічного інструментарію розвитку підприємства, адже вони розуміють під собою вибір певної дії суб'єктом управління, спрямованої на зміну об'єкта управління з підвищення його ефективності.
<i>Організаційна структура управління</i>	Інструмент, який упорядковує в собі сукупність стійко взаємозалежних елементів, які забезпечують функціонування та розвитку організації як єдиного цілого.
<i>Стратегія</i>	Включає в себе розроблення та систематичне довгострокове планування дій, спрямованих на досягнення основних довгострокових цілей, а також коригування цих процесів залежно від впливу чинників середовища функціонування організації. Стратегія коригується у зв'язку з середовищем, що постійно змінюється, в якому функціонує компанія і виступає одним із інструментів стратегічного розвитку.
<i>Стратегічний план</i>	Включає вектор розвитку та діяльності організації загалом і формулює ключові цільові установки за мінімальної кількості конкретних даних.
<i>Регламенти</i>	Виступають інструментарієм розвитку підприємства у вигляді документів, що описують певні правила діяльності, і навіть схему взаємодії її учасників. Виділяють регламенти організаційної структури управління, процесів та проектів, посадові інструкції, правила використання цифрових технологій та інформації та ін.
<i>Контролінг</i>	Один із сучасних алгоритмізованих та автоматизованих інструментів системи корпоративного управління економічною стратегією розвитку у висококонкурентному середовищі та непередбачуваності поведінки економічних суб'єктів на ринку товарів, робіт, послуг, валюти, цінних паперів та ін.
<i>Система показників КРІ</i>	Інструмент, який демонструє зв'язок між тактикою та стратегією підприємства у реальному часі. Її виникнення зумовлено загостренням рівня конкуренції на внутрішньому та світовому ринках. Така тенденція призвела до пошуку нових підходів щодо оцінки стратегічного управління підприємством. З допомогою традиційних фінансових інструментів, як рентабельність, ліквідність, ефективність праці, складно оцінити довгострокову перспективу діяльності компанії. Тому необхідно розробити та впровадити такі показники, які відобразатимуть взаємозв'язок поставлених цілей та кінцевих результатів.
<i>Реінжиніринг бізнес-процесів</i>	Характеризується кардинальною перебудовою всіх дій компанії для збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завершення табл.1.1

<i>Системи бізнес-інтелекту</i>	У процесі організації інформації для отримання знання часто застосовують сховища даних, а для представлення цього знання користувачам – інструменти бізнес-інтелекту. Розроблені програми, які забезпечують користувачів можливістю проводити такий процес для відповіді на питання бізнесу і для виявлення значимих тенденцій або шаблонів в досліджуваній інформації.
<i>Когнітивна карта</i>	Представляється формалізованим уявленням “ментальних моделей” суб'єктів управління про структуру проблемної ситуації та про закономірності її функціонування та розвитку. Когнітивна карта – це каузальна мережа, вершинами якої є базисні фактори проблемної ситуації, а дугами – причинно-наслідкові відносини між цими факторами.
<i>Тайм-менеджмент</i>	Організація та самоорганізація людини або групи людей для того, щоб у відведений для роботи час доручені завдання не тільки були б виконані, а й було б досягнуто задоволення виконуваною роботою так, щоб не було будь-яких суб'єктивних перешкод, бар'єрів для продовження роботи. Використання інструменту тайм-менеджменту дозволить співробітникам: уникнути великої кількості термінових, рутинних завдань, справ; підвищити мотивацію праці; розподілити роботу за рівнем важливості; не допустити безцільного проведення часу; уникнути надмірної метушливості у справах; навчитися концентрувати свою увагу; використовувати допомогу інших працівників.
<i>Стратегічне управління</i>	Стратегічне управління в менеджменті полягає у визначенні конкретних цілей організації, вибір напрямків дій для їх здійснення відповідно до прийнятої на основі аналізування стратегії; це алгоритм дій, пов'язаний з виконавцями та за термінами, націлений на виконання стратегічних завдань.

**сформовано автором на основі [4-26]*

Наведений в табл.1.1. перелік інструментів підтримки стратегічного менеджменту включає найголовніші з них, проте він може доповнюватись в залежності в конкретній галузі чи сфери. Для кінотеатральних мереж важливим є використання наведених в переліку інструментів. Вибір певного інструменту насамперед визначається багатогранністю цілей, на які має бути спрямований керуючий вплив і застосовується тільки після точного та уважного аналізування відповідно до стратегічних цілей і завдань кінотеатральної мережі з урахуванням особливостей умов, що динамічно змінюються, що створюють турбулентність як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі кінотеатру.

1) Маркетинг у сфері послуг – сукупний, універсальний механізм управління організацією, змінюється дуже швидко під впливом зовнішніх чинників і відгукується бажання споживачів (Кублин І.М., Тинякова В.І., 2013). Роль маркетингу у сфері послуг дуже висока, оскільки є невід'ємною частиною розвитку організації у сфері послуг. Сучасне суспільство і надлишок ринку різними видами послуг домінують над класичною моделлю управління організацією, яка не включає маркетинговий підхід. Навіть послуга високої якості не зможе залучити велику кількість споживачів без маркетингу. Для того, щоб бути конкурентоспроможним необхідно використовувати та поєднувати між собою різноманітні маркетингові інструменти (Сухорська У.Р., 2002).

В табл.1.2 відображено перелік маркетингових інструментів стратегічного розвитку підприємств.

Таблиця 1.2

Перелік маркетингових інструментів стратегічного розвитку підприємств

Маркетингові інструменти стратегічного розвитку	
Назва інструменту	Короткий опис інструменту
<i>Таргетинг</i>	Інструмент просування в соціальних мережах, який дозволяє налаштувати рекламу на конкретну цільову аудиторію (користувачі, що задовольняють наперед задані параметри). Ідеєю таргетованої реклами є створення рекламно-інформаційного повідомлення, яке максимально буде підходити цільовій аудиторії товару/послуги, а також підвищувати ефективність взаємодії з цією аудиторією та отримання якомога більшої віддачі від неї.
<i>Ретаргетинг</i>	Ретаргетинг визначають як один із інструментів інтернет-маркетингу, який націлений на показ рекламних оголошень повторно для аудиторії, яка раніше взаємодіяла з контентом компанії. Особливістю ретаргетингу є те, що вибирається тільки та аудиторія, яка вже відвідувала сайт, робила покупки тобто вона вже мала досвід взаємодії з даним товаром/послугою. Ретаргетинг є ефективним способом дати потрібне повідомлення конкретному користувачеві — за його допомогою можна зрозуміти, які покупки не відбулися, які повідомлення неактуальні для користувача. Важливо розуміти, що ефективність ретаргетингу залежить від готовності до постійного контролювання процесу, зміни повідомлень, груп та майданчиків.

Продовження табл.1.2

<i>Лідогенерація</i>	Маркетинговий стратегічний інструментарій з пошуку потенційних клієнтів, внаслідок якого продавці отримують контактні дані можливих покупців, які висловили зацікавлення до їх товарів та/або послуг. Потенційний клієнт, знайдений внаслідок такої активності, називається лідом. Головна та особливо цінна перевага лідогенерації в тому, що власник бізнесу платить за клієнтів, які справді зацікавлені у його пропозиції.
<i>SEO</i>	Комплекс заходів, спрямованих на те, щоб той чи інший сайт зайняв лідируючі позиції в пошукових системах за певними ключовими запитами. SEO сприяє залученню великої кількості користувачів на сайт, що зрештою призводить до досягнення стратегічних цілей підприємства.
<i>Соціальні мережі</i>	Соціальні мережі давно і міцно увійшли до списку бізнес-інструментів, що дають довгостроковий результат, і стали фактично ідеальним маркетинговим інструментом сегментування та взаємодії зі споживачами.
<i>Парсер</i>	Інструмент, який допомагає спростити пошук цільової аудиторії. Парсер являє собою скрипт або програму, яка збирає, сортує та аналізує інформацію. Соціальні мережі містять велику кількість даних. Якщо зібрати дані по потрібній темі та правильно зіставити їх, можна вирішувати різноманітні маркетингові завдання.
<i>Контент-маркетинг</i>	Виступає інструментом стратегічного розвитку підприємств через залучення користувачів з допомогою публікації корисного контенту, який не завжди повинен бути рекламним, але затребуваним. Дана методика полягає у створенні такого наповнення веб-ресурсу, при якому буде привернуто увагу потенційного клієнта до пропозицій компанії та сприятиме його переведенню зі статусу потенційного статусу фактичного. Зміст у разі може представлятися у різних форматах: як текстового, графічного, аудіо чи відеоматеріалу.
<i>SMM</i>	Інструмент, що забезпечує процес комунікації компанії (бренду) з користувачем через соціальні мережі за допомогою прямого спілкування та створення контенту, який люди будуть розповсюджувати самостійно, вже без участі комунікатора. Крім того, SMM – це унікальний інструмент маркетингу, що дозволяє керувати репутацією компанії. Так, Кублін І.М., Тинякова В.І. розкривають соціальний медіа-маркетинг як “маркетинг, основним завданням якого є завоювання довіри клієнтів та підвищення рівня лояльності за допомогою певних інструментів”.

Продовження табл.1.2

<i>Бренд-блогінг</i>	Полягає у використанні потенціалу інтернет-блогів та участі у так званих блогосферах. Цікава інформація спонукає учасників говорити про продукти і, зрештою, викликає до них зацікавленість.
<i>Co-creation</i>	Інструмент для створення спільної цінності — створення продуктів чи послуг спільними зусиллями розробників/виробників та зацікавлених сторін
<i>Веб-сайт</i>	Найважливіший інструмент, що дозволяє об'єднати та відкрити для широкої аудиторії: контактні дані, асортимент продукції, актуальну інформацію (новинки, акції, новини та ін.). Створення веб-сайту відкриває власнику необмежені можливості успішної конкуренції на ринку та збуті продукції, як на зовнішньому, так і внутрішньому ринках.
<i>Event-маркетинг</i>	Інструмент, що забезпечує просування товарів компанії та її марок (брендів) за допомогою асоціювання компанії з якоюсь подією. Це систематична організація заходів як платформи презентації бренду за допомогою емоційного на цільову групу покупців.
<i>PR-кампанії</i>	Ефективний інструмент піару компанії, продуктів чи заходів. В інтернет-маркетингу це відбувається у вигляді прес-релізів, статей або анонсів на сторонніх майданчиках, які пропонують розміщення на безоплатній основі.
<i>Екологічний (“зелений”) маркетинг</i>	Інструмент регулювання у структурі еколого-економічного менеджменту, який спрямований на задоволення попиту споживачів шляхом просування на ринок товарів (послуг), які здатні мінімізувати екологічні збитки на всіх етапах життєвого циклу і створених за допомогою мінімально можливого обсягу природних (зокрема, енергетичних) ресурсів. “Зелений” маркетинг дає можливість споживачам та самому бізнесу зберегти екологію, а також вирішити першочергові завдання, характерні для маркетингової політики.
<i>Контекстна реклама</i>	Комерційне послання прив'язане до теми контенту, який переглядає або шукає потенційний споживач. Це найпопулярніший, відносно недорогий (а іноді взагалі безкоштовний) і ефективний маркетинговий інструмент в Інтернеті: контекстну рекламу неможливо ігнорувати, якщо користувач не використовує спеціальні сервіси, що блокують відображення реклами.
<i>Банерна реклама</i>	Банери є графічними або анімованими зображеннями, натискаючи на які користувач переходить на сайт рекламодавця. Банери особливо актуальні у справі іміджевої реклами, оскільки навіть якщо людина не клікає на картинку, у неї в пам'яті відкладається логотип, назва фірми чи конкретного бренду.

Продовження табл.1.2

<i>Push-повідомлення</i>	Рекламний інструмент у вигляді коротких push повідомлень, які приходять користувачам на пристрої навіть при вимкненому браузері. Кожне повідомлення містить короткий текст, картинку та посилання.
<i>E-mail – реклама</i>	Реклама такого типу дозволяє встановити прямі та довірчі відносини між клієнтами та компаніями. Листи повинні бути корисні клієнту і містити не тільки відверту рекламу, а й потрібну інформацію, інакше їх одразу відправляють до спаму. Часто клієнт сам погоджується на регулярні e-mail повідомлення, підписуючись на розсилку. Це дозволить встановити міцні зв'язки та ненав'язливу пропозицію придбати продукт чи послуги.
<i>Гейміфікація</i>	Існує кілька класифікацій гейміфікації як маркетингового інструменту, найпоширеніші з них це внутрішня і зовнішня. Внутрішня гейміфікація зазвичай використовується для підвищення продуктивності праці та інших внутрішніх показників організації. Гейміфікація такого виду характеризується двома характеристиками. По-перше, всі учасники гейміфікованого проекту вже є членами одного колективу, а отже, вони знайомі між собою і мають схожі корпоративні ціннісні установки. По-друге, гейміфікація вбудовується в існуючу систему управління організації, що накладає неї деякі обмеження. Зовнішня гейміфікація задіюється у вирішенні маркетингових завдань організації та спрямована на зовнішнього споживача товарів та послуг компанії. Таким чином, зовнішня гейміфікація використовується для збільшення впізнаваності, залучення споживачів та формування лояльності до бренду. Найпоширенішим визначенням гейміфікації є включення ігрових елементів у неігровий контекст. Як видно з визначення, гейміфікація включає різні елементи ігор. Це можуть бути, наприклад, досягнення, бали, рівні, рейтинги тощо. Інструменти гейміфікації зазвичай застосовуються у дев'яти різних галузях: торгівля, освіта, медицина, організація праці, обмін (sharing), стійке споживання (sustainable consumption), інновації та збір даних.
<i>Крауд-маркетинг</i>	Являє собою інструмент просування товарів та послуг шляхом ведення дискусій на форумах, у соціальних мережах, інтернет-ресурсах та ін., з метою підвищення позицій у пошукових системах. Загалом сутність крауд-маркетингу полягає у підвищенні позицій сайту в пошуковій видачі пошукових систем, за рахунок створення в Інтернеті групою маркетологів позитивної громадської думки про об'єкт, що просувається, на сторонніх інтернет-ресурсах.

Завершення табл.1.2

<i>Нейромаркетинг</i>	Набір прийомів, які використовуються бізнесом для впливу на покупців і формування у них підсвідомих реакцій задля підвищення значимості брендів на реалізованих принципах «мистецтва реклами». Звертаючись до відчуттів та емоцій споживачів різних цільових аудиторій, бізнес створює умови для зміни лояльності споживачів до самої фірми та пропонованих нею товарів. Бізнес прагне підвищити свій рейтинг у власних очах споживача. І здорова думка фахівців у галузі нейромаркетингу здається ірраціональною, коли мова заходить про довіру і про здатність бізнес-структур демонструвати свою довіру до покупців.
-----------------------	---

**сформовано автором на основі [4-26]*

Вибираючи на ринку послугу з демонстрації кінопродукту, споживач звертає увагу на безліч факторів – вартість квитків, місцезрештування кінотеатру, зручність купівлі квитків, дизайн кінотеатру, наявність додаткових послуг. Але, незважаючи на ілюзію раціональності, вибір в більшості випадків продиктований емоціями і помилками сприйняття. Вважається, що значну частину оцінок та рішень споживач приймає на рівні підсвідомості (Сухорська, У.Р., 2002). І це дозволяє маніпулювати споживчою поведінкою, чим постійно користуються продавці торгових центрів, маркетологи, що просувають торгові марки та створюють з них бренди, саме через використання наведених вище маркетингових інструментів розвитку.

Знання основних людських мотиваторів до покупки та використання маркетингового інструментарію дозволяють кінотеатральним мережам ефективно презентувати свої послуги з демонстрації кінопродукту, впливати на споживчий вибір і стимулювати покупця на незаплановані фінансові витрати.

Фінансове управління є складовою загальної системи менеджменту підприємства та розглядається як об'єкт та засіб стратегічного управління, як сукупність прийомів, методів та способів, що забезпечують організації підвищення фінансової стійкості та отримання максимальної вигоди від функціонування на користь її власників (Яковенко, Е.Г., 1991). Однак фінансове управління як частина менеджменту організації вимагає формалізації

з точки зору вибору та застосування фінансових інструментів стратегічного планування, де стратегія розвитку організації розглядається як постановка завдань, досягнення яких має привести її до лідерства на ринку (Prihartono, M. R. D., & Asandimitra, N., 2018).

В табл.1.3 відображено перелік фінансових інструментів стратегічного розвитку підприємств.

Таблиця 1.3

Перелік фінансових інструментів стратегічного розвитку підприємств

Маркетингові інструменти стратегічного розвитку	
Назва інструменту	Короткий опис інструменту
<i>Фрактальний аналіз</i>	Сутність фрактального аналізу як інструменту опису різних об'єктів полягає у тому, що відбувається обробка масштабуванням фрактальної структури та описується розподіл будь-якої структурної характеристики (або заходів) при цьому масштабуванні. Фрактальними властивостями можуть бути як математичні абстракції і природні сутності, так й тимчасові ряди, з чисельним дискретним описом безперервних динамічних процесів. Як правило, коли говорять про аналіз та прогнозування динаміки фінансових ринків, мають на увазі дослідження саме цінових рядів фінансових інструментів
<i>Фандрайзинг</i>	Залучення і акумулювання коштів із різних джерел реалізації соціально значимих проектів і програм. Фандрайзинг - одна з численних сучасних фінансових технологій, що входить до комплексу фінансових інструментів, що використовуються в ринковій економіці. Застосування інструменту фандрайзинг веде до виникнення якісно різноманітних та ефективних форм співпраці. Це спільна робота із державними організаціями, діяльність яких спрямована на соціальну сферу; із бізнес-структурами; із приватними особами; з іншими некомерційними організаціями.
<i>Краудфандинг</i>	Метод залучення, заснований на спеціальних платформах в Інтернеті. Крім того, краудфандинг був визнаний другим за ефективністю фандрайзинговим інструментом після отримання грантів та субсидій та єдиним методом, який визнали ефективним організації будь-якої величини.
<i>Краудінвестинг</i>	Краудінвестинг це не заміна діючих фінансових інститутів, це додатковий інструмент, який вбудовується в систему існуючих і вже всім зрозумілих продуктів. Максимально краудінвестинг поширений у США (майданчики EquityNet, AngelList, SeedInvest, Funders Club, CircleUP) та Великобританії (CrowdCube, Seedrs, Zopa).

Продовження табл.1.3

<i>Факторинг</i>	Комісійно-посередницька та кредитна операція, основною метою якої є інкасування дебіторських рахунків своїх клієнтів та отримання належних на їх користь платежів. Сутність факторингу полягає у наданні організаціям-постачальникам товарів, робіт або послуг фінансових коштів, які він отримує відразу ж після їх відвантаження, виконання або надання або на ту дату, яка прописана у договорі факторингу. Факторинг є сукупністю фінансових послуг зі спонсорування постачання товарів, надання робіт або послуг, страхування ризиків, роботи із дебіторами.
<i>Лізинг</i>	Лізинг виступає як один з найбільш перспективних способів фінансування діяльності організацій у частині придбання основних фондів. Сутність лізингу полягає у придбанні організацією-лізингодавцем певного майна у постачальника та передачі його в довгострокову оренду клієнту лізингоодержувачу з подальшим викупом. Предметом договору фінансової оренди можуть бути будь-які речі, що не споживаються, крім земельних ділянок та інших природних об'єктів.
<i>Хеджування</i>	У сучасних умовах управління ризиками хеджування є одним з найбільш значущих та розвиненим напрямом удосконалення фінансово-господарської діяльності організацій. Досліджуючи хеджування як фінансовий інструмент підвищення конкурентоспроможності організацій, слід виділити основні його переваги: хеджування дозволяє звести до мінімуму цінові ризики; хеджування забезпечує зниження операційних ризиків, хеджування підвищує фінансову стійкість організації; хеджування характеризується відносно низькими накладними витратами.
<i>Горизонтальний аналіз фінансової звітності</i>	Один із інструментів, який передбачає, що компанія працює протягом декількох періодів, при цьому аналіз фокусується на тенденціях і змінах у фінансових звітах з плином часу. Поряд із сумами, представленими у фінансових звітах, горизонтальний аналіз може допомогти користувачеві фінансової звітності бачити відносні зміни з часом та виявляти позитивні або, можливо, тривожні тенденції
<i>Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати</i>	Допомагає відповісти на запитання: - Яка частка виручки від реалізації проданих товарів? - Який відсоток валового прибутку? - Яка сукупність витрат (у відсотках), які компанія зазнала в цей період?

Завершення табл.1.3

<i>Сек'юритизація</i>	Одна з форм залучення фінансування шляхом випуску цінних паперів, забезпечених активами, що генерують стабільні грошові потоки (портфель іпотечних кредитів, автокредитів, лізингові активи, комерційна нерухомість, що генерує стабільний рентний дохід та ін). Сутність сек'юритизації полягає у перетворенні позик у пакети цінних паперів, що передаються за плату інвесторам.
<i>Блокчейн-технологія</i>	<p>Блокчейн-технологія як інновація у сфері фінансових технологій має величезний потенціал застосування як у сфері бізнесу, так і в банківському секторі: покращення та спрощення фінансових операцій, значне покращення ведення бухгалтерії, спрощений доступ до фінансових продуктів та ін. У розвитку блокчейн-технології зацікавлені кілька сторін: бізнес, що мінімізує витрати; інвестори, зацікавлені у отриманні прибутку від інвестицій у блокчейнпроекти; держава, зацікавлена у забезпеченні прозорості бізнес-процесів та зниженні корупції.</p> <p>На базі блокчейн-технологій були розроблені такі стартапи, як Coinbase – біржа криптовалют, на якій продаються та купуються біткоїни, пропонуються послуги із захисту та зберігання цифрових активів.</p>
<i>Метод ухилення від ризиків</i>	Інструмент для створення умов діяльності підприємства, у яких ймовірність виникнення фінансових втрат заздалегідь відсутня. Даний метод слід застосовувати тільки в тих випадках, коли на перше місце для компанії виходить уникнення ризику, а не отримання прибутку.
<i>Метод прийняття ризиків</i>	Використання даного методу виправдано в тих випадках, коли ймовірність настання негативного результату невисока і сума потенційних збитків не критична, якщо компанія може покрити збитки поточними грошовими потоками, або резервними грошовими фондами, створеними спеціально для таких випадків
<i>Метод зменшення розміру збитків</i>	Включає в себе проведення заходів, вкладених у зниження розміру можливого збитку. Метод застосовується у тих випадках, коли величина та ймовірність виникнення потенційних втрат досить великі. Застосування цього методу вважатимуться виправданим, коли діяльність підприємства з мінімізації втрат спрямовано зменшення негативних впливів, які надають втрати.
<i>Страховання</i>	Інструмент забезпечує передачу відповідальності щодо несення ризику іншій організації (страховику). Метод може бути використаний у випадках, коли ймовірність виникнення втрат невелика, але величина потенційних збитків критична.

*сформовано автором на основі [4-26]

Отже, кожна кінотеатральна мережа повинна стежити за фінансовими результатами. Це стосується не тільки прибутку та рентабельності, але також фінансової стійкості та платоспроможності. Чотири дуже важливі показники, за якими обов'язково потрібно стежити, - це коефіцієнт автономії, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт поточної ліквідності, ступінь платоспроможності за поточними зобов'язаннями. Наведені вище інструменти дозволяють в повному обсязі забезпечити визначення стану фінансової діяльності в певний період.

Таким чином, можна зробити висновок, кінотеатральні мережі в ринкових умовах невизначеності та ризику вимагають реалізації системного підходу до дослідження, що обумовлено змістом і завданнями стратегічного аналізування з використанням різних видів стратегічного інструментарію розвитку. Системність стратегічного дослідження є його основним принципом і передбачає розгляд кінотеатральної мережі як складної динамічної системи, що застосовує різні методи та способи проведення стратегічного аналізу діяльності. Це реалізується підвищенням конкурентоспроможних властивостей послуг з демонстрації кінопродукту, отриманням більш стійкого становища над ринком, а також дає можливість зробити оцінку потенційних можливостей і загроз довкілля.

1.2. Стратегічне управління як інструмент розвитку кінотеатральних мереж у динамічному зовнішньому середовищі

Одним з основних напрямів покращення рівня конкурентоспроможності кінотеатральних мереж в сучасних економічних умовах є визначення стратегічних пріоритетів та створення умов їх досягнення на основі оптимального поєднання матеріальної, фінансової бази та людських ресурсів підприємства для успішного функціонування при динамічних умовах зовнішнього середовища.

Існує безліч трансформованих стратегій, які застосовують підприємства, однак вони будуються на основних стратегіях, кожна з яких може бути модифікована і адаптована до специфічних умов їх зовнішнього і внутрішнього середовища.

В першу чергу, необхідно звернутися до теоретичних джерел, що пояснюють значення стратегічного управління. Починаючи з кінця ХХ ст. і по теперішній час досліджень в галузі стратегічного управління, визначень і концепцій в різних сферах економіки представлено як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі достатньо багато.

Д. Шендел і К. Хаттен в 1972 р. вперше ввели в науковий тезаурус дефініцію “стратегічне управління” визначивши його як “управлінський процес встановлення і підтримання життєздатного взаємозв'язку між організацією і її середовищем за допомогою проходження обраним цілям, а також економічно ефективного розміщення ресурсів для підтримки основних програм і політик розвитку” (Аверьянов Г.С., 2000). Парадигма “стратегічного управління” націлена на відділення наукових досліджень від практики кейс-методів за допомогою переходу від індуктивних методів досліджень до дедуктивних. Методологічною недосконалістю їх концепції є відсутність уніфікованої базової теорії, що розкриває причини виникнення виявлених взаємозв'язків. Крім того, пропонувані розробки були серйозно обмежені в інтерпретації реальних конкурентних обставин.

Безумовно, класичний підхід до стратегії, закладений І. Ансоффом і пізніше М. Портером, зіграв вирішальну роль в становленні і подальшому розвитку теорії стратегічного управління. Незважаючи на критичне відношення до нього наступних дослідників, матричні інструменти, методи і моделі ринкової конкуренції досі продовжують залишатися основним інструментарієм в науково-навчальній літературі і домінувати в практиці. Досліджуючи літературні джерела, можна спостерігати, що методика стратегічного аналізу, викладена І. Ансоффом в “Новій корпоративній стратегії” (Ансофф І., 2005) не знайшла гідного визнання. Подальший

розвиток стратегічної науки пов'язаний з появою ресурсної концепції і її окремих уточнень. З'явилися основні поняття: ключові компетенції, динамічні здатності.

Г. Мінцберг в своєму дослідженні 1978 року визначає стратегію як “патерн в потоці управлінських рішень” і формулює 5 “П” - 5 системних характеристик стратегії: план; принцип поведінки; створення цінної позиції; перспектива; прогнозування (Агафонов В. А., 2017). На жаль, переважно теоретична спрямованість концепції “розвиваючої” стратегії (стратегії розвитку) ускладнила її застосування в області реального стратегічного управління через відсутність змістовного практичного інструментарію.

Динамічні здатності, що представляють собою компетенції вищого рівня, які дозволяють підприємствам не тільки створювати винаходи, а й здійснювати прибуткові інновації, виділили в своїй роботі в 1997 р Д. Тіс, Г. Пізано і Е. Шуен (Акофф Р., 1985). Цими авторами зміст дефініції “стратегічне управління” розширено за рахунок аспектів управління технологічними інноваціями (ноу-хау та ін.). У центрі досліджень знаходяться механізми акумулювання і поновлення нетривіальних комбінацій ресурсів і управлінських компетенцій менеджерів.

Згадувані економічною літературою методи VRIO (цінність, рідкість, відтворюваність, організованість), система DART (діалог, доступ, оцінка ризику, прозорість), що з'явилися в контексті ресурсної стратегії, практично не внесли нічого нового в уявлення основоположників стратегічного управління (Астафьева О. В., (2018).

Річард Л. Дафт визначає стратегічне управління як “сукупність рішень та дій, які необхідно визначити та на їх основі реалізувати стратегію, яка дозволяє компанії підтримувати найкращі конкурентні позиції в зовнішньому середовищі та досягнення поставлених цілей” (Василенко В.А., 2013).

В. В. Глухов виділяє чотири типи стратегічної управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, стратегічне передбачення (Зяблицкая Н. В., & Бацков И. Е. 2018)

Дане визначення доповнене А. Чандлером, який описує п'ять етапів стратегічної управлінської діяльності (Чандлер, А.Д., 2013):

- визначення місії і короткострокових цілей підприємства (усвідомлення проблем, розроблення стратегічного бачення і місії організації, встановлення оптимальної сукупності збалансованих цілей);
- стратегічне аналізування (використовується технологія стратегічного аналізування, яка включає оцінювання, аналізування потенціалу, позиції та конкурентну перевагу організації, і вплив факторів зовнішнього середовища);
- вибір стратегії розвитку (полягає в підготовці переліку стратегій і у виборі кращої альтернативи для даної ситуації);
- реалізування стратегії (передбачає організаційні заходи щодо реалізації обраної стратегії: розроблення проекту і плану, реструктуризацію, формування культури та організаційної структури відповідно до обраної стратегії);
- контролювання та оцінювання виконання положень стратегії (полягає в контролюванні стратегічного процесу, а також в оцінюванні виконання дій та внесенні коректив).

Дані етапи всебічно, ґрунтовно та в повному обсязі відображають усі процеси, з яких складається стратегічне управління, цей перелік можна доповнити лише регулюванням виявлених при контролюванні відхилень чи недоліків у впровадженні стратегії, та швидку зміну вектора розвитку стратегії.

О.С. Віханський вважає, що “стратегічне управління - це таке управління, яке спирається на людський потенціал організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домогтися конкурентних переваг, виживати і досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі” (Виханский О. С., 1998). Дане визначення розкриває сутність стратегічного управління в більш повному обсязі, з нього можна зробити висновок, що стратегічне управління являє собою чітку систему спланованих дій по досягненню поставлених цілей в умовах безлічі обмежень, що висуває зовнішнє середовище.

З позиції А.Т. Зуба, стратегічне управління - це управлінська діяльність, пов'язана з постановкою довгострокової мети і завдань підприємства, з підтриманням взаємовідносин між підприємством і оточенням, які допомагають йому досягти своєї мети, відповідні його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог (Зуб А. Т., 2002).
Всі дефініції стратегічного управління автор пропонує узагальнити за трьома підходам: аналізування середовища, цілі та засоби, дієвий підхід. Однак варто підтримати думку В.С. Катькало, який відзначає, що дана класифікація охоплює лише визначення, запропоновані на ранніх етапах розвитку теорії стратегічного управління або орієнтовані на його трактування як процесу (Герасимчук, В.О., 2013).

Р.Ф. Бруханський зазначає, що стратегічне управління одночасно є і явищем, і процесом, оскільки передбачає як формування сутності стратегії підприємства, так і її реалізацію - процес. Внаслідок цього стратегічне управління характеризується існуванням у нього випереджальних показників, здатності впливати на зовнішнє середовище, а не тільки забезпечувати реакцію на зміни в ньому (Афиногенов Д. А., Кочемасова Е. Ю., Сильвестров С. Н., 2019). З позиції автора, стратегічне управління є раціональним підходом до керування підприємством, яке слід розглядати як постійний процес оцінювання і управління діяльністю організації, оцінювання галузі, в якій вона працює, оцінювання цілей і стратегії існуючих і потенційних конкурентів, що передбачає необхідність регулярного перегляду обраних стратегій і аналізування їх реалізації.

Стратегічне управління впливає на результати діяльності організації з точки зору продуктивності системи та на результати в плані економічної ефективності (Арбатская Е. А., 2018). У зв'язку з цим стратегічне управління має свої підсистеми в іншій класифікації. У цьому випадку стратегічне управління може виступати своєрідним наступником майбутнього підприємства.

Соколова зазначає, що стратегічне управління відноситься до системи управління як до процесу і служить для забезпечення ефективної діяльності підприємств і організації для досягнення своєї кінцевої мети (Соколова, Н. Н., 2019). Процес стратегічного управління - це компіляція всіх функцій, принципів та методів у цій сфері. Процес стратегічного управління охоплює всі аспекти розвитку установи. Тому що стратегія включає всі підсистеми, тактику, поточні та оперативні програми, які служать для її досягнення. Немає сфери, де вона залишалася б поза управлінням і не управлялася (Ансофф І., 1999). Варто також доповнити, що стратегічне управління також включає правові, економічні, соціальні, соціальні, психологічні процеси. Поєднання таких процесів має на меті зробити стратегічне управління комплексним для організування та реалізування стратегічної діяльності як єдиної системи управління.

Амблер трактує стратегічний менеджмент як “постійно повторюваний процес управління організацією, який пов'язує прийняття, планування та виконання поточного рішення та довгострокову стратегію організації” (Ambler T. E., 2016).

Наукова література присвячена різним процесам стратегічного управління. У своєму аналізі стратегічного управління, О'Шеннасі пропонує процес стратегічного управління, який складається з двох основних частин: стратегічного мислення та стратегічного планування (O'Shannassy T., 2003). Процес між цими двома елементами безперервний.

Вцілому система стратегічного управління, характеризується наступними елементами (Shendel D.E., Hatten K.J., 1972):

- суб'єктом управління - керівництво організацією, вироблення стратегічних управлінських рішень, що відносяться до слабкоструктурованих завдань управління;

- об'єктом управління - унікальні ресурси і виняткові здібності персоналу;

- метою системи стратегічного управління служить ефективне стратегічне позиціонування, створення і реалізація важкокопіюючих конкурентних переваг фірми для її сталого і збалансованого розвитку;

- входом системи - унікальні ресурси і виняткові компетенції;

- виходом системи - управлінське рішення слабо структурованих задач управління.

Як зазначають деякі науковці “впровадження стратегічного управління на підприємстві можливо здійснювати тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою, тобто працівники якої мають стратегічне мислення, впроваджується стратегічне планування, яке дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна діяльність підпорядковується досягненню поставлених стратегічних завдань” (Teese D.J., Pisano G., Shuen A., 1997). Перевагами стратегічно орієнтованих організацій є: зниження до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються; здатність покращити керованість підприємством, оскільки за наявності системи стратегічних планів є можливість порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань; впровадження системи стимулювання для розвитку гнучкості й пристосованості організації та окремих її відділів до змін; забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролювання та аналізування; створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв’язків, що можуть адаптуватися до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей (Volodymyr, D., Olga, K., Zamiar, Z., & Lesia, K., 2021).

Необхідно визначити відмінності стратегічного управління від стратегічного планування, так як в трактуванні даних термінів часто спостерігається схожість. У табл. 1.4 наведена порівняльна характеристика стратегічного управління та стратегічного планування.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика стратегічного управління та стратегічного планування

Характеристика	Стратегічне управління	Стратегічне планування
<i>Ціль</i>	Визначення довгострокових конкурентних переваг	Розрахувати результати діяльності на довгостроковий період та визначити необхідні для цього ресурси
<i>Завдання</i>	Компенсація слабких та використання сильних сторін та можливостей у постійно мінливому зовнішньому середовищі	Максимізація прибутку
<i>Способи досягнення</i>	Встановлення відповідності з невизначеним та нестабільним зовнішнім середовищем	Оптимальне використання всіх доступних ресурсів
<i>Інструментарій</i>	Різні інструменти в залежності від конкретного процесу стратегічного управління	Детерміновані математичні моделі
<i>Відношення до зовнішнього середовища</i>	Реалізація стратегії та контроль її виконання	Параметри зовнішнього середовища використовуються як вихідні дані для розрахунків
<i>Критерії короткострокової ефективності</i>	Стійкість до змін	Рентабельність

**сформовано автором на основі [24-34]*

Наведений аналіз показав, що стратегічне управління поняття ширше, ніж стратегічне планування. В табл. 1.5. відображено елементи та особливості функціонування стратегічного управління кінотеатральної мережі, для розкриття сутності системи її стратегічного управління.

Таблиця 1.5

Елементи та особливості функціонування стратегічного управління кінотеатральної мережі

Елементи стратегічного управління у кінотеатральній мережі	
<i>Ціль</i>	<i>Прибутковість та фінансова стійкість кінотеатральної мережі</i>
<i>Завдання</i>	Оптимальне використання внутрішніх змінних з урахуванням факторів зовнішнього середовища для реалізації поставлених цілей

Завершення табл.1.5

Суб'єкт	Працівники кінотеатральної мережі, які розробляють та реалізують стратегії: керівник мережі, заступники керівника, керуючі окремими кінотеатрами, керівники функціональних підрозділів та їх заступники, співробітники підрозділів. Також сюди можуть входити і засновники кінотеатральної мережі зі складу Ради директорів.
Об'єкт	Кінотеатральна мережа та її зовнішнє середовище
Принципи	1. Єдність кінотеатральної мережі та навколишнього середовища 2. Орієнтованість на реалізацію глобальних цілей та підвищення конкурентоспроможності мережі 3. Розробка стратегії з урахуванням сегменту ринку 4. Використання вибраного набору інструментів стратегічного менеджменту для досягнення мети
Методи	Аналізування, моделювання, прогнозування, оцінка та ін.
Інструменти	Стратегічний план, директиви, індикатори, організаційна структура, система управлінської документації
Особливості	1. Спрямованість діяльності для досягнення основної стратегічної мети 2. Своєчасна та адекватна реакція на зміни зовнішнього середовища 3. Моніторинг та оцінка ресурсів кінотеатральної мережі та способів їх розподілу для прийняття ефективних управлінських рішень у рамках обраної та реалізованої стратегії

**сформовано автором на основі [24-34]*

Отже, стратегічне управління, представляє сукупність таких складових як: стратегічне позиціонування, цілепокладання, стратегічний маркетинг та стратегічне планування. За допомогою цих складових, підприємство займає вигідну позицію на ринку, формує місію та цілі, формує концепцію та стратегічний план розвитку організації.

Ефективне стратегічне управління дає можливість керівникам вищої управлінської ланки: передбачити тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати і розуміти вплив зовнішнього оточення і власних можливостей, робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію, досягаючи своїх головних цілей (Fuertes, G., Alfaro, M., Vargas, M., Gutierrez, S., Ternero, R., & Sabattin, J., 2020). Спеціальні методи і прийоми стратегічного управління допомагають керівникам оцінити і ранжувати різні види бізнесу, розробити для них все

різноманітніші відповідні стратегії, сфокусувати увагу на вирішальних проблемах і напрямках, та в кінцевому підсумку, забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. В основі стратегічного управління лежать стратегічні рішення. І.Н. Мавріна визначає, що “стратегічні рішення - це управлінські рішення, що приймаються на стратегічному рівні. Вищою формою стратегічного рішення є стратегія” (Маврина, И. Н., 2014).

Враховуючи особливості кінотеатральних мереж, їх роль в суспільстві полягає в забезпеченні високої якості надання послуг з демонстрації кінопродукту для населення, аби забезпечити йому організування дозвілля, а також виконувати навчально-виховну, культурну, просвітницьку та естетичні функції (Chandler, A.D., 2007). Прикладом місії для кінотеатральної може слугувати:

- “Кіно для всіх, кіно для кожного”;
- “Надання високоякісного кінопоказу та обслуговування відвідувачів на рівні світових стандартів”;
- “Створення кінотеатру який стане початком до змін у індустрії кіно”;
- “Демонстрування виключно українського кінопродукту”.

Відповідно до місії кінотеатральних мереж можна виділити кілька основних завдань, які постають перед ними:

- підвищення якості демонстрації кінопродукту (за рахунок закупівлі іноземних технологій демонстрації, а також пристроїв чи необхідного технічного обладнання);
- розширення кінотеатральних мереж (відкриття нових кінотеатрів у регіонах де є більша віддаленість від міста);
- сприяння поліпшенню інвестиційного клімату за рахунок участі у світових кінофестивалях;
- вдосконалення системи підготовки кадрів для галузі кінопрокату і підтвердження кваліфікації фахівців;
- збільшення інвестиційної привабливості проектів з відкриття нових кінотеатральних мереж (або розширення існуючих);

- забезпечення впровадження нового обладнання і технологій демонстрації кінопродукту;
- комплексна система застосування заходів державного примусу для кінотеатрів, що стосується демонстрації не менше як 40-50% вітчизняного кінопродукту.

2) Визначення стратегії для кінотеатральної мережі може трактуватися як її поведінка в середньостроковій і довгостроковій перспективі, що дозволяє постійно і успішно функціонувати в конкурентному середовищі, загальний всебічний план здійснення кінотеатральною мережею місії і досягнення цілей, сукупність перспективних напрямків її діяльності в області кінопрокату, менеджменту, маркетингу, фінансів, план заходів перспективного розвитку в галузі, сфери і масштабів діяльності, якісному вдосконаленню наданої кінцевої послуги (Білокінь К. С., 2018).

Основна ідея стратегії розвитку полягає в створенні такого плану функціонування підприємства, який би забезпечив ефективність роботи, а також допоміг в досягненні бажаного прибутку і результату в довгостроковій перспективі. Важливо відзначити, що, формуючи стратегію розвитку, потрібно враховувати всі тенденції розвитку кінотеатральних мереж. Для виявлення тенденції розвитку організації необхідно вивчити і проаналізувати наступні фактори і показники: показник економічної ефективності, показник розвитку кон'юнктури ринку, обсяг позикових і власних коштів, показник рентабельності, обсяг дебіторської та кредиторської заборгованостей, продуктивність праці, наявність персоналу високої кваліфікації, розроблення грамотної мотиваційної політики, використання сучасних матеріалів і інвестування в розробку інновацій, кількість конкурентів, тощо (Gundolf, K., Jaouen, A., Gast, J., 2018).

Для того аби більш ґрунтовно визначити особливості стратегічного управління кінотеатральних мереж доцільно визначити основні процеси та відмінності у їх діяльності та пов'язаних з ними елементами. Аналізування українського кіновиробництва та кінопрокату, яке в принципі не належить до

голлівудської системи, виявляє, що це роздроблений, погано структурований, а отже, дуже складний бізнес. Основна проблема пов'язана з його нездатністю до сталого розвитку. Незважаючи на те, що кіносектор отримує державну підтримку за допомогою безлічі інструментів (наприклад, знижених ставок податків тощо), цього недостатньо для успішного розвитку кінотеатральних мереж. Правильно сформована стратегія (яка значно відрізняється від стратегії конкурентів) може сприяти розвитку кінотеатральних мереж (Grainger-Brown, J., Malekroug, S., 2019). Примітно, що бюджет кінопроектів/художніх фільмів може досягати кількох мільйонів євро. Тому кінотеатральні мережі повинні сформуванати свою модель стратегічного управління таким чином, щоб це дозволило структурувати діяльність та підтримувати їх цілісність доносячи готовий продукт до споживача.

Ринок кіноіндустрії постійно змінюється, непередбачуваний і зумовлює постійне створення нових стратегій. На ринку культурних благ стратегії ґрунтуються на інтуїції, емоційній спадщині, а не на стандартних ринкових дослідженнях (Проскуріна М. О., 2017). Можна погодитись з думкою авторів, за винятком їх твердження про те, що дослідження не є потрібними. Дослідження в галузі культури та кіноіндустрії сприяють кращому розумінню аудиторії та конкурентів; отже, це полегшує прогнозування успіху фільму та його прокату, діяльності кінотеатральних мереж, охоплення аудиторії тощо. Створення найважливішого продукту компанії - виробника фільмів - (художнього), а також його введення у прокат вимагає великих фінансових ресурсів; тому покладатися лише на інтуїцію дуже ризиковано.

Можна зазначити, що споживчий смак до кінопродукту важко передбачити; однак знання своєї аудиторії та її уподобання можуть допомогти залучити їх, наприклад, за допомогою кастингу улюбленого актора, впровадження інновацій у процес розповсюдження, освітньої діяльності тощо (Correia, A. F., Barbosa, S., 2018). Стратегічне мислення спочатку повинно досягнути ланцюжок створення вартості кіноіндустрії. За словами М. Міцкевічана ланцюжок створення вартості допомагає пояснити уявлення про

те, що елементи, що з'єднують різні ланки, мають вирішальний вплив на конкурентну перевагу. Це як аналізування навколишнього середовища, що дозволяє визначити ланцюжки, в яких організація є вразливою або має перевагу (Mickevičienė, M., 2011).

В сфері кіноіндустрії можна виділити різні варіанти ланцюжка створення вартості. На рис.1.3. відображено ланцюжок створення вартості для глядачів кінопродукту (відповідно до праць науковця А. Фінні). Даний рисунок доцільно доповнити певними складовими, тому розширений ланцюжок створення вартості для глядачів кінопродукту відображений на рис.1.3.

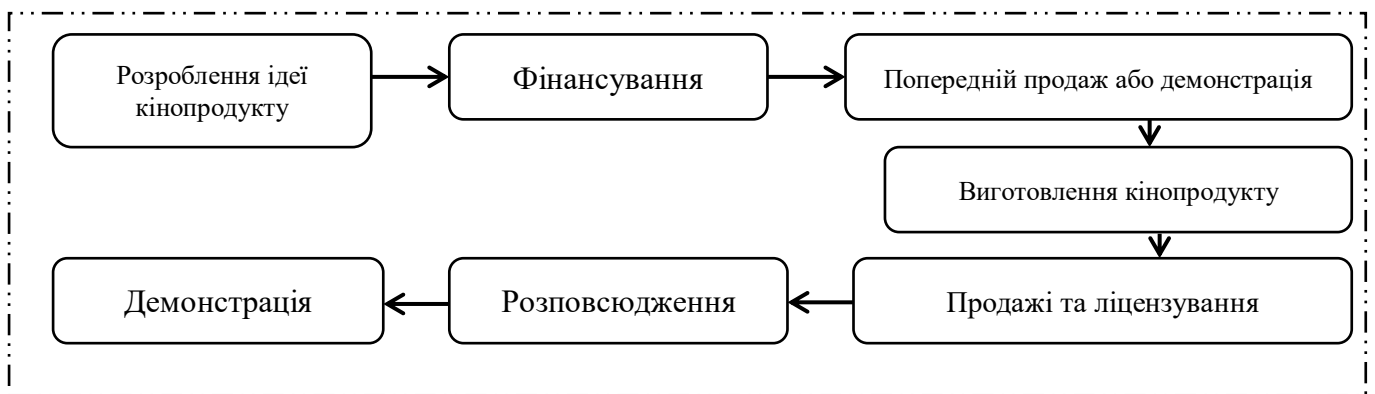


Рис. 1.3. Ланцюжок створення вартості для глядачів кінопродукту
(відповідно до праць науковця А. Фінні)

**сформовано автором на основі [49]*

Рис. 1.3. представляє основні частини кіноіндустрії: розроблення ідеї кінопродукту, фінансування, продажі та ліцензування, розповсюдження та демонстрацію. Однак автор виділяє основні частини кіноіндустрії, не роблячи акценту на основних елементах її складових. Це починається з розроблення ідеї кінопродукту та слідує за фінансуванням, переважно залучаючи продюсерів та сценаристів. Примітно, що немає гарантії, що праця продюсерів та сценаристів створюватиме цінність. Фінні зазначає, що "...розширений ланцюжок доданої вартості кінопродукту залишає виробника далеко від споживача і часто не знає про вимоги ринку та поведінку користувачів..." (Finney, A., Triana, E., 2015).

Рис.1.4 показує, що до виготовлення кінопродукту (початку зйомок) є три етапи: розроблення ідеї кінопродукту, фінансування та попередній продаж. Зазвичай кінопроекти навіть не досягають етапу виробництва, якщо один із

зазначених вище етапів не був успішно завершений. Після виробництва йдуть продажі, розповсюдження та демонстрація.

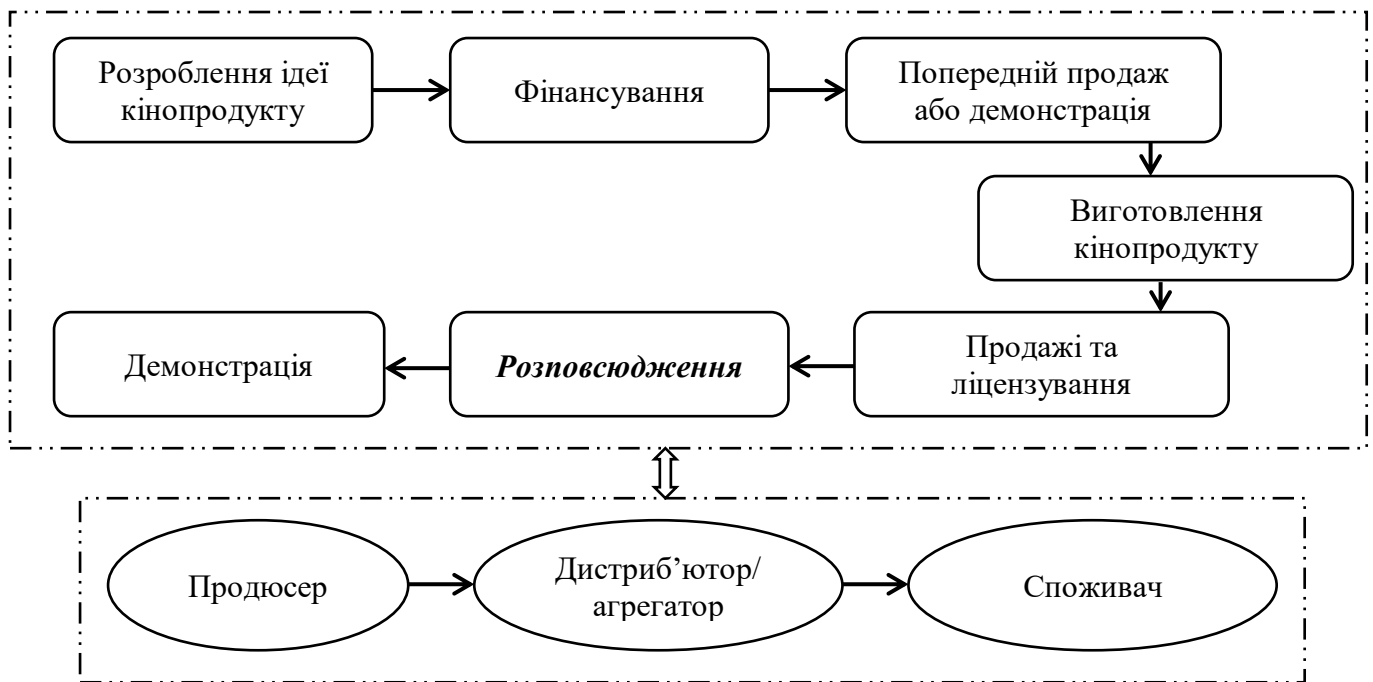


Рис.1.4. Розширений ланцюжок створення вартості для глядачів кінопродукту

**сформовано автором на основі [49]*

Розширений ланцюжок, що відображений на рис.1.4., наголошує на основних учасниках кіноіндустрії: виробниках, дистриб'юторах/агрегаторах та споживачах. У цьому випадку роль агрегаторів виконують такі компанії, як Google, Amazon, Apple тощо. Галузь кіноіндустрії та кінопрокату тісно пов'язана з технологіями; однак для досягнення точності один ланцюжок створення вартості повинен включати всі його складові. Наприклад, у кіноіндустрії важливу роль відіграють зірки, чия присутність у фільмі може залучити глядачів до перегляду його в кінотеатрі. Це також може служити частиною маркетингу.

Слід зазначити, що маркетинг слід розпочинати на стадії виробництва, поки зйомки ще тривають. Маркетинговий план кіноіндустрії та кінопрокату включає: рекламу статті про фільм, засоби масової інформації, інтерв'ю з кінозірками тощо), виготовлення трейлерів (Genoveva, G., Siam, S. T., 2017). Примітно, що найскладніший етап - фінансування та передпродаж. З точки зору

інвестицій, художній фільм є найдорожчим видом мистецтва (крім архітектури). Кожен інвестор має власні потреби та творче ставлення, що може вплинути на фільм. На цьому етапі зазвичай залучають широкий спектр ділової співпраці, консультантів та інвесторів. На першому етапі ризику, пов'язані з інвестиціями, що значно вищі, ніж при переході до завершального етапу. Наближаючись до споживача, інвестиційний ризик потенційно зменшується.

Можна сказати, що найбільша влада на етапі виробництва належить кінорежисеру, коли відбуваються зйомки, монтаж та інші супутні заходи. Коли фільм буде завершено, його надсилають розповсюдjuвачам (McMahon, J., 2019). Зазвичай певний відсоток від прибутку розподілу кінопродукту повертається інвесторам. На стадії споживання споживач визначає цінність кінопродукту та його довгострокову репутацію.

Кожен етап ланцюжка створення вартості займає певний проміжок часу. Наприклад, етап розроблення може зайняти від двох до восьми років, фінансування та попередній продаж можуть зайняти від півтора до двох років, виробництво може тривати пів року тощо. Однак це не означає, що у всіх випадках застосовуються однакові інтервали. Як зазначає Блур "...у кожному кінопроекті інтервали є різними і залежать від самого проекту..." (Bloore, P., 2009). Однак у кіноіндустрії сама плівка - не єдиний продукт. Франчайзинг - це все більша форма співпраці між компаніями, яка дозволяє використовувати вторинні продукти у кіноіндустрії (наприклад, відеоігри, іграшки, пов'язані з фільмами).

Отже, існує безліч моделей ланцюжків створення вартості. Ланцюг створення вартості кінопродукту включає розроблення, фінансування, передпродаж, виробництво, зйомки, постпродукцію, міжнародні продажі, ліцензування, міжнародне розповсюдження, виставки, експлуатацію та споживання. Варто відзначити, що маркетинг відіграє важливу роль у кіноіндустрії. Він починається на етапі виробництва, а споживачі, які беруть участь у заключному етапі, визначають репутацію фільму.

Ключем до стратегічного управління підприємствами (зокрема і кінотеатральними мережами) є стратегія. На рис.1.5. схематично представлено етапи стратегічного управління за Т. Морденом.



Рис.1.5. Етапи стратегічного управління за Т. Морденом

**сформовано автором на основі [61]*

При цьому, як правило, стратегія розвитку кінотеатральних мереж відсутня або носить виключно формальний характер, не доводиться до відома співробітників, не є орієнтиром в практиці оперативного управління. Стратегічний менеджмент, як показує практика, використовується в основному великими кінотеатральними мережами з огляду на його високу вартість, проте його можливо адаптувати для застосування і малими кінотеатрами з метою досягнення довгострокових конкурентних переваг (Hrushyna, A., 2018).

Поряд із процесом формування стратегії відбувається зворотній зв'язок та навчання. Навчання дозволяє вдосконалювати стратегічні рішення та заохочує стратегічне мислення. Можна сказати, що елементи стратегічного планування

та мислення перераховані у квадрати. Усі елементи становлять сукупність процесу прийняття рішення.

При створенні моделі стратегічного управління кінотеатральними мережами необхідно враховувати наступні основні їх особливості, як об'єктів стратегічного управління:

- функціонування одночасно на двох ринках: ринку товарів і ринку послуг. Підприємства, що надають послуги з демонстрації кінопродукту виробляють продукти харчування, які розміщені в консеншн-барах, а саме попкорн. Другим є ринок послуг: кінотеатральні мережі організують для споживачів дозвілля, а також для рекламодавців надають доступ до аудиторії, через транслявання реклами перед початком демонстрації кінопродукту, а ще даючи в оренду площу кінотеатру, яка є одним із найважливіших джерел фінансування;

- необхідність лавірування між економічною доцільністю та соціальною місією. Функціонуючи одночасно на двох ринках, кінотеатральні мережі, з одного боку, залучені в процеси стимулювання споживання, з іншого - формування культури, цінностей і моральних уявлень споживачів;

- високий рівень залежності від науково-технічного прогресу.

Протягом останніх років стрімко зросла швидкість збору та обробки інформації, що призводить до занадто ранньої появи кінопродукту в мережі Інтернет, це в свою чергу пагубно впливає на діяльність кінотеатральних мереж; постійно з'являються нові платформи споживання кінопродукту, нові канали доставки фільмів до споживача. Також, кожен глядач має можливість самостійно генерувати фото та відео контент, тим самим зменшуючи свою зацікавленість у сторонніх видах дозвілля чи перегляді кінопродукту (Lin, J. Y., Shen, Z., 2018).

В стратегічному управлінні процесом діяльності кінотеатральних мереж є безліч особливостей. Організаційна структура виробництва кінопродукту може змінюватися в залежності від розміру фільму, компанії, стилю управління продюсера тощо. Це означає, що процес кінопрокату того чи іншого фільму також відрізняється. Не існує єдиної моделі, на якій кінотеатральні мережі

могли б базувати свою роботу. На рис.1.6 відображено карту процесу створення кінопродукту.

На рис.1.6 показано, що процес розроблення кінопродукту є циклічним до етапу завершення та запуску плівки. Вся карта складається з трьох основних частин: розроблення ідеї, виробництва та дебрифінгу. Якщо порівнювати з ланцюжками вартості, проаналізованими вище, це можна розглядати як ще один ланцюжок створення вартості кіноіндустрії; проте ця карта дає більше зосередження на виробництві кінопродукту, підкреслення зв'язків між найважливішими етапами його створення; наприклад, між остаточним прослуховуванням акторів і зйомками, хід дій завжди є циклічним.

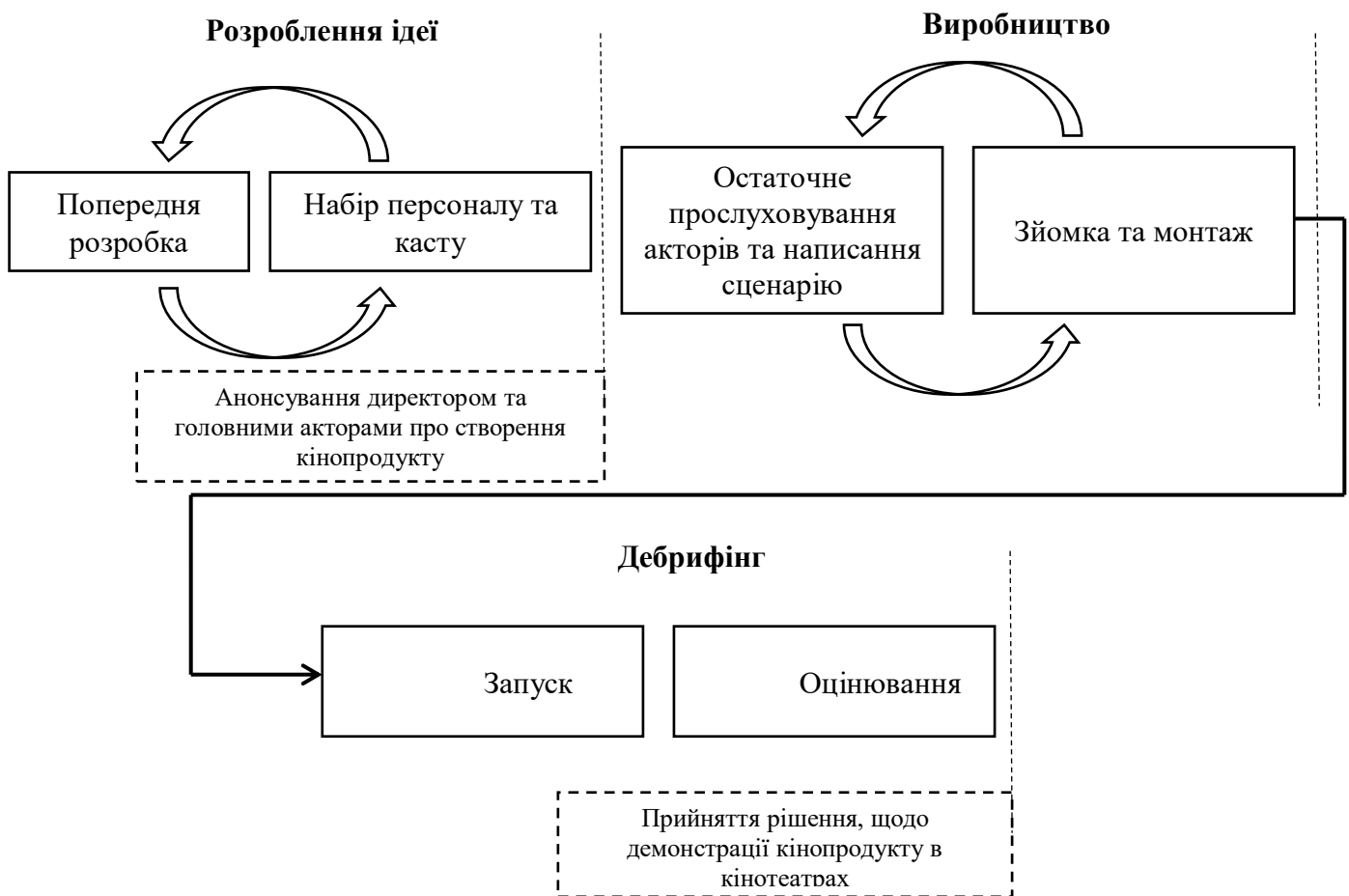


Рис. 1.6. Карта процесу розроблення кінопродукту

**розроблено автором*

За словами Геттлера та Леслі такі автори, як Десай, Леб та Веблен, стверджують, що стратегія фінансування є основною змінною, що формує

галузь кіноіндустрії та кінопрокату (Abadias, G., Chason, E., Keckes, J., Sebastiani, M., Thompson, G. B., Barthel, E., ... & Martinu, L., 2018). Наприклад, співфінансування, коли кілька компаній поділяють витрати на виробництво фільму та дохід, використовується навіть великими кіностудіями. Ця практика може бути проілюстрована через надзвичайно успішний високобюджетний фільм "Титанік", який був створений двома конкуруючими студіями "Fox" і "Paramount". Співфінансування допомагає контролювати ризик, і студії можуть інвестувати у високобюджетні фільми.

Стратегічне управління - це механізм, який найкраще розкривається при аналізуванні діяльності кінотеатральних мереж. Однією з найбільших кіномереж України є "MULTIPLEX". Одна із стратегій компанії - знайти дистриб'юторів, які мають права на найбільш касові фільми. Іншою частиною стратегії компанії є залучення до кожного етапу розвитку кіно, тобто виробництва, постпродукція та спецефекти, продаж і розповсюдження.

Примітно, що підприємствам, які займаються демонстрацією кінопродукту, недостатньо врахувати індивідуальні якості виробництва фільмів; також необхідно взяти до уваги управління всім підприємством. У цьому випадку необхідно сформулювати загальну стратегію компанії, формування якої починається з загальної бізнес-моделі компанії. На вибір можуть бути різні бізнес-моделі. Наприклад, існує модель, орієнтована на продукт, коли прийняття рішень зосереджено на продукті, націлюючись на найкращі якості товару, очікуючи, що ринок оцінить якість товару позитивно (Терехова-Пушная, Д. В., 2019). Кожна кінотеатральна мережа формує індивідуальну модель бізнесу, яка найкраще відповідає їхнім потребам. Однак не слід забувати, що компанії, що які провадять діяльність з демонстрації кінопродукту, значною мірою зазнають впливу мікро- та макросередовища. Мікросередовище має прямий вплив, а макросередовище-непряме. Мікросередовище включає такі фактори, як фінансові установи, фонди, клієнти, засоби масової інформації, спонсори, урядові організації, політики на всіх рівнях, конкуренти тощо. Макросередовище складається з: економічних,

політичних та правових, екологічних, природних, соціально-культурних, технологічних, інформаційних та цифрових факторів. Слід також зазначити, що піратство здійснює значний вплив на кінотеатральні мережі, оскільки зменшує їх доходи (Oliver, J. J., 2018).

На рис.1.7. зображена бізнес-модель стратегічного управління кінотеатральною мережею. Рисунок відображає, що бізнес-модель стратегічного управління включає ланцюжок створення вартості кінопрокату (за рахунок надання населенню послуг з організації дозвілля). Це означає, що при формулюванні стратегії кінотеатральні мережі не можуть зосереджуватися лише на етапах закупівлі прав на фільмокопії чи маркетингу. Компанія також повинна спланувати розподіл, оцінити придатність інших мереж для співпраці.

Маркетинг можна розпочинати вже у процесі купівлі прав на фільмокопію, адже зазвичай даний процес не передбачає серйозних перешкод при вдало підібраних дистриб'юторах. Формулювання та реалізація стратегії здійснюється на основі етапів купівлі фільмокопії, маркетингу та початку продажів квитків. Медіафраншиза вказана як окрема категорія; проте зазвичай це основне джерело фінансування великих кіностудій та кінотеатрів в тому числі (Ульянова М. А., 2000). До прикладу франшиза Гаррі Поттера це культурний феномен, а також дуже життєздатна франшиза: фільми, створені за мотивами книг, будуть надалі використовуватися за допомогою тематичних парків, відеоігор та інших засобів, які продовжуватимуть приносити дохід його автору, і в тому числі кінотеатральним мережам (продаж постпродукції).

Якщо кінотеатральна мережа чітко визначає власні цілі та бачення, ким хоче бути в майбутньому, вона може почати планувати, як цього досягти, працювати щодо власної стратегії, визначеної бізнес-моделлю. Однак, кінотеатральні мережі не тільки повинні зосереджуватися лише на демонстрації кінопродукту, їм також слід звернути увагу на інші види діяльності (продаж продуктів харчування; відкриття ресторану; організація фестивалів присвячених кіно, тощо). Можна сказати, що стратегічне мислення задіяне на всіх етапах стратегічного управління.

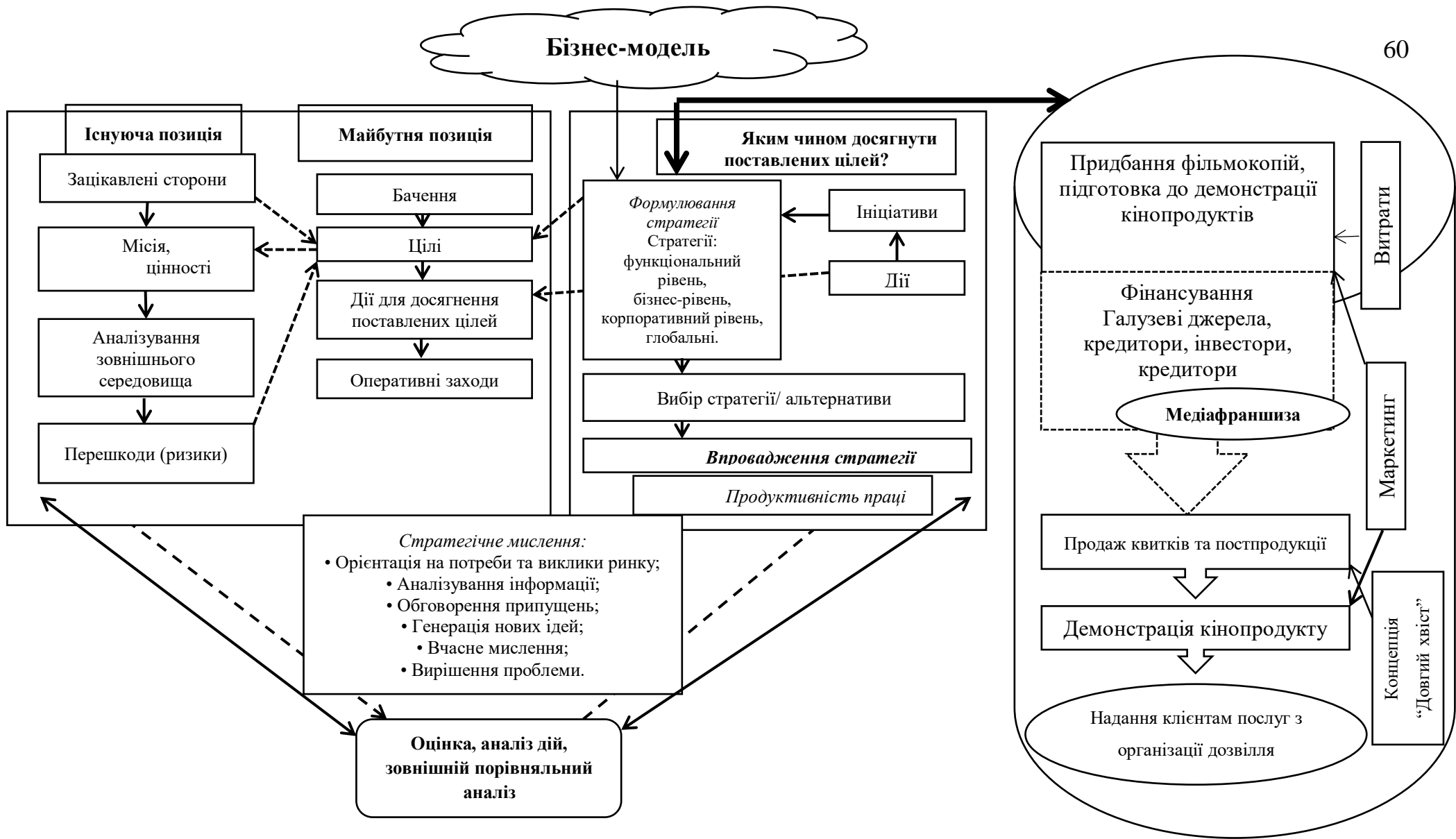


Рис.1.7. Модель стратегічного управління кінотеатральною мережею

*сформовано автором на основі [56]

Отже, існують різні моделі процесів стратегічного управління, що включають наступні компоненти: стратегічне мислення, місію, бачення, цілі, стратегічне формулювання, вибір та реалізацію, стратегічний аналіз, та зовнішній порівняльний аналіз. На всіх етапах процесів дії коригуються і проходить навчання. Для успішної реалізації стратегії комунікація в компанії повинна бути детальною і ретельною. Створюючи свою стратегію, кінотеатральна мережа повинна усвідомлювати, де вона знаходиться зараз, чого вона хоче, і як вона планує цього досягти.

1.3. Дослідження світових та вітчизняних тенденцій розвитку кінотеатральних мереж

Аналізування сфери кінопрокату для визначення її тенденцій розвитку доцільно розділити на 3 етапи: ринкове оцінювання кінопрокатного ринку; конкурентне оцінювання кінопрокатного ринку; стратегічне аналізування середовища функціонування кінотеатральних мереж.

До першого етапу можна віднести: ідентифікацію типу країни в галузі кіноіндустрії, дослідження глобальних та локальних ринкових трендів, дослідження динаміки індексу концентрації на ринку кіновиробництва.

Другий етап включає в себе проведення кластерного аналізу діяльності кінотеатральних мереж, оцінювання інноваційного потенціалу кінотеатральних мереж, а також маркетингове дослідження споживчих переваг кіноглядачів.

Третій етап складається з систематизації чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж та розроблення стратегічної карти кінотеатральних мереж.

На рис.1.8 подано основні етапи аналізування сфери кінопрокату.

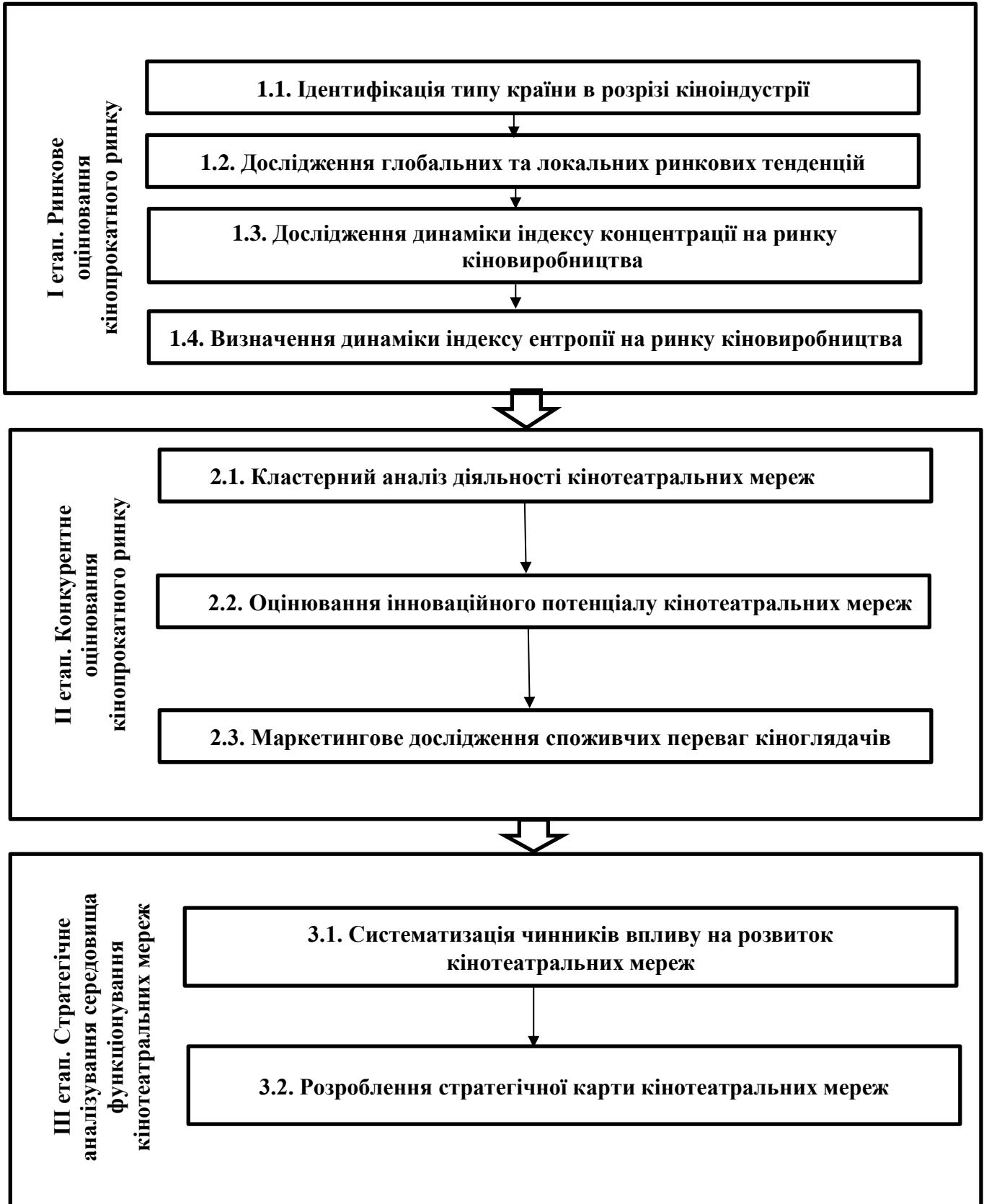


Рис.1.8. Основні етапи аналізування сфери кінопрокату

**розроблено автором*

Світова кіноіндустрія активно розвивається. На неї все більше впливають такі фактори, як поява нових технологій виробництва (особливо цифрових), нових способів продажу аудіовізуального контенту (у тому числі через Інтернет), а також подальша глобалізація кіноіндустрії. Проте темпи зростання касових зборів практично у всьому світі поступово сповільнюються. Згідно з даними Асоціації американського кіно (Motion Picture Association of America – МРАА) протягом останніх п'яти років обсяг касових зборів фільмів зростає в середньому всього на 1,5% на рік (при цьому 60–70% зборів складає саме міжнародний прокат), у 2020 році спостерігається різкий спад в сумі касових зборів, що спричинено пандемією (рис.1.9). Це можна пояснити посиленними економічними проблемами певних регіонів, інформатизацією суспільства (активне проникнення Інтернету на тлі зростання продажів мобільних пристроїв та глобальне розповсюдження Інтернет-піратства), а також особливостями національної психології населення.

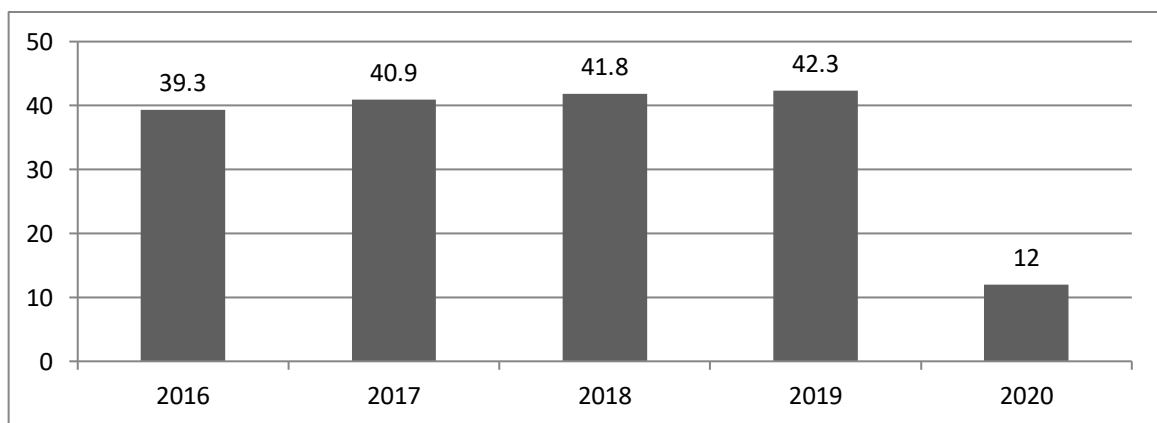


Рис.1.9. Динаміка касових зборів в світовому масштабі, млрд.дол.

**сформовано автором на основі (Додаток А)*

Щодо кінопоказу, то за даними аналітичного агентства IHS, у 2020 р. у світі функціонувало близько 164 тис. кінозалів. При цьому більше 90% є цифровими. Абсолютним лідером з динаміки зростання кількості кіноекранів став Азіатсько-Тихоокеанський регіон.

У 2020 р., за даними IHS також збільшилася кількість кінозалів преміального формату, що свідчить про прагнення аудиторії глядачів до більш якісного перегляду аудіовізуального контенту. В табл.1.6 наведено динаміку кількості кінозалів преміального формату в різних частинах світу. Кінозали преміального формату (Premium Large Format, PLF) відрізняються великими екранами, надяскравим і чітким зображенням, багатовимірним звуком, що забезпечує ефект повної присутності.

Табл.1.6

Динаміка кількості кінозалів преміального формату в різних частинах світу

Регіон	2018	2019	2020	Частка від загальної кількості кіноекранів у 2020 році, %
США і Канада	763	889	945	2
Західна та Східна Європа, Близький Схід та Африка	191	248	295	1
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	558	763	859	1
Латинська Америка	154	205	231	2
<i>Всього:</i>	1,7	2,1	2,3	1

**сформовано атором на основі даних (Додаток Б)*

Слід зазначити, що інвестування у кіновиробництво пов'язане з високими ризиками. За оцінками міжнародних експертів, комерційно успішним є лише кожен десятий кінопроект. Проте касові збори успішного кінофільму можуть компенсувати попередні збиткові кінострічки.

Спираючись на світовий досвід фінансування кіновиробництва, всі існуючі інвестиційні інструменти можуть бути поділені на чотири ключові групи (Школьник, Е. В., 2018):

1) Власні ресурси. Як правило, коштів кінокомпанії виявляється недостатньо, і продюсери активно залучають зовнішні інвестиції.

2) Державне фінансування. Держпідтримка відіграє істотну роль розвитку кінематографа у більшості країн світу. Державне фінансування розвинене у країнах західної Європи та країнах Азії. Держпідтримки кінематографа у фінансовому плані (система дотацій) не існує, але мають місце різні підтримуючі урядові програми (податкові пільги, система рібейтів, виділення грантів та інших.).

3) Позикові кошти. Тут йдеться переважно про банківське кредитування, яке здійснюється під заставу прав на винагороду за передпродажною угодою; під заперуку авторських прав на кінопродукцію або під заставу авторських прав на бібліотеку аудіовізуального контенту. Проте банківські відсоткові ставки за кредитами кінокомпаній активно зростають, а кількість банків, готових кредитувати ризикове кіновиробництво, залишається невеликою.

4) Залучені засоби. У світовій практиці активно використовуються традиційні та інноваційні способи залучення інвестицій у кіновиробництво. Наприклад, такі як передпродажні угоди, продакт-плейсмент, копродукція, фандрайзинг та краудфандинг.

Докладніше про ці інструменти залучення капіталу:

- передпродажна угода – контракт, відповідно до якого кінокомпанія-правовласник зобов'язується після завершення процесу виробництва фільму передати права на використання отриманого відеоконтенту в межах, що визначаються документом, з іншого боку (кінопрокатної організації, ТВ-каналу та ін.) за певну грошову винагороду, частина якої може бути виплачена авансом (Алексеева, П. А., Будилов, В. М., & Макарец, А. А., 2019);

- продакт-плейсмент – один із найпопулярніших інструментів залучення капіталу у світовому кінематографі. Продакт-плейсмент є формою просування та розміщення товару або виробника на медіаносії з рекламними цілями. На даний момент найпоширенішими форматами взаєморозрахунків між кінокомпанією та рекламодавцем є: оплата послуг з розміщення реклами

у грошовому вимірі; проведення рекламодавцем рекламних та PR-кампаній, що одночасно просувають фільм та розміщений у ньому товар (крос-промоушен), а також надання можливості безоплатного використання продукції рекламодавця у процесі зйомок фільму (Guo, F., Ye, G., Hudders, L., Lv, W., Li, M., & Duffy, V. G., 2019);

- копродукція – спільне виробництво фільмів кінокомпаніями із різних країн на взаємовигідних умовах. Основними перевагами такої кооперації є можливість отримання держпідтримки кожної з країн походження кінокомпаній; комфортний вихід на закордонні ринки, а також обмін професійним досвідом. Найбільшу популярність спільне кіновиробництво отримало у країнах Західної Європи та Північної Америки (Brandsen, T., Steen, T., & Verschuere, B., 2018);

- фандрайзинг – залучення зовнішніх, сторонніх кінокомпаній, ресурсів, необхідних для реалізації кінопроєкту. Основними формами залучення ресурсів у межах фандрайзингу виступають благодійність, меценатство, спонсорство, гранти. Такий формат залучення капіталу особливо популярний при виробництві некомерційних та малобюджетних фільмів (Bhati, A., & Hansen, R. 2020);

- краудфандинг – інноваційний інвестиційний інструмент. Є колективним, заснованим на добровільних засадах, фінансуванням кінопроєкту, інформація про яку розміщується його автором на спеціалізованій Інтернет-платформі. Невід'ємною умовою розміщення заявки є встановлення певних видів винагороди для потенційних донорів (наприклад, розміщення подяки у титрах фільму, пропозиція ролі другого плану, запрошення на екскурсію на знімальний майданчик та ін.) (Mochkabadi, K., & Volkmann, C. K., 2020).

У структурі виручки світової кіногалузі найбільшу частку формують кінопрокат і кінопоказ фільмів, але з метою отримання додаткового прибутку кінокомпанії перебувають у активному пошуку нових способів монетизації відеоконтенту до розвитку непрофільних бізнес-напрямків (туризм,

комп'ютерні ігри та ін). Так, найпопулярнішими джерелами отримання додаткових доходів у світовій кіноіндустрії є (Bilan, Y., Vasilyeva, T., Kryklii, O., & Shilimbetova, G., 2019):

- перезапуск фільмів у новому форматі. Для отримання додаткових касових зборів у світі активно використовується практика перевипуску блокбастерів у форматі 3D;

- нові формати розповсюдження. На зміну відеоносіям приходять відеосервіси (VOD2 та OTT3) що, своєю чергою, сприяє розвитку нових каналів взаємодії з глядачем. Зворотня сторона прогресу у тому, що розвиток цифрових технологій веде до зростання Інтернет-піратства;

- створення та розвиток власних ТВ- та Інтернет-каналів для трансляції власного контенту та отримання додаткового прибутку за рахунок розміщення реклами. Наприклад, ТВ канал американської компанії The Walt Disney Company;

- створення комп'ютерних та відеоігор за мотивами кінофільмів. Так, наприклад, DreamWorks Interactive – підрозділ DreamWorks SKG (США) – займається розробленням комп'ютерних та відеоігор з 1995 р. Також є зворотна тенденція - кіноадаптація комп'ютерних ігор;

- відкриття тематичних парків атракціонів. З метою популяризації фільмів, що виготовляються, і отримання додаткового прибутку, починаючи з 50-х років минулого століття, кіновиробники почали відкривати парки розваг для дитячої та дорослої аудиторії на основі випущених картин. Найпопулярніший проект – Disneyland.

Світова кіноіндустрія у найближчі кілька років демонструватиме позитивну динаміку. За прогнозами галузевих експертів, у цей період у світі буде вироблятися понад 6 тис. фільмів на рік, не включаючи альтернативний контент. Основними країнами кіновиробниками залишаться США, Китай, Індія та Японія.

Світова кіноіндустрія активно змінюється під впливом цілого ряду чинників, з одного боку сильно вплинула на зміну форматів продаж

кінопродукції пандемія COVID-19 (Додаток А, Dodatok Б, Dodatok В) , а з іншого – нагромаджений і динамічно зростаючий потенціал інформаційно-комунікаційних технологій. Так спостерігається уповільнення темпів зростання росту касових зборів у всьому світі. Така ситуація виникла внаслідок глобального впровадження Інтернету в життєдіяльність кожної людини, яка може переглянути кінопродукт практично безкоштовно на будь-якому з гаджетів (мобільний телефон, планшетний комп'ютер, нетбук, ноутбук), що значно ускладнює роботу кіноіндустрії.

Кінопрокат розглядається як сфера послуг, і це одна з найбільш динамічних галузей економіки. Займаючись кінопрокатом, кінотеатральним мережам доводиться вирішувати багато складних проблем, таких як знаходження ринку, утримання чи завоювання нових клієнтів, вибір конкретних дій та засобів, які доцільно використовувати для утримання конкурентних позицій, тощо (Drobyazko, S., Okulich-Kazarin, V., Rogovyi, A., Goltvenko, O., & Marova, S., 2019). Не так давно ці дії в кінотеатральних мережах мали суб'єктивний і рутинний характер і не принесли позитивних довгострокових результатів. Нинішній бізнес повністю відкидає ідеологію пасивної присутності на ринку. Маркетингова діяльність стає все більше і більше важливою для кінотеатральних мереж, оскільки як соціально-економічні, так і політичні чинники нашого суспільства різко змінилися. Замість централізованого планування компанії отримали свободу підприємницької ініціативи, замість постійного дефіциту товарів та послуг - їх надмірна пропозиція, а замість державної монополії - жорстка конкуренція між товаровиробниками. Маркетинг передбачає безліч різноманітних заходів включаючи маркетингові дослідження, розроблення продукції чи нових послуг, їх розповсюдження, встановлення цін та рекламу (Ершова Р., 2012). Основною метою є дослідження вищезазначеної діяльності, щоб зробити функціонування маркетингу кінотеатральних мереж найбільш ефективним та знайти шляхи створення ефективної стратегічної моделі для їх розвитку.

Основним джерелом доходу кінотеатрів є кінопоказ фільмів, але в цілях отримання додаткового прибутку вони використовують різні способи. Пошук нових шляхів розвитку кіноіндустрії зумовило появу нових способів продажів кінопродукції, у тому числі за допомогою Інтернету (стримінгові сервіси, онлайн-кінотеатри), інноваційних технологій кіновиробництва і кінопоказу, а також оптимізація наявного устаткування, що сприяло появі принципово нових моделей кінопоказу. Ще з середини двадцятих років ХХІ століття в світі спостерігалась поява кінозалів підвищеного комфорту і кінозалів з ефектом “повного занурення” із більшою діагоналлю екранів і вищою якістю зображення і звуку (Leung, W. F., & Lee, S., 2019).

На сьогоднішній час кінематографія та кінопрокат – насамперед індустрія, галузь культурного виробництва, яка характеризується значущою складовою економіки розвинених держав і дає змогу отримати значні прибутки. Кіноіндустрія розвивається швидкими темпами, кіноглядачі не завжди мають можливість стежити за процесом і виходом нового кінопродукту (Черкасова Н.О., 2012). Кіно приваблює все більше глядачів завдяки тому, що використовуються абсолютно нові технології, які дозволяють глядачам насолоджуватися спецефектами і гарною якістю зображення самого кінопродукту.

Створення кінопродукту високої якості вигідно не лише для економіки, але й загального світового сприйняття та визнання держави, що здатна на конкуренцію з іншими. В свою чергу одним з дієвих напрямків просування кіномистецтва можуть слугувати спеціальні заходи. Наприклад, фестивалі, які є важливими платформами для розвитку кіно (Liu, Z., 2020).

Виклики глобалізації впливають на кінобізнес. В першу чергу, це проблеми захисту авторських прав, захисту інформації. Незважаючи на наявність позитивного і негативного впливу піратства на касові збори, піратство призводить до комерційних втрат, не беручи до уваги правовий і соціальний збитки (Gouvea, R., & Vora, G., 2018). Неоднозначний вплив на соціо-культурне середовище різних країн має домінування американської

продукції на світовому кіноринку, яка нав'язує цінності і стандарти певної культури всьому світові. Також слід відзначити чутливість світового кінобізнесу до виникнення нових технологій. Яскравим прикладом цього є швидке поширення цифрових екранів в усіх регіонах, виникнення кінотеатрів принципово нового покоління.

Незважаючи на те, що останніми роками у зв'язку з поширенням нових засобів зв'язку для перегляду кінопродукту, не обов'язково виходити з дому, перегляд фільмів у кінотеатрах залишається затребуваним способом проведення дозвілля (у термінах соціально-економічної географії відвідування кінотеатрів можна назвати процесом споживання продукції галузі) (Raats, T., Schooneknaep, I., & Pauwels, C., 2018). Таким чином, рівень відвідування кінотеатрів сприймається як показник рівня споживання продукції кіноіндустрії.

Розглядаючи у даному дослідженні процеси розвитку кінотеатральних мереж доцільним є при формуванні стратегії розвитку на початкових етапах оцінити тип країни у розрізі кіноіндустрії.

Високі показники відвідування кінотеатрів на душу населення відзначаються в Ісландії (4,8), Республіці Кореї (4,7), Сінгапурі (4,4), США (4,2), Австралії (4,2), Канаді, Гонконгу (САР Китаю), Новій Зеландії, Ірландії, Франції. Величина показника пов'язана як з культурними установками з приводу відвідувань кінотеатрів (у США та Новій Зеландії – типовий спосіб проведення дозвілля, у новозеландській статистиці віднесений до щомісячного виду культурної активності), так і з залежністю від частки міського населення (Weinberg, C. B., Otten, C., Orbach, B., McKenzie, J., Gil, R., Chisholm, D. C., & Basuroy, S., 2021).

Якщо порівняти відвідування на душу населення країни з відвідуваннями на душу населення найбільшого міста, виявиться, що саме великі міста є лідерами в цій сфері. Походи до кінотеатру є міським видом активності, чим і пояснюється така висока відвідуваність кінотеатрів на душу населення в Ісландії (близько 60% населення країни живуть у “Столичному

регіони”, рівень урбанізації – 94%), Сінгапурі та Гонконгу. Інші країни-лідери також відрізняються високим рівнем урбанізації (у Франції – 79%).

Важливим показником для характеристики країн з точки зору особливостей розвитку кіноіндустрії є структура кінопрокату. Країн світу, де найпопулярнішими у місцевому кінопрокаті виявляються національні фільми, небагато: це Іран (100%), США (92%), Індія (близько 80%), Японія (60%), Китай (59%). За винятком Ірану, всі ці країни входять до десятки лідерів з абсолютного виробництва фільмів (Weinberg, C. B., Otten, C., Orbach, B., McKenzie, J., Gil, R., Chisholm, D. C., & Basuroy, S., 2021). Примітно, що крім США з їхньою потужною кіноіндустрією в цю категорію потрапляють не європейські, а азіатські країни, які суттєво відрізняються від США з культурних особливостей та гостріше, ніж європейські країни, відчують потребу у національному кінематографі. У випадку Ірану така “потреба” продиктована державним контролем ЗМІ.

США займають особливе становище у світовій кіноіндустрії з погляду зовнішньої орієнтованості галузі - це абсолютний лідер за популярністю кінопродукту національного виробництва за кордоном. Так було в 42 країнах (з 47; включаючи США) частка відвідувань у кінотеатрі картин американського виробництва становить понад 45%, зокрема у 17 країнах – понад 75%. Проте, з 2016 року спостерігається тенденція скорочення частки американських фільмів у деяких європейських державах (Великобританія, Франція, Іспанія, тощо).

Після розгляду та аналізування географічних відмінностей розвитку кіноіндустрії (касових зборів, відвідувань на душу населення, структурі кінопрокату, ступеня популярності кінопродукту національного виробництва у кінопрокаті за кордоном) доцільно визначити типи країн за рівнем розвитку кіноіндустрії.

Насамперед, виділяються основні типи країн в розрізі кіноіндустрії: високого, середнього та слабкого рівня розвитку цієї галузі. У середині цих типів виділяються підтипи. Кожен підтип, своєю чергою, включає основну

групу країн підтипу, що визначають його основні, ключові ознаки, а також перехідну групу країн, що несуть ключові особливості країн підтипу, але за деякими другорядними параметрами відрізняються від ключових (свого роду периферія підтипу).

До ключових ознак віднесено: частку кінопродукту національного виробництва у прокаті, рівень постачання власного кінопродукту на світовий ринок та рівень сприятливості умов для кіновиробництва. До першого типу відносяться країни високого розвитку кіноіндустрії. Відрізняються найвищими абсолютними та відносними значеннями розглянутих показників. Головні риси цих країн: перше місце у кінопрокаті займають кінопродукти національного виробництва, чи країни, що є популярними постачальниками кіно на світовому ринку, а також країни, в яких створені особливі умови для кіновиробників. Ілюстрація першого типу країн та його підтипів в розрізі кіноіндустрії відображена на рис.1.10.

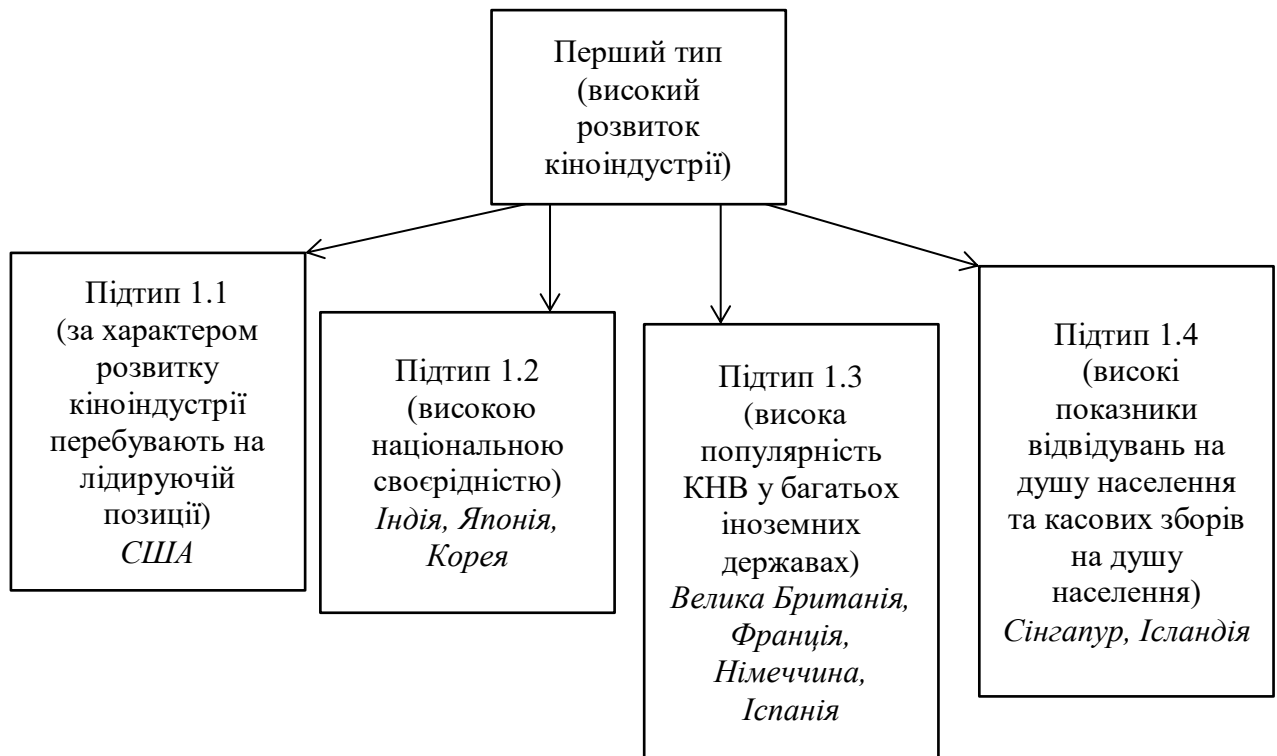


Рис.1.10. Перший тип країн та його підтипи в розрізі кіноіндустрії

*розроблено автором

До підтипу 1.1 високорозвинених країн належать США. Порівняно з іншими країнами світу США за характером розвитку кіноіндустрії перебувають на лідируючій позиції: вже на іншій стадії, на порядок випереджаючи інші країни.

У підтип 1.2 входять Індія, Японія та Корея. Серед країн першого типу вони вирізняються високою національною своєрідністю. У структурі кінопрокату фільми національного виробництва становлять більше половини всіх переглянутих фільмів. Китай належить до перехідного підтипу, оскільки показник відвідувань на душу населення становить 0,9, що нижче, ніж у інших двох країнах. Через колосальні темпи зростання місцевої індустрії кіно, швидше за все, у найближчі п'ять років його показники відповідатимуть усім характеристикам підтипу.

До підтипу 1.3 віднесено: Велику Британію, Францію, Німеччину та Іспанію. У цих країнах, крім високих значень всіх показників, кінопродукти національного виробництва (КНП) займають чільне місце у кінопрокаті, але, головне, їм характерна висока популярність КНВ (кінопродукту національного виробництва) у багатьох іноземних державах.

Головною особливістю підтипу 1.4 (наприклад, Сінгапур, Ісландія; решта країн) є дуже високі показники відвідувань на душу населення та касових зборів на душу населення. Для цих країн характерна ефективна участь держави у розвитку галузі: реклама місцевих ландшафтів та інфраструктури для зйомок фільмів націлена на залучення іноземних інвесторів (і утримання місцевих) шляхом створення програм полегшеного оподаткування та грантової підтримки. Результатом є поява нових робочих місць (умова підтримки – задіяність у роботі місцевих фахівців), дохід від проведення зйомок та популярність, яку отримують ландшафти та пам'ятки країни, що стимулює приплив туристів.

Другий тип. Країни середнього рівня розвитку кіноіндустрії відрізняються наявністю низки обмежувальних факторів, через що показники виявляються нижчими, ніж у країн першого типу, – як правило, це невисокий рівень

соціально-економічного розвитку або менші масштаби країни в цілому. Ілюстрація другого типу країн та його підтипів в розрізі кіноіндустрії відображена на рис.1.11.

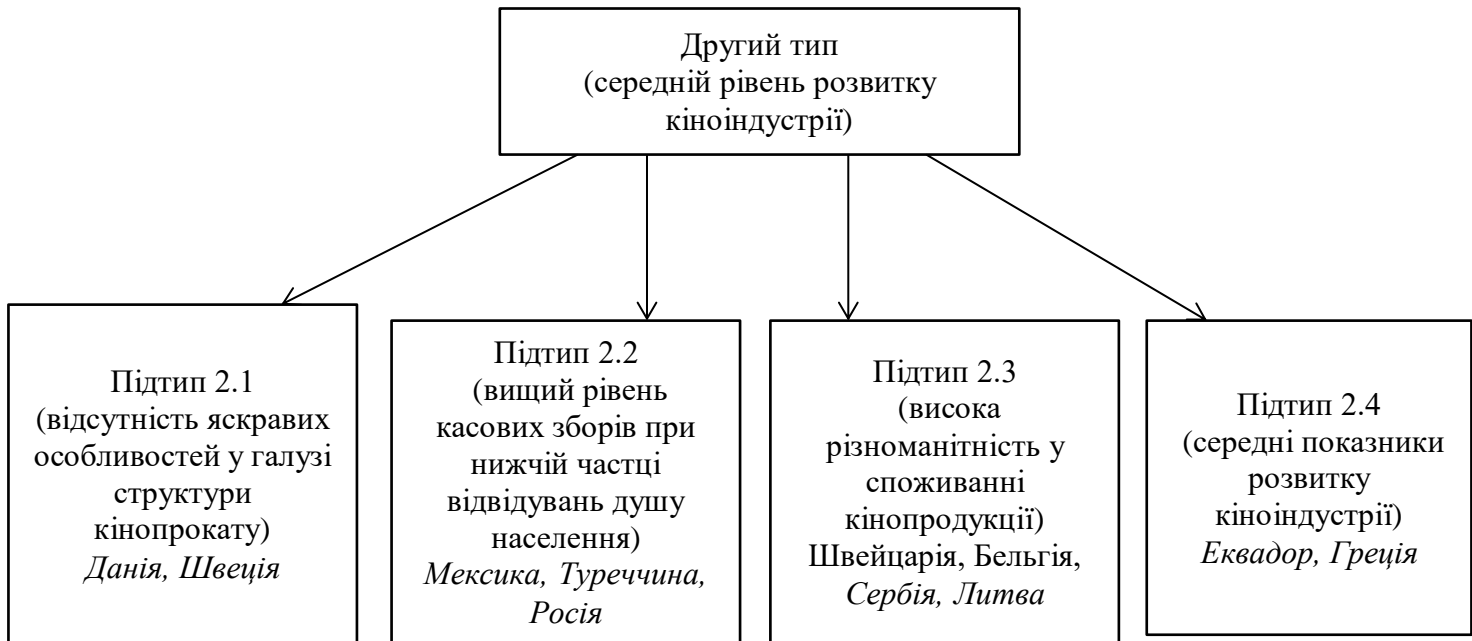


Рис.1.11. Другий тип країн та його підтипи в розрізі кіноіндустрії

**розроблено автором*

Малі середньорозвинені країни підтипу 2.1 (наприклад, Данія, Швеція) виділяються відсутністю яскравих особливостей у галузі структури кінопрокату (70–75% у переглядах займають фільми США, близько 20–25% – кінопродукт національного виробництва, решта 5–10%, як правило, – це англійські, французькі, іспанські чи німецькі фільми). У них виробляється приблизно однакова кількість фільмів на рік, спостерігається схожий рівень доходів від кіноіндустрії та досить високий рівень відвідувань на душу населення (нижчі значення останнього показника виділяють Чехію та Польщу до перехідних країн даного підтипу).

Великі за масштабами середньорозвинені країни підтипу 2.2 (наприклад, Мексика, Туреччина, Росія) відрізняються від малих середньорозвинених вищим рівнем касових зборів при нижчій частці відвідувань на душу населення. Ці країни відрізняють також темпи розвитку галузі: наприклад, у Мексиці у 2014–2017 роках відвідування зросли на 86

млн. У країнах, що потрапляють у перехідну групу даного підтипу (наприклад, на Філіппінах), виробляють багато фільмів (скрізь близько 80 на рік), які в свою чергу не користуються попитом у населення (невисокий рівень касових зборів та дуже низька частка відвідувань на душу населення). При збереженні існуючого виробництва фільмів та покращення добробуту жителів, кіноіндустрія отримає розвиток.

Відмінною рисою країн підтипу 2.3 є висока різноманітність у споживанні кінопродукції: не більше 70% у структурі кінопрокату посідає одну країну-постачальника, а кінопродукти національного виробництва займають не друге (як у більшості країн світу), а третє чи навіть четверте-п'яте місце у кінопрокаті. У частині країн це пов'язано із існуванням різних лінгвістичних груп (наприклад, там діє кілька державних мов: Швейцарія, Бельгія). Типовий високий рівень відвідувань на душу населення. Країни перехідної групи підтипу (Сербія, Литва) відстають від названих країн за касовими зборами, відвідуваннями та кількістю вироблених фільмів, але схожі за внутрішньою структурою кінопрокату.

Підтип 2.4 характеризується середніми показниками розвитку кіноіндустрії (Еквадор, Греція), тенденції до їхнього нарощування не виявлено.

Третій тип. Країни слабого розвитку кіноіндустрії. Сюди віднесено країни, де немає виробництва кінофільмів, але відвідування на душу населення становлять близько 1 (підтип 3.1) і найменш розвинені країни (підтип 3.2) з тих, що потрапили до розгляду (їхня відмінність – дуже низька частка відвідувань на душу населення, близько 0,01). Ілюстрація третього типу країн та його підтипів в розрізі кіноіндустрії відображена на рис.1.12.

Типологія країн ілюструє суттєві відмінності у рівні та характері розвитку сфери кіноіндустрії різних країн світу. В одних країнах галузь приносить значний прибуток. У них фільми часто є експортованою продукцією, яка займає на зарубіжних ринках країн лідируючі позиції.

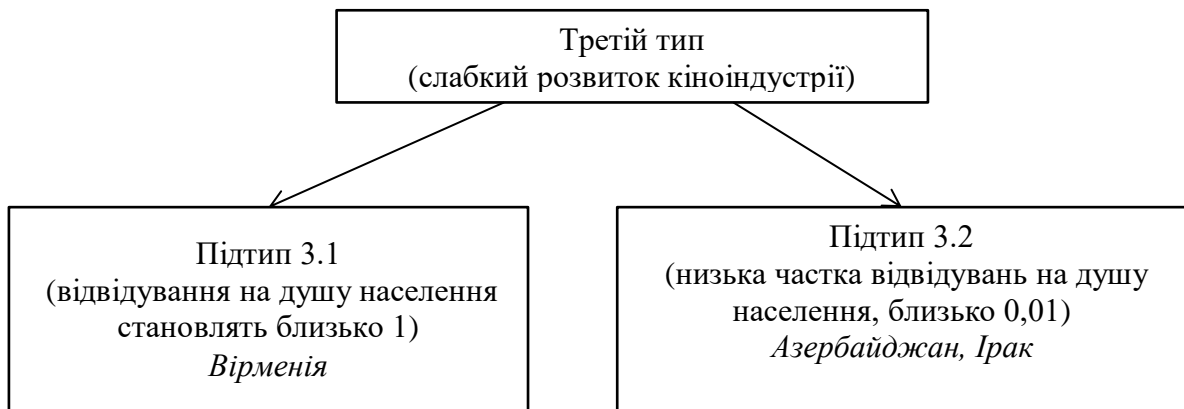


Рис.1.12. Третій тип країн та його підтипи в розрізі кіноіндустрії

**розроблено автором*

Найяскравіший приклад такої “кіноекспансії” – США: із країн, за якими є дані, немає жодної (за винятком Ірану), де американські фільми не фігурують у структурі кінопрокату. Є країни, де за наявності високого рівня виробництва та споживання галузь зосереджена на діяльність всередині країни чи обмежується переважно регіональними ринками: Республіка Корея, Японія.

Виділяється, також низка країн, де на державному рівні кіноіндустрія отримує спеціальну підтримку у вигляді створення особливих умов для інвесторів у галузі кіно. Дані заходи націлені, зрештою, на зростання туристичної популярності країни – тобто кіноіндустрія використовується для просування країни як об'єкт туризму. Так відбувається, наприклад, в Ісландії, Сінгапурі, Ірландії та Новій Зеландії. Варто відзначити, що в цих країнах відвідування кінотеатрів та дохід від кінопрокату на душу населення максимальні.

Важливо зазначити, що Україна у порівнянні з іншими країнами знаходиться на початковому етапі розвитку, присутня законодавча база, початкова діяльність у кіновиробництві і що не мало значить – нагороди на кінофестивалях, які є підтвердження того, що українське кіновиробництво рухається в правильному напрямку.

Протягом останніх десяти років кінопрокатний ринок України активно розвивається, насамперед шляхом кількісного збільшення однакових за

форматом кінотеатрів, що відносяться до кінотеатральних мереж. Стрімкий ріст українського кінопрокатного ринку відбувається за бізнес-моделлю функціонування багатозальних кінотеатрів у торговельно-розважальних комплексах, що на сьогодні є найбільш комерційно успішним. Вітчизняний ринок онлайн-відео бурхливо ріс і до пандемії, збільшуючись щорічно на 35-40 відсотків.

До 2019 року кінопрокатний ринок України характеризувався такими особливостями розвитку:

—збільшувалася кількість залів, в основному за рахунок відкриття великих багатозальних кінотеатрів. Маленькі кінотеатри (особливо державної та комунальної форм власності) закриваються. Найбільш активно будуть розвивати свої кінотеатральні мережі компанії “Multiplex” та “Планета кіно”;

—з боку держави спостерігалася підтримка кінематографії, в тому числі виробництва і випуску вітчизняних кінопродуктів;

—унікнення індивідуального перегляду за допомогою удосконалення кінотеатрів та покращення технології; наприклад масове впровадження багатозальних кінотеатрів, 3D кінотеатрів, ІМАХ кінотеатрів тощо;

—вітчизняні кінотеатри не адаптовані до прокату авторського кіно. По всій Україні існує більше десятка кінотеатрів, які демонструють артхаусні фільми. У той самий час, наприклад у Швеції, де існує багаторічна традиція прокату такого роду стрічок, вони за різними даними забезпечують 25-35% загальних зборів по країні;

—в Україні зростає кількість вітчизняних компаній, що надають послуги по переобладнанню кінотеатрів на цифрові технології (ТЗОВ “Кінопрокат-Україна”, “Кіносвіт”, Tine Line тощо).

Беззаперечно, що в останні роки українська кіноіндустрія зазнає стрімкого зростання. Українські фільми постійно демонструються у вітчизняному кінопрокаті та беруть участь в конкурсах та світових кінофестивалях. Нові та перспективні митці дебютують із своїми

повнометражними фільмами. Простежується налагодження співпраці українських кінокомпаній із державою і міжнародними партнерами.

Протягом 2018 року за підтримки Державного агентства з питань кіно України, було знято 26 повнометражних фільмів. У 2019 році в Україні було завершено виробництво 46 фільмів. Станом на початок лютого 2020 року в виробництві знаходилось 94 фільми (Барановська, Д. О., 2018). Такий стан розвитку української кіноіндустрії має істотні відмінності, у порівнянні з ситуацією, яка була на початку ХХІ століття, коли кількість нових українських фільмів була взагалі незначною, і більшість з яких залишалися нецікавими та непоміченими аудиторією в Україні і у світі відповідно.

Кінопрокат – є важливою складовою процесу кіновиробництва. Кінопрокат здійснює взаємозв'язок між виробником кінопродукту та глядачами. Головне завдання кінопрокату – вилучення максимальних прибутків від демонстрації фільмів та надання супутніх послуг. Ефективність кінопрокату залежить від якості досліджень ринків збуту, від технічного обладнання кінотеатрів, мультиплексів (Fang, J., & Xiong, W., 2020). Вітчизняний ринок кінопрокату ще далекий від насичення сучасними кінотеатрами.

Якщо зосередити увагу на найгостріших проблемах українського кіно, то можна побачити, що навіть не зважаючи на недостатнє фінансування навчальних кіноустанов, відсутність необхідних технічних засобів для фільмування, українське кіно продовжує функціонувати, та володіти позитивною динамікою розвитку.

Одним з найважливіших чинників адміністративно правового регулювання діяльності кіноіндустрії є правова основа, яка виражається в законах, положеннях, інструкціях, наказах тощо. На законодавчому рівні виробництво та розповсюдження кінопродукту в Україні регулюється Законом України “Про підтримку кінематографу” від 02.03.2017 р. № 20 та “Про кінематограф” від 13.01.1998 р. № 22, розпорядженнями Кабінету

Міністрів України, наказами Міністерства культури та концепцією Державної програми розвитку національної кіноіндустрії.

Існування концепції Державної програми національної кіноіндустрії забезпечує створення в Україні належних правових, організаційних, економічних, технологічних умов для розвитку національної кіноіндустрії, здатної забезпечити підвищення конкурентоспроможності. У 2015 році був прийнятий проєкт концепції від Державної агенції з питань кіно, який визначав пріоритети розвитку кіно з 2015 по 2020 рік. За проєктом на 2020 рік планувалася реалізація таких планів: поява нового касти кінематографу, випуск що не менше 30 фільмів, досягнення рівня державної фінансової підтримки національного кіновиробництва у 2020 році в обсязі еквівалентному 30 млн. євро, досягнення європейських стандартів щодо захисту авторських прав.

Закон України “Про кінематографію” від 13.01.1998 р. № 22, визначає основні дефініції, які пов’язані з кіноіндустрією. Закон описує діяльність кіно-комісій, які складаються з громадян, що надають свою допомогу при створенні та реалізації кінопродукту. Закон України “Про кінематографію” визначає суб’єктів кіноіндустрії, правила виготовлення та розповсюдження фільмів, майнові права суб’єктів кіноіндустрії виступають основною перевагою цього закону. До прогалин Закону України “Про кінематограф” можна віднести факт, деталізації умов для приватизації кіностудій. Таких умов взагалі не має бути в нормативному акті, адже потрібно врегульовувати ті умови, при яких кіностудії розвивалися б. Також необхідно забезпечити державну підтримку кіностудіям, що потребують реконструкцій, адже оренда державного майданчика для знімання кіно несе за собою кошти в державний бюджет.

Сфера кінематографу в Україні врегульована ще й іншими правовими актами – Законом України “Про підтримку кінематографу” від 02.03.2017 р. № 20, сфера дії закону поширюється на суб’єктів кінематографії, юридичних осіб незалежно від форми власності, фізичних осіб-підприємців та фізичних

осіб, які провадять діяльність, пов'язану з кінематографією, та/або здійснюють виробництво, зберігання, розповсюдження, демонстрування, інше використання фільмів, інших аудіовізуальних творів на території України. Закон регулює процес створення та реалізації кінопродукту, а також зазначає, які права виникають після показу стрічки у кінотеатрі. Також визначені основні умови отримання державної підтримки, порядок та основні обмеження, визначений захист авторських прав та від піратства. Важливим аспектом є те, що у законі “Про державну підтримку кінематографії в Україні” визначено необхідність покращення підготовки майбутніх спеціалістів галузі. Зокрема, відповідно до п. 2 статті 11 Закону “Про державну підтримку кінематографії в Україні” визначено інформацію, що стосується надання державної субсидії для фінансування фундаментальних та прикладних досліджень, а також освітньої діяльності у сфері кінематографії, у тому числі виробництва фільмів студентами, навчання в Україні та закордоном тощо (Зубвіна І. Б., 2007).

Найактуальнішим наразі є законопроект №1058 про внесення змін до Закону України "Про державну підтримку кінематографії в Україні" щодо надання державної субсидії для повернення частини кваліфікованих витрат, здійснених іноземним суб'єктом кінематографії при виробництві (створенні) фільму в Україні. Варто відзначити, що беручи до уваги міжнародний досвід використання популярної у світі (особливо, у Європі) повернення частини витрат (“cash rebate”) дозволяє тій чи іншій країні стимулювати роботу кіновиробників на своїй території. Зокрема, хороші умови для зйомок кіно на своїй території створила Грузія, яка повертає виробникам 20-25% коштів. В Естонії продюсерам кіно і телепроектів повертають до 30% витрачених на території країни грошей. Підсумовуючи, можна сказати, що законодавча основа для діяльності кінематографу є досить міцною, обґрунтованою. Закон “Про кінематограф” здебільшого містить в собі основоположні дефініції, провокативною залишається стаття про оренду кіностудій. Закон “Про підтримку кінематографу” від 02.03.2017 р. № 20, регулює більш широку

сферу суспільних відносин у сфері кіноіндустрії, у порівнянні з Законом України “Про кінематографію” 13.01.1998 р. № 22, адже цей нормативний акт регулює порядок та умови реалізацію кінопродуктів, заборону до показу російської продукції, а також умови приватизації кіностудії. До прогалин Закону “Про кінематографію” можна віднести той факт, що держава підтримує приватизацію кіностудій замість того аби реконструювати державне майно, а також відсутність порядку дій для тих режисерів, які знімали кіно за власний кошт. Поява Закону “Про підтримку кінематографу” визначає те, що держава бере курс на кіноіндустрію. У законі захищаються права інтелектуальної власності на фільми, а також загрози від піратства, що не мало важливо саме там зазначається про важливість підготовки молодих кадрів.

В Україні сферу кінематографу регулюють: Міністерство культури України, Національний центр Олександра Довженка, Українська кіноакадемія, Державне агентство з питань кіно та Спілка кінематографістів України. Дуже важливим аспектом того, щоб матеріальна допомога від держави була виконана, є правильне розпорядження коштами, а цим займаються уповноважені органи, які є відповідальними за те, щоб положення та приписи були виконані.

Варто почати з того, які органи в Україні займаються питаннями кіно та що саме вони регулюють. Міністерство культури України – яке здійснює регулювання в сфері кіно, займається матеріальною підтримкою кінострічок. Існує рада з державної підтримки кінематографії, основними повноваження якої є проведення конкурсу кінопроектів, внаслідок якого переможці отримують державну допомогу відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 3 вересня 2014 р. № 495. Спілка кінематографістів України – організація, метою якої є сприяння розвитку українських екранних мистецтв як органічної складової національної та світової культури, участь у створенні концепцій розвитку та співпраці кіногалузі й телевідепростору, захист творчо-професійних, авторських і соціальних прав членів Спілки. Діє

відповідно до Закону України “Про професійних творчих працівників та творчі Спілки” № 52 від 01.10.2017. Національний центр Олександра Довженка – державний фільмофонд України, аудіовізуальний архів, що забезпечує збереження, дослідження, популяризацію та реставрацію національної кіноспадщини. Займається тим, що вивчає, зберігає та популяризує кінопродукти. Створений відповідно до наказу Міністерства культури України № 511/94 від 1 листопада 1994 року “Про створення Національного центру Олександра Довженка в Києві”. Державне агентство з питань кіно — центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра культури України. Державне агентство займається тим, що реалізує державну політику у сфері підтримки кінематографу, надає підтримку українському кіно в матеріальному значенні, і в популяризації готового продукту. Створено згідно з Положенням про Державне агентство України з питань кіно, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 17 липня 2014 року № 277. Основний вплив на появу кінострічок здійснює Міністерство культури України та Державне агентство з питань кіно, адже ці два органи отримують фінансування на те, щоб здійснювати підтримку кінорежисерів, утворенні рад, які вирішують в який конкретно кінопродукт виділяти державну допомогу. Підсумовуючи можна сказати, що всі органи діють з метою популяризації національного кіно та створення якісного кінопродукту. Проблемою є те, що органів, які займаються кіно контролем або виробництвом багато і тому складно проконтролювати їх діяльність.

Для прогнозування поведінки суб'єктів господарювання кінопрокату та виявлення локальних закономірностей розвитку кіноіндустрії на будь-якому галузевому ринку необхідно розглядати ринок з усіма його структурними елементами, включаючи конкуренцію (Корнієнко, І. С., 1985). Одним із основних напрямків кількісного аналізу конкуренції є аналіз структури ринку, у якому особливе значення має така характеристика як рівень концентрації виробників над ринком.

За допомогою ринкової концентрації кінотеатральних мереж можна встановити частку великих фірм, що домінують на галузевому ринку, який розглядається, оцінити їх обсяг продажів, що важливо у межах дослідження та актуально для оцінювання розвитку індустрії кіновиробництва. Тому, доцільно провести оцінювання рівня концентрації кіновиробників на вітчизняному ринку.

На практиці використовуються різні показники, що дозволяють вимірювати ступінь концентрації виробників та покупців (табл. 1.7). Серед них індекс концентрації, індекс Херфіндаля-Хіршмана, індекс Ханна-Кея, показник дисперсії ринкових часток, коефіцієнт Джині, індекс Холла-Тайдмана, індекс ентропії та ін.

Таблиця 1.7

Показники оцінки ринкової концентрації підприємств певної галузі

Назва показника	Формула для розрахунку показника	Номер формули
Індекс концентрації	$CR_k = \sum_{i=1}^k \frac{Q_i}{Q_\Sigma}$ <p>де Q_i – обсяг реалізації товару на даному галузевому ринку є i-ю фірмою; Q_Σ – кількість підприємств, для яких розраховується цей показник</p>	1.1
Індекс Херфіндаля-Хіршмана	$HHI = \sum_{i=1}^n \delta_i^2$ <p>де δ_i - ринкова доля компанії i; n - кількість усіх компаній, що діють в певній галузі.</p>	1.2
Індекс ентропії	$E = \sum_{i=1}^n S_i \ln \frac{1}{S_i}$ <p>де S_i - частка i-д фірми в ринкових продажах; n - кількість усіх компаній, що діють в певній галузі.</p>	1.3

*сформовано автором на основі [15]

Найбільш простим є індекс концентрації (формула 1.1), який характеризує відношення величини суми ринкових часток кількох найбільших фірм у галузі до загального обсягу реалізації товару всіма фірмами, що діють на галузевому ринку.

Для проведення дослідження було обрано 10 лідерів українського кіновиробництва та 10 найбільших кінокомпаній світу, які функціонують на вітчизняному ринку без урахування результатів діяльності дочірніх компаній.

Як показник реалізації товарів було взято фільми, що вийшли в український прокат у 2015-2019 роках.

В рамках дослідження було розраховано показники галузевої концентрації українського ринку кіновиробництва у 2015-2019 роках. За даними про обсяги продукції оцінено ринкові частки підприємств, шляхом розподілу обсягу продукції цих виробників на загальні обсяги продажу вітчизняного ринку у зазначені роки. В табл. 1.8 відображено частки найбільших вітчизняних та зарубіжних кіновиробників на українському ринку в період 2015-2019 рр.

Таблиця 1.8

Частки найбільших вітчизняних та зарубіжних
кіновиробників на українському ринку в період 2017-2021 рр.

Назва компанії	Частка на українському ринку, %				
	2017	2018	2019	2020	2021
Національна кінематека України	1,85	0,62	0,64	1,15	0,00
ПП "Кіностудія "Інтерфільм"	0,26	0,62	0,85	0,19	0,69
ТОВ "А-Фільм"	0,00	0,21	0,00	0,00	0,17
ТОВ "Кінофорум України"	1,59	0,82	1,06	0,38	0,35
ПП "Юніверсал сервіс енд продакшн"	0,26	0,21	0,21	0,19	0,35
ТОВ "СТАР МЕДІА ЕНТЕРТЕЙНМЕНТ"	0,00	0,41	0,00	0,19	0,17
ТОВ "КІНОКВАРТАЛ"	0,26	0,21	0,21	0,19	0,00
ТОВ "Кей анімейшен студіо"	1,59	0,62	0,42	0,77	0,17
ТОВ "Кінофабрика"	0,00	0,41	0,21	0,00	0,00
ТОВ "Українська Продакшн Студія" (УПС)	0,00	0,41	0,21	0,00	0,00
<i>Всього вітчизняних компаній:</i>	32,54	32,03	26,11	27,31	25,48
The Walt Disney Company	1,59	2,46	1,91	1,54	1,91
Warner Bros	1,32	1,44	2,97	1,35	0,17
Universal Studios	3,17	3,08	1,70	2,88	1,91
20th Century Fox	1,32	1,23	2,12	1,15	2,77
Sony Pictures Entertainment	1,32	0,41	1,06	1,15	2,77
Paramount	2,38	1,85	1,91	1,54	1,39
Metro-Goldwyn-Mayer Studios	1,59	1,44	0,42	1,54	1,39
The Weinstein Company	0,53	0,41	0,42	0,19	0,00
Focus Features	0,26	0,41	0,42	0,19	0,00
DC Entertainment	0,26	0,41	0,64	0,77	0,35
<i>Всього зарубіжних компаній:</i>	67,46	67,97	73,89	72,69	74,52
Всього вітчизняних і зарубіжних компаній:	100	100	100	100	100

**сформовано автором на основі (Додаток Б, Додаток В)*

У ході дослідження структури ринку кіновиробництва встановлено, що ринок, що вивчається, характеризується високим рівнем конкуренції. Негативна динаміка індексу концентрації за п'ять років свідчить про

тенденції підвищення рівня конкуренції над ринком кіновиробництва. На рис. 1.13 відображено динаміку індексу концентрації на українському ринку кіновиробництва у період з 2017 по 2021 рр.

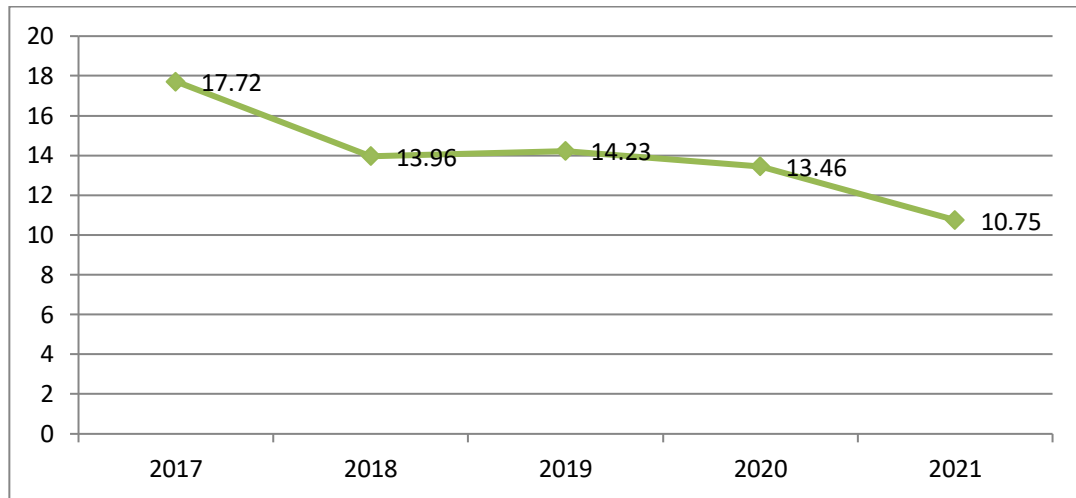


Рис.1.13. Динаміка індексу концентрації на українському ринку кіновиробництва у період з 2017 по 2021 рр.

**розрахунки автора*

Так як в основі розрахунку індексу ринкової концентрації лежать результати діяльності найбільших фірм галузі, обраних для аналізу, він фактично ігнорує структуру розподілу ринкових часток між компаніями, які увійшли до розрахунку індексу (Романович В.К. Бурыніна И.К., 2018). З цією особливістю індексу концентрації пов'язана можлива неточність під час його використання. Тому необхідний розрахунок інших індексів, зокрема індексу Херфіндаля-Хіршмана, який припускає, що частка кожної фірми буде зважена сама по собі.

Індекс Херфіндаля-Хіршмана (ННІ) говорить про слабоконцентрований ринок (значення показника нижче 45%). На рис.1.14 відображено динаміку індексу Херфіндаля - Хіршмана на ринку кіновиробництва України у період з 2017 по 2021 рр.

Додатковим вимірником рівня концентрації в галузі може служити індекс ентропії (ІЕ), що рідко використовується, проте, він відображає ступінь неупорядкованості руху фірм і, тим самим, більшою мірою характеризує конкуренцію, ніж попередні показники (рис.1.15).

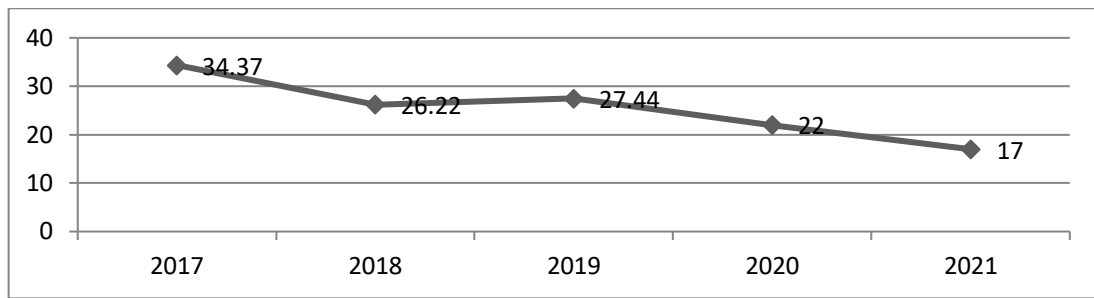


Рис. 1.14. Динаміка індексу Херфіндаля - Хіршмана на ринку кіновиробництва України у період з 2017 по 2021 рр.

**розрахунки автора*

Індекс ентропії показує середню частку підприємств, що діють на ринку, виважену за натуральним логарифмом оберненої їй величини. Індекс ентропії є зворотним рівнем концентрації. На рис.1.15 зображено динаміку індексу ентропії на українському ринку кіновиробництва у період з 2017 по 2021 рр. (з лінією тренду).

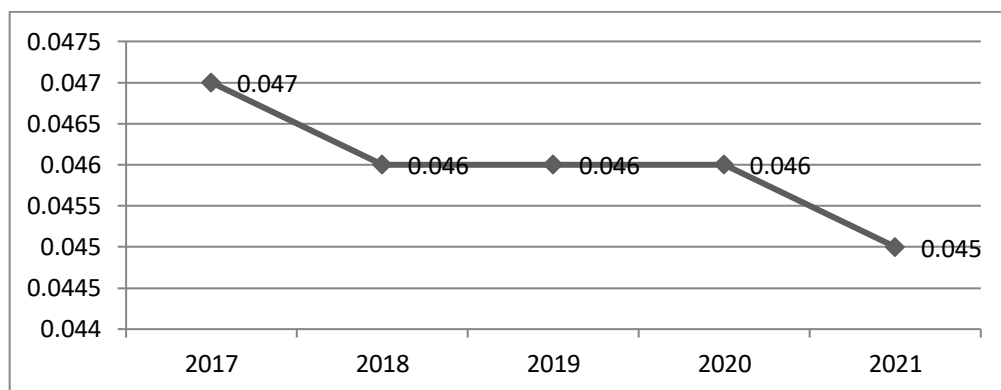


Рис.1.15. Динаміка індексу ентропії на українському ринку кіновиробництва у період з 2017 по 2021 рр.

**розрахунки автора*

Негативна динаміка індексу ентропії, як видно з рис.1.15, свідчить про зростаючу неупорядкованість розподілу часток між кінокомпаніями та затвердження порядку, диктованого великими фірмами.

Тенденція зниження рівня ринкової концентрації може розглядатися як позитивна зміна, що свідчить про підвищення конкуренції на внутрішньому ринку та сприяння появі нових гравців на ринку, а також підвищення конкурентоспроможності вітчизняної галузі на міжнародному ринку. Слабко

концентрований ринок також говорить про незначну залежність фірм одна від одної.

При оцінюванні можливої інтенсивності конкуренції варто брати до уваги додаткову інформацію, оскільки крім концентрації, на взаємодію продавців впливає безліч чинників: витрати виходу нових компаній ринок, темпи зміни технології виробництва та інші. Це дасть змогу оцінити стратегію розвитку не лише якісно, а й надаючи кількісну оцінку; а також врахувати не лише один аспект ефективності і успішності стратегії, ігноруючи при цьому інші.

Висновки до розділу I

На основі проведеного аналізу змісту понять “розвиток”, “ріст”, “зростання” “стратегія” і “розвиток підприємства”, також можна зробити висновок, про те, що дані категорії безпосередньо пов'язані між собою. З однієї сторони, розвиток підприємства розглядається як результат реалізації його стратегії, а з іншої — стратегія обумовлена як інструмент, що сприяє розвитку підприємства. Тому стратегію розвитку слід розглядати як стратегію суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища за допомогою конкретних тактичних дій.

Узагальнюючи всі наведені в розділі I теоретичні визначення, що стосуються дефініцій “розвиток” та “стратегія” автором надано комплексне бачення поняття “стратегії розвитку кінотеатральної мережі”, як такого компоненту стратегічного менеджменту, що дозволяє мережі досягати чітко встановлених цілей зважаючи та враховуючи виклики зовнішнього середовища, динамічну поведінку споживачів, достатньо значний вплив держави, кіностудій та дистриб'юторів на якість наданих послуг та попри те, дає можливість забезпечити конкурентоспроможність на ринку кінопрокату

серед усіх субститутів, тобто забезпечити такий стан кінотеатральної мережі, щоб вона могла успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Удосконалено класифікаційний підхід до видів стратегічного інструментарію розвитку підприємств. В результаті чого виділено 3 види стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж: інструменти підтримки стратегічного менеджменту, маркетингові інструменти стратегічного розвитку, фінансові інструменти стратегічного розвитку.

Оскільки кінотеатральні мережі належать до підприємств, що надають послуги з кінопрокату та організації дозвілля населення, що в свою чергу потребує визначення специфіки та певних особливостей даної галузі для того аби більш ґрунтовно та правильно сформулювати і обрати стратегію розвитку в питанні 1.1. побудовано схему функціонування суб'єктів ринку кінопрокату, та визначено основні характеристики таких підприємств, а саме:

- кінотеатральні мережі суттєво залежать від ринку кіновиробництва та дистриб'юторських компаній;
- діяльність кінотеатральних мереж має яскраво виражений нематеріальний характер, тому конкурентна боротьба здійснюється за рахунок широкого асортименту репертуару, широкого асортименту продуктів харчування, наявності додаткових послуг, високого рівня якості наданих послуг, особливої атмосфери кінотеатру, високого рівня доданої цінності для споживача;
- низький рівень диверсифікації кінотеатральних мереж створює проблеми у їх стратегічній гнучкості.

Враховуючи виявлені особливості функціонування кінотеатральних мереж можна дійти висновку, що використання набору загальновідомих інструментів, які дають змогу ефективно керувати стратегічним напрямом розвитку підприємства відповідно до умов зовнішнього середовища є не цілком доцільним.

Для визначення стану та тенденцій розвитку кінопрокатного ринку визначено типологію країн в розрізі кіноіндустрії, яка включає в себе

наступні показники оцінювання країн: частка кінопродукту національного виробництва у прокаті, рівень постачання власного кінопродукту на світовий ринок, рівень сприятливості умов для кіновиробництва, рівень відвідуваності на душу населення, та рівень касових зборів. Даний підхід до типологізації країн окреслює 3 основні типи країн в галузі кіноіндустрії: високого, середнього та низького рівня розвитку. Цей інструмент дає змогу більш ґрунтовно визначити, яку стратегію розвитку необхідно обирати кінотеатральним мережам певної країни.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях (Стангурська, Б., 2022; Стангурська Б.О., Федорків Б.В., 2022).

2.1. Кластерний аналіз діяльності кінотеатральних мереж

Єдиного етапу при виборі стратегії розвитку вітчизняних кінотеатральних мереж немає: рішення великих і дуже складних проблем в кожному випадку індивідуально і багато в чому залежить від господарської історії кінотеатрів.

Відома теза М. Портера полягає в тому, що перспективні конкурентні переваги створюються не в зовнішніх, а на внутрішніх ринках (Долматова, Г. Е., & Куделько, Я. А., 2020) тому, в процесі кластеризації максимально враховано економічні і соціальні особливості кожного кінотеатру. Використаний кластерний аналіз діяльності кінотеатральних мереж дозволяє побачити не лише конкурентоспроможність усіх учасників кластера і подібності між ними, але і оцінити їх ефективність концентрувати зусилля на певних напрямках стратегічного розвитку.

Рішення цих проблем, навіть на регіональному рівні, сприятиме створенню опорного каркасу менеджменту сучасної конкурентоздатної кінотеатральної мережі. При цьому стратегічні напрями розвитку для кінотеатральних мереж різних кластерів мають бути орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності; визначення стратегії розвитку і залучення додаткових інвестиційних потоків.

Кластерний аналіз дає змогу оцінити економічну ефективність розвитку кінотеатральних мереж, а також визначити найбільш перспективні напрями організування їх діяльності. Це оцінювання на стадії розроблення концепції кластеризації сукупності вітчизняних кінотеатральних мереж дозволяє уникнути помилок, пов'язаних із підтриманням неефективних заходів, а також підвищити їх конкурентоспроможність, обґрунтовано впроваджувати інноваційні рішення, оптимізувати комунікації в зовнішньому середовищі.

Для побудови кластерів кінотеатральних мереж використано ієрархічний агломеративний метод Уорда з використанням евклідової метрики.

Розроблений алгоритм передбачає використання базової метрики з уточнюючими корегуючими впливами за рахунок використання штрафних коефіцієнтів по кожній сфері діяльності.

Міра відстані між двома об'єктами у просторі визначається за формулою 2.1 (Oleinikova, S.A., Kravets, O.J., Silnov, D.S., 2016):

$$\mu(\Psi^{(i)}, \Psi^{(j)}) = \sqrt{\sum_{k=1}^5 (\gamma_k \times (\psi_k^{(i)} - \psi_k^{(j)})^2)} \quad (2.1)$$

$\Psi^{(i)} = \Psi^{(i)} \langle \psi_1^{(i)}; \psi_2^{(i)}; \psi_3^{(i)}; \psi_4^{(i)}; \psi_5^{(i)} \rangle$ – інтегрована оцінка діяльності i -го кінотеатру;

$\psi_1^{(i)}$ - узагальнена оцінка для i -го кінотеатру за k -ою сферою діяльності;

γ_k – штрафний коефіцієнт для k -ої сфери діяльності кінотеатрів (для менш важливих сфер діяльності кінотеатрів є більшим і обернено пропорційний важливості сфер діяльності кінотеатрів).

Згідно експертної оцінки величини значимості сфер діяльності кінотеатрів задані у такому співвідношенні

⟨фінанси, стейкхолдери : операційний менеджмент : навчання і розвиток : адаптивність до змін зовнішнього середовища⟩ = ⟨9 : 8 : 6 : 7 : 9⟩.

В даному алгоритмі кластеризації методом модифікованих k -середніх, для прийняття рішення щодо приєднання об'єкта (кінотеатру до певної підгрупи використовується міра подібності - тобто метрика, але й деякі обмеження, які відображають експертну оцінку можливості групування об'єктів в один кластер.

Кластеризація кінотеатральних мереж дає змогу спростити процедуру діагностики їх стратегічного протистояння та точніше розробити стратегічні та оперативні управлінські рішення щодо пристосування до мінливого

зовнішнього середовища з метою забезпечення їхнього виживання в сучасних умовах.

На рис.2.1 відображено вертикальну дендрограму кластеризації кінотеатрів за узагальненими чинниками ефективності їх діяльності. В табл.2.1 подано вихідні дані експертної оцінки основних кінотеатрів України.

Таблиця 2.1

Вихідні дані експертної оцінки основних кінотеатрів України

№п/п	Назва кінотеатру, місцерозташування	Фінанси:	Стейкхолдери:	Операційний менеджмент:	Навчання і розвиток:	Адаптивність до змін зовнішнього середовища:
1	Планета Кіно, Сокольники	1,67327	2,002145	1,913624	1,330013	1,395183
2	Планета Кіно, Форум, м. Львів	1,78026	2,028965	1,806472	1,34867	1,704149
3	"Копернік", м. Львів	1,103651	1,598814	1,041483	0,810463	1,285141
4	Lviv Film Center, м. Львів	1,234366	1,647659	1,208799	0,85296	1,028677
5	Multiplex, Victoria Gardens	1,506161	2,046909	1,705401	1,148365	1,53193
6	Multiplex, Спартак	1,908672	2,147774	1,756812	1,103536	1,618392
7	Люм'єр, м. Івано-Франківськ	1,33698	1,685621	1,393067	0,88751	1,385207
8	Баттерфляй Ульрамарин	1,819187	1,962563	1,702914	1,184211	1,347921
9	Старт, м. Київ	1,726132	1,471971	1,538362	1,184211	1,480335
10	Multiplex, ТРЦ Цум	2,039502	2,130478	1,866544	1,367845	1,511977
11	Портал, м. Кропивницький	1,560866	1,761351	1,597605	1,367845	1,331495
12	Золотий Дюк Одеса	1,506161	1,813889	1,799562	1,361972	1,601866
13	Сінема Сіті, Одеса	1,651042	1,961009	1,676379	1,361972	1,601866
14	Палладіум, м. Харків	1,600253	1,779296	1,63455	1,179201	1,319302
15	Filmax, м. Харків	1,399401	1,722353	1,667811	1,130485	1,111511
16	Multiplex, м. Харків	1,892894	2,048853	1,82407	1,326385	1,522861
17	Планета Кіно Арполю	1,844524	2,174011	1,904042	1,439969	1,460987
18	Правда Кіно	1,262006	1,569144	1,533295	1,439969	0,973252
19	Палац Кіно, м. Чернівці	1,345733	1,581258	1,35824	0,866262	1,091558
20	Ефект, м. Чернівці	1,284234	1,523732	1,347737	0,926379	1,127231
21	Злата, м. Тернопіль	1,535875	1,760898	1,525556	1,13774	1,199988
	Середнє значення	1,57196	1,82946	1,60963	1,17886	1,36337
	Дисперсія					0,02505

*сформовано автором на основі (Додаток Е)

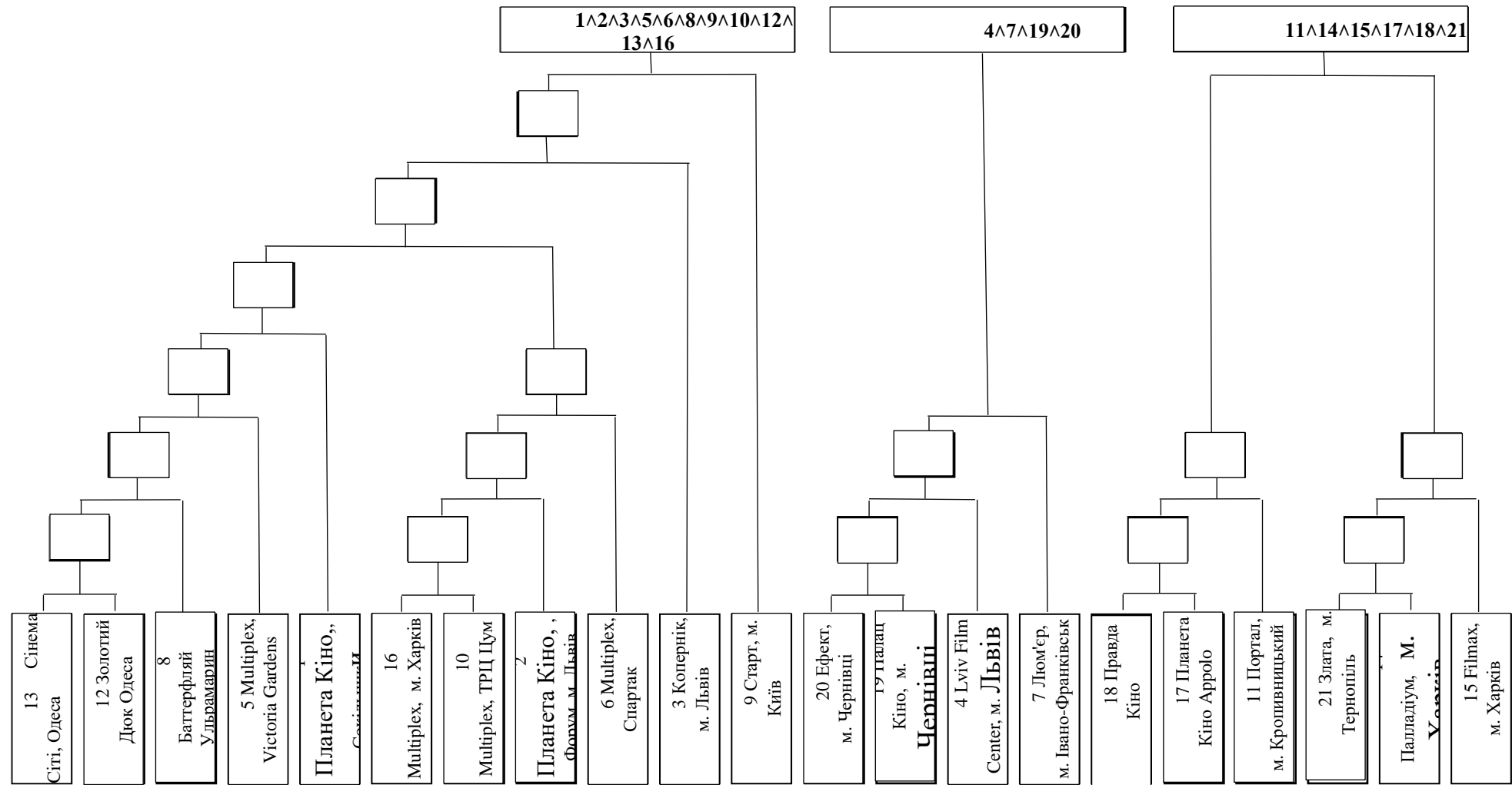


Рис.2.1. Вертикальна дендрограма кластеризації кінотеатрів за узагальненими чинниками ефективності їх діяльності
*сформовано автором на основі

Для проведення кластеризації кінотеатрів було обрано метод *k-means* як найбільш популярний, простий у використанні та зрозумілий для користувача. Мета методу – розділити *n* спостережень на *k* кластерів так, щоб кожне спостереження належало до кластера з найближчим до нього середнім значенням.

Даний метод в певному сенсі був модернізованим з урахуванням вагомості вибраних напрямів оцінювання діяльності кінотеатральних мереж шляхом введення методу штрафних коефіцієнтів за принципом розбіжність між об'єктами по ключовому параметру менш важливі ніж по менш важливому.

Процес пошуку є ітеративним. На кожній ітерації застосовується метод, що базується на мінімізації суми квадратів відстаней між об'єктами дослідження з урахуванням скорегованих метричних віддалей по кожному чиннику.

Класичний підхід щодо оцінювання стратегії для конкретного кінотеатру можна привести до алгоритму приведеному у Додатку Ж.

Як видно з Додатку Ж, було проведено 19 ітерацій, в результаті утворено три основні групи кінотеатрів. До першого кластера (А) увійшли одинадцять кінотеатрів. В табл.2.2 відображено групу кінотеатрів з найвищими показниками діяльності (кластер А).

Таблиця 2.2

Група кінотеатрів з найвищими показниками діяльності (кластер А)

№п/п	Назва кінотеатру, місцезнаходження	Фінанси:	Стейкхолдери:	Операційний менеджмент:	Навчання і розвиток:	Адаптивність до змін зовнішнього середовища:
1	Планета Кіно, Сокольники	1,67327	2,002145	1,913624	1,330013	1,395183
2	Планета Кіно, Форум, м. Львів	1,78026	2,028965	1,806472	1,34867	1,704149
3	Копернік, м. Львів	1,103651	1,598814	1,041483	0,810463	1,285141
5	Multiplex, Victoria Gardens	1,506161	2,046909	1,705401	1,148365	1,53193
6	Multiplex, Спартак	1,908672	2,147774	1,756812	1,103536	1,618392
8	Баттерфляй Ульрамарин	1,819187	1,962563	1,702914	1,184211	1,347921

Завершення табл.2.2

9	Старт, м. Київ	1,726132	1,471971	1,538362	1,184211	1,480335
10	Multiplex, ТРЦ Цум	2,039502	2,130478	1,866544	1,367845	1,511977
12	Золотий Дюк Одеса	1,506161	1,813889	1,799562	1,361972	1,601866
13	Сінема Сіті, Одеса	1,651042	1,961009	1,676379	1,361972	1,601866
16	Multiplex, м. Харків	1,892894	2,048853	1,82407	1,326385	1,522861
	Середнє значення	1,691539	1,928488	1,693784	1,229786	1,509238
	Дисперсія					0,01933

**сформовано автором на основі (Додаток Д)*

Кінотеатри першого кластера мають найвищі показники за організуванням діяльності. Вони є пріоритетними конкурентами між собою, для яких характерним є найвищий рівень конкуренції.

В даному кластері високий рівень конкуренції, а показники успішної діяльності достатньо сильно відрізняються між собою. Про це говорить вищий рівень дисперсії 0,01933, яка є найбільшою порівняно з іншими кластерами.

Для даного кластера доцільно обрати інноваційну стратегію розвитку, адже тісний взаємозв'язок інноваційного вектора розвитку з комплексною довгостроковою стратегією стабільно стає провідним напрямком сучасної інноваційної політики в сфері кінопрокату. З точки зору теоретико-методологічного положення стратегічного управління, інноваційні стратегії належать до групи функціональних стратегій підприємства, і в даному випадку інновації на підприємстві не є основним фактором розвитку, але є складовою стратегічної сфери, як елементом, так і провідним фактором. Хоча характерною рисою теорії стратегічного управління є те поєднання стратегічного та інноваційного аспектів у діяльності підприємства. Інновації мають визначати провідні перспективи покращення конкурентних позицій даної групи кінотеатральних мереж, а стратегії інноваційного розвитку мають бути основою для таких змін.

На перший план у процесі вибору інноваційної стратегії виходить питання використання найкращого стратегічного портфеля, а також урахування ризику та невизначеності. Разом з тим, суттєвим доповненням

є конкурентні переваги та синергізм – компоненти конкурентної стратегії, які допомагають оцінити можливості кінотеатральної мережі.

Кінотеатральна мережа може обирати інноваційну стратегію на підставі своїх цілей. Наприклад, якщо метою є самозбереження із застосуванням консервативних технологій, то слід використовувати опортуністичну стратегію. Прийнятність стратегії можна визначити, оцінивши ефективність діяльності кінотеатральної мережі (Л.Ф. Шайбакова, Хмельницкая З.Б., Сурнина Н.М., Буланічев В.А., 2007).

Одним із найбільш значних етапів стратегічного планування інноваційного розвитку кінотеатральних мереж є вибір інноваційної стратегії. Ефективність досягнення поставленої мети обумовлена головним чином вірним вибором напрямів інноваційного розвитку. Алгоритм обґрунтування вибору інноваційної стратегії організації складається з 7 етапів.

При розробленні інноваційної стратегії, кінотеатральна мережа визначає скільки вкладати у технологічні інновації та яку увагу приділяти бізнес-моделі. Аналізування інноваційного потенціалу підприємств проводиться для визначення рівня його готовності виконати завдання, які дозволять досягти поставленої інноваційної мети (Majdúchová, H., & Barteková, M. K., 2020).

Інноваційне середовище кінотеатральної мережі складається з інноваційного потенціалу, який показує стан внутрішнього середовища організації та інноваційного клімату, тобто, стану довкілля (Юсупова Э.Р., 2015).

В основі матриці вибору інноваційної стратегії розвитку кінотеатральних мереж знаходяться взаємозв'язки інноваційного потенціалу організації та привабливості галузі.

На рис.2.2 відображено етапи вибору стратегії інноваційного розвитку.

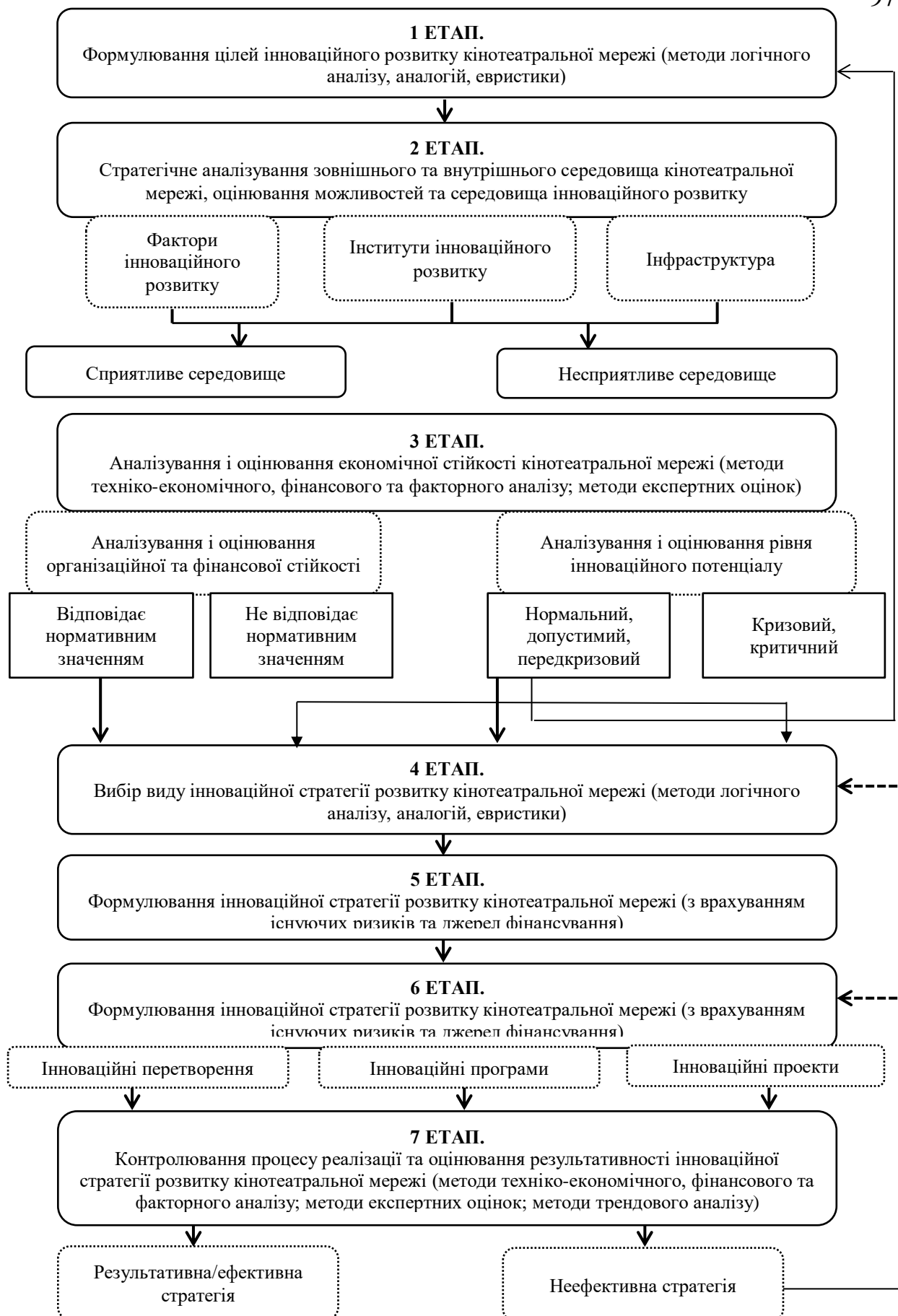


Рис.2.2. Етапи вибору стратегії інноваційного розвитку

*сформовано автором на основі [71-76]

На рис.2.3 зображено дев'ять модифікацій типів інноваційної стратегії.

Рівень привабливості інноваційного середовища	Високий	Традиційна або імітаційна стратегія: - спеціалізація на підвищенні інноваційного потенціалу; - заняття вузької ніші ринку	Захисна стратегія: - проведення комплексу заходів, що дозволяють протидіяти конкурентам	Наступальна стратегія: - стратегія, орієнтована на маркетинг (пошук шляхів подолання слабких сторін)
	Середній	Залежна стратегія: - виявлення варіантів розширення діяльності, не пов'язаної з високим ризиком	Традиційна стратегія: - підвищення якості раніше наданих послуг; концентрація інвестицій у сегменти, де прибутковість є високою, а ризик відносно низьким	Опportunістична стратегія: - інвестування в найбільш привабливі інноваційні продукти
	Низький	Залежна стратегія чи вихід з ринку: - необхідність інноваційних змін та захисту сильних сторін діяльності	Стратегія вичікування (оборонна стратегія): - захист позицій на найбільш прибуткових сегментах ринку	Традиційна стратегія: - збереження позиції в найбільш прибуткових інноваційних продуктах
		Низький	Середній	Високий
<i>Інноваційний потенціал</i>				

Рис.2.3. Дев'ять модифікацій типів інноваційної стратегії

**сформовано автором на основі [72]*

Відповідно до рис.2.3, кінотеатральні мережі кластеру А з низьким рівнем інноваційного потенціалу та високою інвестиційною привабливістю інноваційного середовища мають низьку відносну перевагу в перспективному сегменті ринку. Для цих кінотеатральних мереж логічно є реалізація інноваційної стратегії, щоб зміцнити свої позиції на ринку і зайняти вузьку нішу. Це може бути як традиційна, так і імітаційна стратегія.

Якщо інноваційний потенціал кінотеатральної мережі загалом значний, то, зазвичай, вона має можливість до здійснення великих інноваційних проектів. Залежно від цілей та можливостей кінотеатральні

мережі кластеру А можуть вибрати наступальну чи оборонну інноваційну стратегію.

Кінотеатральні мережі, що знаходяться в інноваційному середовищі із середньою привабливістю, мають на меті підвищення якості своїх послуг та інвестування в проекти в найбільш привабливих сегментах ринку. Кінотеатральні мережі з низьким інноваційним потенціалом можуть застосовувати імітаційну чи залежну інноваційну стратегію, тобто, дані компанії повністю залежать від більших гравців ринку. Кінотеатральні мережі із середнім потенціалом інвестують у високоприбуткові сегменти з відносно низьким рівнем ризику. Для кінотеатральних мереж з високим інноваційним потенціалом найвигіднішою стратегією у цьому випадку є опортуністична стратегія, при якій наголошується на таких інноваційних послугах чи продуктах, які дозволяють знизити витрати на НДКР, та заодно можуть забезпечити монополію над ринком.

Запропонована методика дозволяє не лише оцінити привабливість галузі та інноваційний потенціал кінотеатральних мереж, а також побачити проблемні місця в області інноваційного розвитку, а також знайти вирішення даних проблем за допомогою вибору вірної інноваційної стратегії.

В табл.2.3 відображено групу кінотеатрів з середніми показниками діяльності (кластер В).

Таблиця 2.3

Група кінотеатрів з середніми показниками діяльності (кластер В)

№п/п	Назва кінотеатру, місцерозташування	Фінанси:	Стейкхолдери:	Операційний менеджмент:	Навчання і розвиток:	Адаптивність до змін зовнішнього середовища:
11	Портал, м. Кропивницький	1,560866	1,761351	1,597605	1,367845	1,331495
14	Палладіум, м. Харків	1,600253	1,779296	1,63455	1,179201	1,319302
15	Filmax, м. Харків	1,399401	1,722353	1,667811	1,130485	1,111511
17	Планета Кіно Apollo	1,844524	2,174011	1,904042	1,439969	1,460987

Завершення табл.2.3

18	Правда Кіно	1,262006	1,569144	1,533295	1,439969	0,973252
21	Злата, м. Тернопіль	1,535875	1,760898	1,525556	1,13774	1,199988
	Середнє значення	1,533821	1,794509	1,64381	1,282535	1,232756
	Дисперсія					0,01239

**сформовано автором на основі (Додаток Е, Додаток Ж)*

Кінотеатри другого кластера показують середні показники за організуванням діяльності. Вони претендують на хороший рівень у відносно невеликих містах. В даному кластері показники успішної діяльності не сильно відрізняються між собою. Про це говорить значно менший рівень дисперсії 0,01239, яка є найбільшою порівняно з іншими кластерами.

Для даного кластера рекомендовано обирати між інноваційною та ринковою стратегією розвитку, оскільки даний кластер знаходиться в перехідному стані (в деяких мережах показники близькі до кластеру А, а в деяких до кластеру С).

В табл.2.4 наведено групу кінотеатрів з найнижчими показниками діяльності (кластер С).

Таблиця 2.4

Група кінотеатрів з найнижчими показниками діяльності (кластер С)

№п/п	Назва кінотеатру, місцерозташування	Фінанси:	Стейкхолдери:	Операційний менеджмент:	Навчання і розвиток:	Адаптивність до змін зовнішнього середовища:
4	Lviv Film Center, м. Львів	1,234366	1,647659	1,208799	0,85296	1,028677
7	Люм'єр, м. Івано-Франківськ	1,33698	1,685621	1,393067	0,88751	1,385207
19	Палац Кіно, м. Чернівці	1,345733	1,581258	1,35824	0,866262	1,091558
20	Ефект, м. Чернівці	1,284234	1,523732	1,347737	0,926379	1,127231
	Середня	1,300328	1,609568	1,326961	0,883278	1,158168
	Дисперсія					0,00346

**сформовано автором на основі (Додаток Е, Додаток Ж)*

Кінотеатри третього кластера мають найнижчі показники за організуванням діяльності. Вони очевидно не претендують на високі показники діяльності, оскільки орієнтуються на невеликі аудиторії. В даному кластері показники успішної діяльності достатньо близькі між собою. Про це говорить значно менший рівень дисперсії 0,00346, яка є найбільшою порівняно з іншими кластерами.

Для даного кластера рекомендовано формулювання та впровадження певного виду маркетингової стратегії розвитку. В табл. 2.5 відображено різновиди маркетингових стратегій для впровадження у кінотеатральних мережах кластеру С.

Таблиця 2.5

Різновиди маркетингових стратегій для впровадження у
кінотеатральних мережах кластеру С

Вид маркетингової стратегії	Назва стратегії	Сутність та способи втілення
<i>Глобальні маркетингові стратегії</i>	Стратегія диверсифікації	- одночасний розвиток багатьох видів діяльності (демонстрація кіно продукту, проведення кіно-заходів, конференцій, фестивалів), розширення асортименту товарів, що продаються в консенсн-барах
	Стратегія сегментування	- кінотеатральна мережа обслуговує свій вузький цільовий ринок більш ефективно, ніж конкуренти, які розосереджують свої ресурси на всьому ринку (демонстрація виключно артхаусного кіно, проведення конференцій з головними акторами вітчизняного кіно, створення музею-кіно, тощо).
	Стратегія кооперації	- одні кінотеатральні мережі шукають взаємодії з іншими з метою взаємного зміцнення свого становища, зокрема, шляхом узгодженого проведення маркетингових заходів (формування однієї мережі з кількох дрібних кінотеатрів з чітким обумовленням цінової політики та асортименту трансляції кінопродукту)

Завершення табл.2.5

<i>Базові маркетингові стратегії</i>	Стратегія диференціації	- опирається на маркетингове ноу-хау кінотеатральної мережі, її перевазі у виявленні й задоволенні очікувань глядачів, створення відмінної від конкурентів ринкової позиції за рахунок таких факторів, як: сервіс, упаковка, імідж тощо (створення нових та унікальних смаків поп-корну)
	Стратегія концентрації	- передбачає зосередження на потребах одного сегмента або групи покупців, відсутність прагнення охопити весь ринок (демонстрація артхаусного кінопродукту)
<i>Маркетингові стратегії росту</i>	Стратегія інтегрованого росту	- розширення суб'єкта підприємницької діяльності шляхом додаткового утворення нових структур. Кінотеатральна мережа може здійснювати інтегроване зростання як шляхом придбання власності, так і шляхом розширення. При цьому в обох випадках відбувається зміна її позицій всередині галузі.
	Стратегія диверсифікованого росту	- ця стратегія реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку чи з даними послугами/продуктом у рамках галузі.
<i>Конкурентні маркетингові стратегії</i>	Оборонна стратегія	- для виходу на нові ринки (завоювання та утримання передових позицій) завдяки новітнім технологіям.
		Вимагає істотних поліпшуючих інновацій (а не імітації нової продукції), високої мобільності підприємства, здатності до оволодіння авангардними розробками, розвинутої науково-технічної бази, придбання патентів на продукцію
	Стратегія нішера	- кінотеатральні мережі орієнтують свою діяльність на обслуговування одного або кількох сегментів ринку. Поле їхніх дій - сегменти, які залишилися поза увагою лідера.

*сформовано автором на основі (Маврина, І. Н.,2015)

Щоб не помилитися та зробити вірний вибір стратегії, працівники кінотеатральної мережі повинні чітко знати, формулювати та розуміти подальшу концепцію розвитку мережі, а також цілі, на які спрямовано її діяльність.

Одним з критеріїв розподілу кінотеатрів на групи є значна розбіжність середніх кластерних груп. Чим менше значення внутрішньогрупової дисперсії і вище значення міжгрупової, тим краще параметр характеризує приналежність спостереження до кластера і якісніше кластеризація.

Рішення щодо реалізації стратегії для конкретного кінотеатру потребує розрахунку та виконання аналізу показників ефективності його діяльності.

2.2. Маркетингові дослідження споживчих переваг українських глядачів кінопродукту

Маркетингова інформація в системі управління кінотеатральними мережами має ключове значення. Для отримання такої інформації необхідне проведення маркетингових досліджень. В свою чергу, маркетингові дослідження - це систематичні і об'єктивні виявлення, збір, аналізування, поширення і використання інформації з метою підвищення ефективності ідентифікації та вирішення маркетингових проблем (можливостей) (Baker Michael J., 2007).

Маркетингове дослідження середовища в якому функціонує кінотеатральна мережа, як процес визначення критично важливих чинників його складових, є основою формування відповідної реакції організації на їхню зміну для досягнення відповідних цілей. Процес дослідження передбачає три стадії: збір інформації про теперішній стан кінотеатральної мережі; аналізування зібраної інформації та її оцінювання; прогнозування майбутнього стану мережі. Формування інформаційної бази для маркетингового дослідження середовища

відбувається шляхом пошуку вже сформованої інформації, відстеження інформації, яка з'являється, та прогнозування майбутнього середовища.

Дослідження ринку - це ціла систематична діяльність, спрямована на збір, аналіз та інтерпретацію інформації про ринкові процеси. Дослідження ринку дозволяє визначити основні ринкові механізми, такі як попит, пропозиція, ціни, а також поведінка споживачів та діяльність у сфері конкуренції.

Виходячи з цього, було проведено маркетингове дослідження з метою виявлення думки споживачів про використовувані стратегії просування на вітчизняному ринку кіноіндустрії і пропозицій для вдосконалення маркетингової діяльності в кінотеатральних мережах і, отже, для підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняному ринку кінопрокату.

Метою даного маркетингового опитування є отримання аналітичних даних, які стали б підґрунтям для вироблення культурних політик на національному та регіональному рівнях; згенерування нових знань про споживачів українського кіно та стан розвитку кіноринку в Україні.

Основним завданням опитування було провести дослідження і визначити портрет глядача українського кіно в українських кінотеатральних мережах, визначивши його стать, вік, чинники, які впливають на його рішення придбання квитка.

Дотримуючись принципів мінімальної достатності і повноти комплексного інформаційного портрету сфери кінопрокату було визначено основні групи напрямів оцінювання вітчизняного кіноглядача:

- характеристика глядача;
- глядацькі інтереси;
- кіноінтереси.

На рис.2.4 відображено групи напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральної мережі.

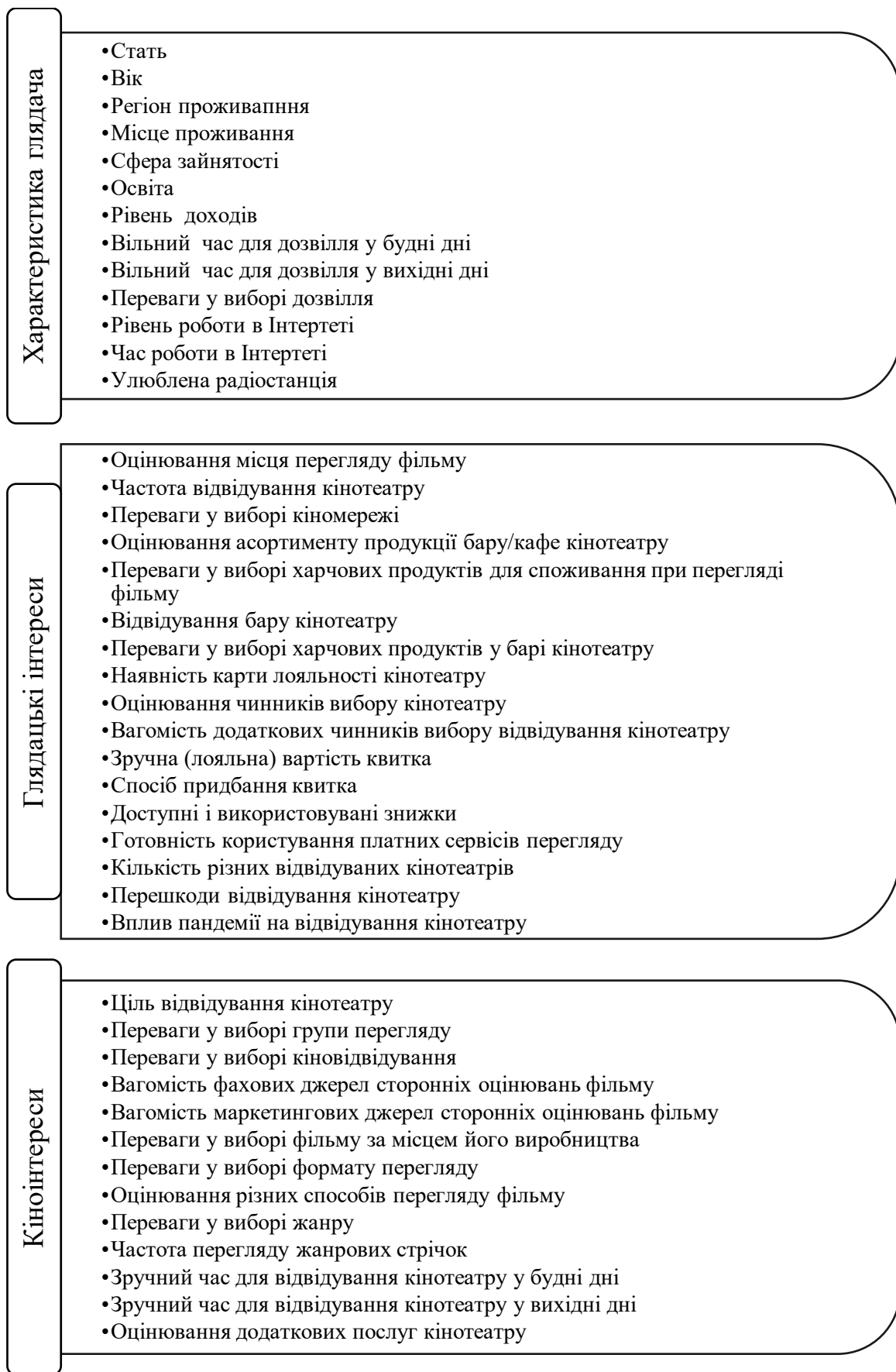


Рис.2.4. Групи напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральної мережі

**розроблено автором*

Для того щоб визначити в якому руслі повинні здійснюватись зміни в діяльності кінотеатральних мереж опитування відвідувачів кінотеатральних мереж проведено за допомогою Google Forms. Вибір цього методу дослідження був зумовлений тим, що він дозволяє опитати не лише глядачів кіно, а й те населення, яке доволі рідко або ж взагалі не відвідує кінотеатри для того, аби отримати більш розгорнутий портрет вітчизняних глядачів кіно. Анкета містила як закриті запитання – респондентам були запропоновані варіанти відповідей, так і відкриті запитання – респонденти мали можливість самостійно сформулювати відповідь.

В опитуванні взяло участь 854 респонденти з різних міст України (зокрема: Львів, Київ, Харків, Одеса). Вік респондентів від 15 до 65 років. Дана вибірка репрезентативна, оскільки в опитуванні взяло участь 854 респонденти, що набагато перевищує величину мінімально необхідного обсягу вибірки $n = 196$ осіб.

Згідно вимог до проведення статистичних досліджень мінімальне число замірів не має бути меншим числа n , яке отримуємо із формули 2.2 (Голубкова, Е. Н., 2017):

$$n = \frac{t^2 \times N \times \sigma^2}{N \times \epsilon^2 + t^2 \times \sigma^2} = \frac{1,96 \times 50^2 \times 20000000}{20000000 \times 5^2 + 1,96 \times 50^2} = 195,9980792 \approx 196 \text{ осіб} \quad (2.2)$$

де, n – обсяг вибірки;

t^2 – критичне значення критерія Стюдента для відповідного рівня значимості (як правило використовують рівень значимості 0,05, для якого $t^2 = 1,96$);

N - обсяг генеральної сукупності (орієнтовно це 20 млн. потенційних глядачів);

σ - дисперсія генеральної сукупності, що розраховується як середнє арифметичне квадратів відхилень окремих елементів генеральної сукупності від їх середньої арифметичної (вважаємо $\sigma = 50$, що при 100 – бальній системі оцінювання є апіорі достатньо) ;

ε - гранично допустима помилка. Загалом цю величину рекомендується приймати рівній 10 відсоткам вибіркової середньої. Гранична помилка вибірки є помилкою репрезентативності (показності) вибірки і показує межу, яка не перевершує дійсну помилку вибірки. Важаємо, що $\varepsilon = 5$, оскільки це допустима помилка при оцінюванні не фахівцями.

Шкала оцінювання у більшості випадків становить 0 - 100 балів, що дає змогу більш повно визначити ставлення опитуваного щодо певного запитання.

В ході анкетування респондентам необхідно було вказати, як на їх думку розташовуються певні кінотеатральні мережі на шкалах зі значеннями вказаних показників, і на цій же шкалі респондентам необхідно розмістити “ідеальну” кіномережу. Передбачається, що чим ближче розташовані фактичні показники кінотеатральної мережі до ідеальних, тим сприятливіше відношення до неї зі сторони відвідувачів.

Формуючи узагальнюючі результати опитування за основу взято середнє значення і медіану. Використання пари цих показників дозволяє більш дієво враховувати реальний стан отриманих результатів. Так, наприклад, близькість за величиною цих значень свідчить про рівномірне ставлення респондентів до даного запитання. Значне відхилення може свідчити, що більшість опитуваних мають суттєво різне бачення відповіді на дане запитання.

Очевидно, що при прийнятті конкретних управлінських рішень вибір заходів орієнтуватиметься або на найбільш широке охоплення аудиторії, або ж на цільовий показник. В першому випадку варто орієнтуватись на медіану, а в другому на середню величину.

Кожній групі споживачів відповідає різна базова функція, і таким чином виявляються стільки ж різних сегментів, скільки і функцій. Найбільш важливою для вибору каналів розподілу на кіноринку є стратегія сегментації по вигодах, що представляє собою систематичний

пошук нових сукупних атрибутів, які не мають конкурентної пропозиції на ринку, але задовільняють очікування певної групи покупців. Тому прокатник в кожному конкретному випадку повинен чітко уявляти на який з важелів мотивації поведінки споживачів на ринку необхідно впливати, щоб залучити потенційних глядачів кожного конкретного фільму.

За результатами якісного маркетингового дослідження, проведеного для уточнення сучасного стану вітчизняного ринку кінопрокату, визначення актуальних проблем в просуванні послуг кінотеатральних мереж і використовуваних маркетингових стратегій отримано такі результати в розрізі вище зазначених напрямів.

Як правило, всі опитувані вказали що вони володіють навичками роботи в Інтернеті, мають середній рівень у роботі з комп'ютерною технікою. Середній час роботи в Інтернеті становить 4-5 годин за день.

Зовнішню інформацію вони беруть в основному з Інтернету, або заслуховують в тіньовому режимі через радіостанції. Проведене дослідження показало, що оцінка радіостанцій (Люкс ФМ, максимум, Хіт FM, Наше радіо) серед різних абонентів приблизно однакова. Тут немає відчутних переваг серед опитуваних.

Розподіл відповідей респондентів щодо оцінювання важливості виду дозвілля наведений на рис. 2.5.

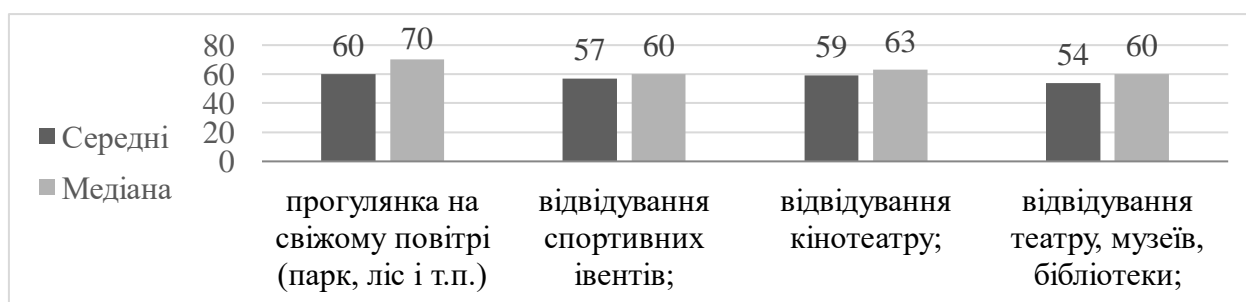


Рис.2.5. Розподіл відповідей респондентів щодо оцінювання важливості виду дозвілля

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Більшість респондентів вважає, що найкращим відпочинком є прогулянка на свіжому повітрі (парк, ліс тощо). Наступним за значимістю є відвідування кінотеатрів. Трохи менше значить для опитуваних відвідування спортивних івентів. Слід зауважити, що відвідування мистецьких закладів (театрів, музеїв, бібліотек) суттєво менше.

Слід констатувати, що серед опитуваних на час дозвілля відводиться у будні дні 2-4 години і 4-6,5 годин у вихідні дні.

Серед опитаних глядачів немає гендерного дисбалансу. Кількість жінок і кількість чоловіків виявилися приблизно однаковою. На рис.2.6 зображено розподіл відповідей респондентів за їх статтю.

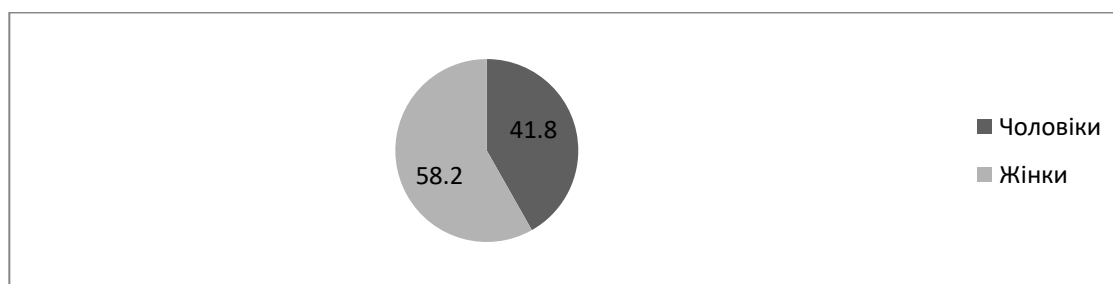


Рис.2.6. Розподіл відповідей респондентів за їх статтю

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Більшість глядачів українських фільмів у кінотеатрах – це люди у віці від 18 до 44 років. Водночас, найменшою віковою групою виявилися молоді люди віком 15–17 років. Більшість респондентів – це представники середнього і дрібного бізнесу, зокрема приватні підприємці. Переважна частина глядачів українського кіно в кінотеатрах має середній рівень доходу. Найбільше глядачів – це люди з повною вищою освітою.

Надаючи послуги з демонстрації кінострічок прокатник повинен враховувати незбереженість послуги - показу фільму, тому що в умовах нестійкого попиту заповненість залу на ранкових і вечірніх кіносеансах різна. Залежно від попиту на конкретний фільм прокатник диференціює ціни на квитки на ранкові та вечірні сеанси і розробляє найбільш ефективний розклад сеансів показу фільму.

В дану групу обстеження були включені запитання, які охоплюють локалізацію, репертуар, доступність цін на квитки, рівень обслуговування, ергономічність перегляду фільму, дизайн кінотеатру.

Ставлення до кіномереж у опитуваних приблизно однакова, хоча перевагу віддають мережі Мультиплекс, Планеті Кіно, Кінопалацу. На рис.2.7 відображено розподіл відповідей респондентів стосовно їх ставлення до кіномереж України.

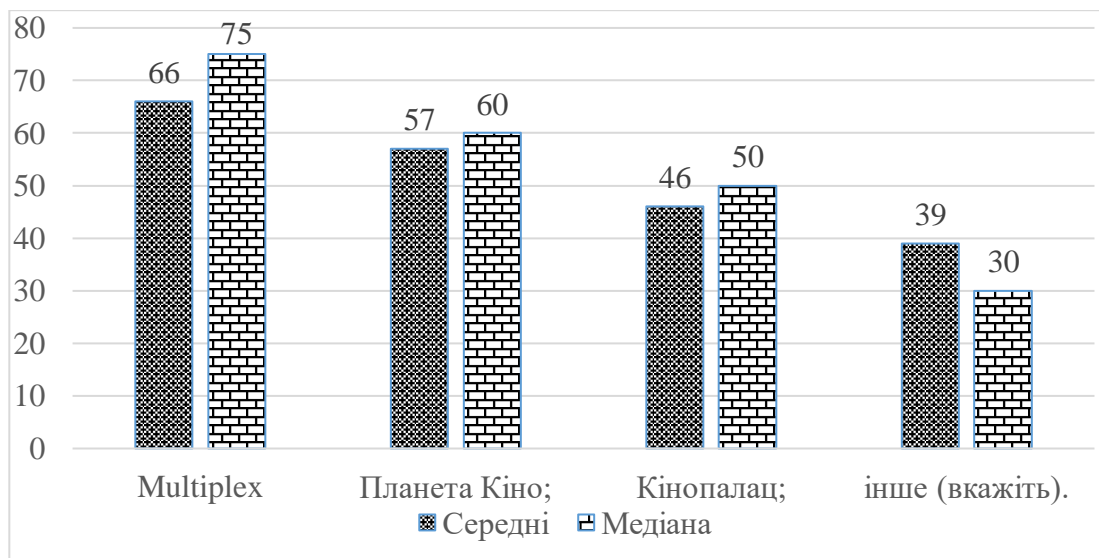


Рис.2.7. Розподіл відповідей респондентів стосовно їх ставлення до кіномереж України

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Аналізування частоти відвідування кінотеатрів у різні сезони становить двічі за сезон, незважаючи на пору року. Хоча треба відмітити, що найбільш часто відвідують кінотеатри саме взимку.

Сучасні кінотеатральні мережі, зазвичай є комплексом розваг з декількома залами для глядачів, оснащеними спеціальним устаткуванням для демонстрації кінострічок. На сьогоднішньому етапі розвитку кіноіндустрії показ фільмів є основною, але не єдиною статтею доходу кінотеатрів. Окрім кінопоказу кінотеатр здійснює реалізацію додаткових послуг, куди входять громадське харчування, фотозони, атракціони, а також діяльність з розміщення рекламних повідомлень.

У разі вибору кінотеатру більшість споживачів на перше місце ставлять близькість розташування. Наявність у кінотеатру додаткової розважальної інфраструктури впливає не лише на об'єм виручки, але і на споживчу поведінку. Кінотеатр, будучи популярним місцем для проведення часу як в колі сім'ї, так і в компанії друзів, повинен брати до уваги необхідність різноманітності дозвілля.

В ході опитування виявилось що на даний час картою лояльності користуються виключно одиничні особи.

Основними чинниками вибору кінотеатральної мережі відвідувачі вважають зручне розташування, доступні ціни, а також якість місць глядачів.

Відомо, що кінотеатральні мережі отримують виручку не лише завдяки зборам з прокату кінофільмів, але й від продажу супутніх товарів (наприклад, їжі, напоїв, друкарської продукції, тематичних ігор і іграшок) і надання додаткових послуг (наприклад, видача довідок, обслуговування святкових заходів тощо).

На рис.2.8 відображено розподіл відповідей респондентів стосовно ймовірних продуктів споживання.

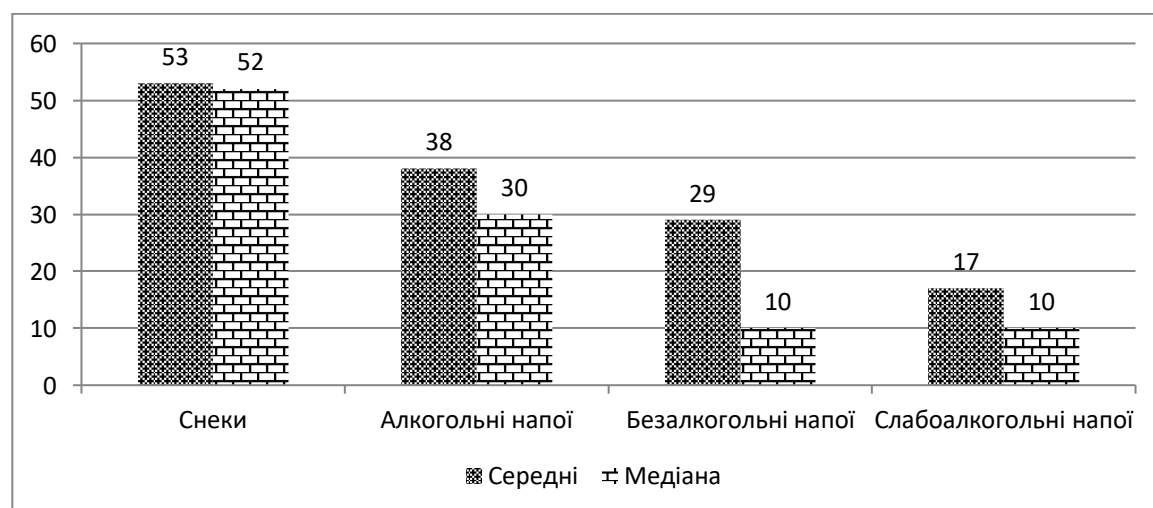


Рис.2.8. Розподіл відповідей респондентів стосовно ймовірних продуктів споживання

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Рис.2.9 містить інформацію про розподіл відповідей респондентів стосовно введення нових продуктів харчування до консеншн-барів.

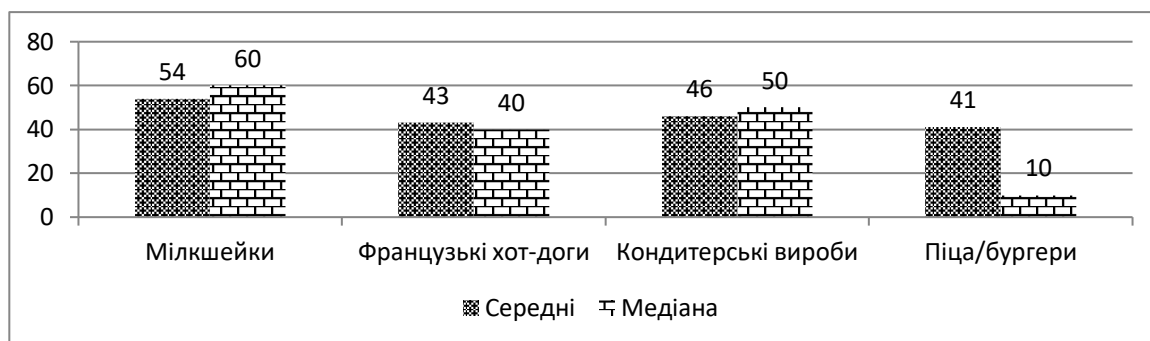


Рис.2.9. Розподіл відповідей респондентів стосовно введення нових продуктів харчування до консеншн-барів

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Щодо надання в кінотеатрах додаткових послуг то тут дані свідчать про наступне: найбільш очікуваним є відкриття “кіно-маркету”, де можна придбати різноманітні продукти харчування чи атрибутику із фільмів, що демонструються; також важливим є створення простору святкувань днів народжень. На рис.2.10 відображено розподіл відповідей респондентів стосовно надання в кінотеатрах додаткових послуг.

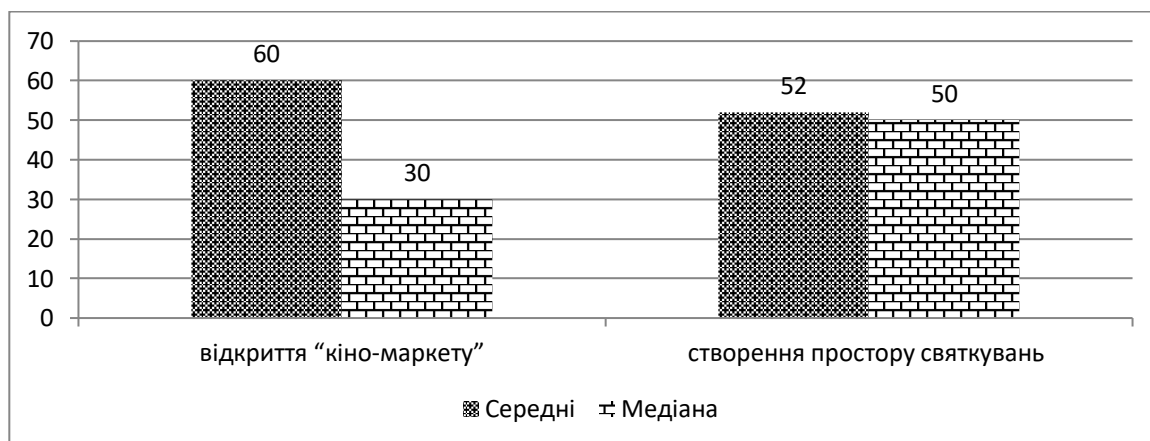


Рис.2.10. Розподіл відповідей респондентів стосовно надання в кінотеатрах додаткових послуг

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Цікаво зазначити, що відвідування кінотеатру є як правило є сімейним заходом. На другому місці це відвідування з колегами.

На рис.2.11 зображено розподіл відповідей респондентів стосовно місця перегляду фільмів.

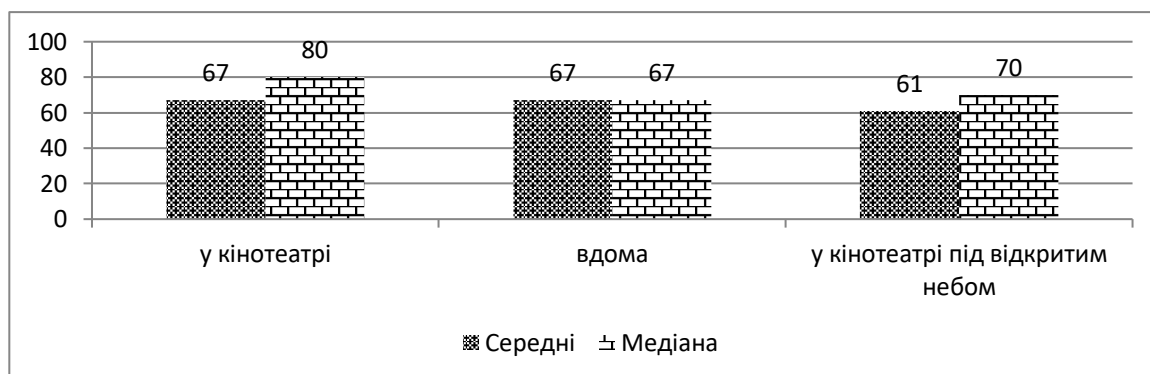


Рис.2.11. Розподіл відповідей респондентів стосовно місця перегляду фільмів

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Більша частина опитуваних бажали б переглядати фільми з переносного носія (флешки, диску). На другому місці знаходиться Netflix і платне телебачення. Перегляд фільму через безкоштовне телебачення і безкоштовні онлайн кінотеатр оцінюється в середньому в 54 бали.

Рис.2.12 демонструє розподіл відповідей респондентів стосовно рівня довіри серед фахових показників оцінки.

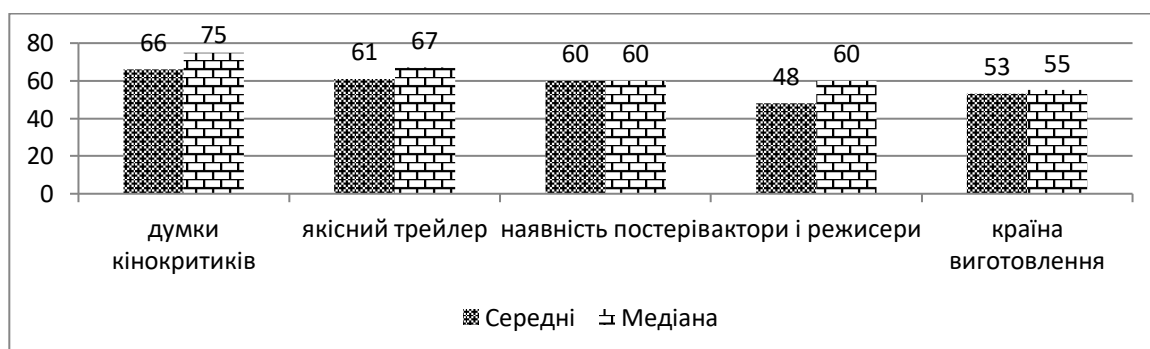


Рис.2.12. Розподіл відповідей респондентів стосовно рівня довіри серед фахових показників оцінки

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Для продюсерів і дистриб'юторів кінопродукту важливо донести інформацію про свою кінострічку споживачу. Тому опитування містить також запитання до респондентів про те, звідки вони дізналися про вихід

у прокат фільму. Найпоширенішим каналом отримання інформації виявилось “сарафанне радіо”: глядачі дізналися про стрічку від друзів, знайомих чи близьких людей.

При ухваленні рішення придбати квиток глядачі керуються кількома основними факторами: тематика фільму; опис фільму, трейлер фільму, рейтинг фільму; наявність привабливої рекламної кампанії, а також рекомендації друзів, знайомих, близьких, колег.

Часто продюсери кінопроектів намагаються залучити до участі у своїх фільмах відомих акторів та акторок. Та чи є наявність у касті стрічки зіркового імені вирішальним при ухваленні глядачами рішення купити квиток на українське кіно? Переважна більшість респондентів опитування (71,8%) відповіли: ні. Лише 5,9% респондентів у чотирьох містах відповіли, що каст є для них одним із найбільш важливих факторів при ухваленні рішення придбати квиток у кіно.

На рис.2.13 графічно подано розподіл відповідей респондентів стосовно оцінювання рівня доступу до інформації про фільми.

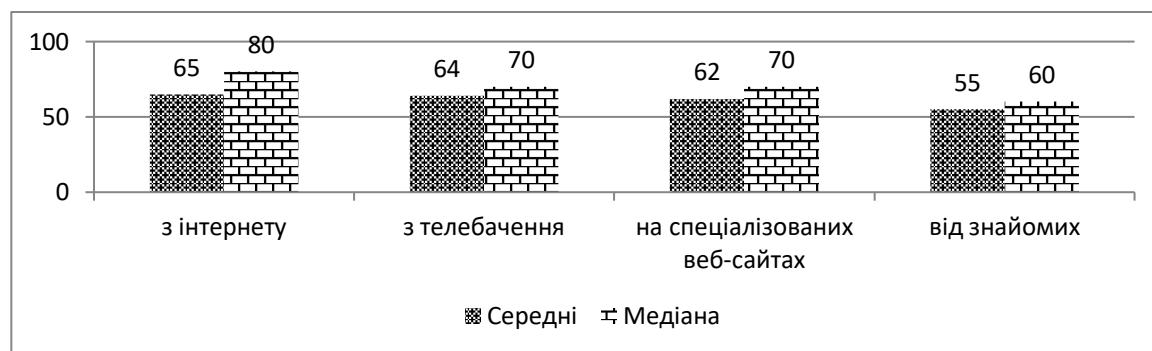


Рис.2.13. Розподіл відповідей респондентів стосовно оцінювання рівня доступу до інформації про фільми

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Що стосується частоти відвідування кінотеатрів (не враховуючи період карантину) то у результаті опитування в цілому виокремились три основні групи. 27% респондентів відповіли, що зазвичай відвідували кінотеатри раз на місяць. 23,2% опитаних сказали, що ходили до кінотеатрів раз на кілька місяців. Найбільшою виявилася група

респондентів, яка мала звичку відвідувати кінотеатри рідше, ніж раз на кілька місяців – 28,1%. На рис.2.14 відображено частоту відвідування кінотеатральних мереж респондентами України.

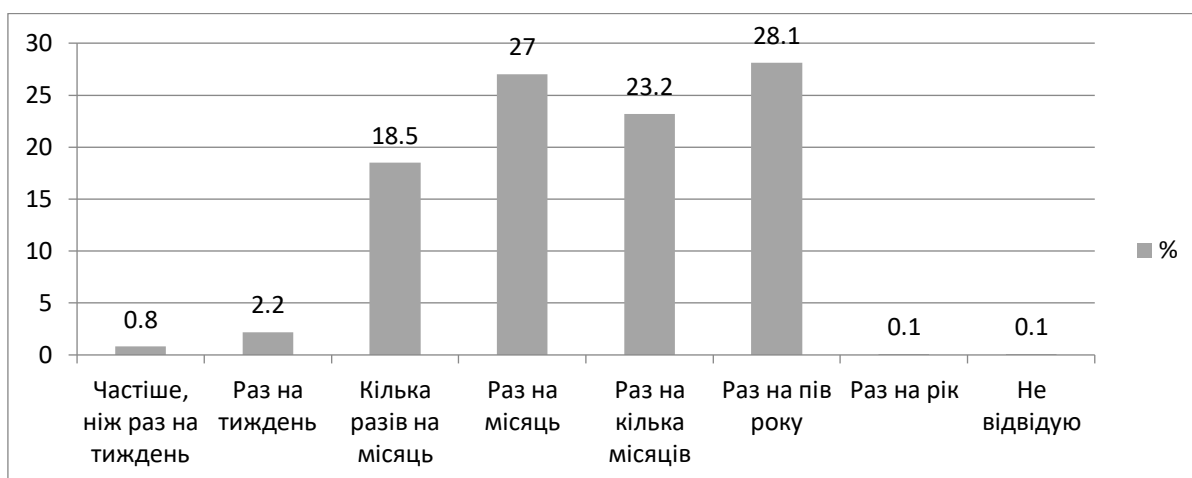


Рис.2.14. Частота відвідування кінотеатральних мереж респондентами України

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

По-іншому розподіляються відсотки, коли мова йде про походи до кінотеатрів саме на українські фільми. Половина опитаних відповіла, що купує квитки на українське кіно рідше, ніж раз на кілька місяців. Частота відвідувань кінотеатральних мереж для перегляду вітчизняного кінопродукту зображена на рис.2.15.

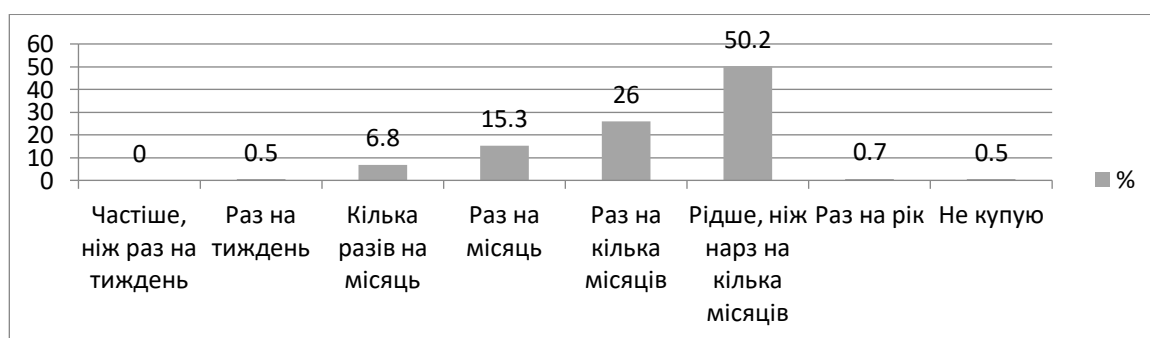


Рис.2.15. Частота відвідувань кінотеатральних мереж для перегляду вітчизняного кінопродукту

**побудовано автором за результатами маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Водночас щодо кожного міста показники різняться. Найбільше тих, хто купує квитки на українське кіно рідше, ніж раз на кілька місяців,

виявилось у Харкові – 74,3%. Трохи менше цей показник в Одесі – 69,2%. У Києві 48,8% опитаних відповіли, що купують квиток на українське кіно рідше, ніж раз на кілька місяців. Але у Львові ситуація кардинально відрізняється. Найбільшою у цьому місті виявилась група респондентів, яка відповіла, що зазвичай купує квитки на українське кіно раз на кілька місяців – 38,7%. Порівну розподілилися відповіді тих, хто купує квитки на українське кіно раз на місяць та рідше, ніж раз на кілька місяців, – 22,8%. Така відмінна від інших міст ситуація у Львові може бути викликана зокрема й тим, що одним з кінотеатрів, де проводилося опитування у цьому місті, виявився “Копернік”. Його артменеджер, кінокритик постійно запрошує знімальні групи українських стрічок представити їх перед глядачами та проводить обговорення фільмів після їх показу.

Також, в опитуванні було виявлено жанри кінопродукту, які користуються попитом в українських глядачів кіно. Саме на комедії найчастіше купують квитки глядачі українського кіно. Цей варіант відповіді обрали 40,3% опитаних загалом; 54,7% – у Харкові; 46,9% – у Львові; 46% – в Одесі; 34,8% – у Києві. Ця прихильність підтверджується і результатами касових зборів серед українських стрічок – найбільше у прокаті приносять бокс-офіс саме комедії. Жінки, що передбачувано, частіше за чоловіків обирають у кінотеатрах мелодрами: 36,4% проти 24,1%. А чоловіки віддають перевагу бойовикам: 20,8%, тоді як серед жінок лише 13,6% обрали цей варіант відповіді.

Показники якості кінотеатральних мереж відрізняються за їх важливістю для відвідувача. В зв'язку з цим в анкеті окремо виділена лінійка шкали, за допомогою якої відвідувачі-респонденти дають знати наскільки важливий для них певний показник (від 1 – абсолютно неважливий, до 5 – дуже важливий). Дана шкала враховується при розрахунку “ідеальної точки”.

Для виявлення найбільш привабливої для відвідувачів кінотеатральної мережі також використано метод “ідеальної точки”. Цей метод дає можливість виявити погляд споживачів на певні бренди кінотеатральних мереж і здійснити пошук ідеальної точки. Координати ідеальної точки за всіма показниками визначаються за формулою 2.3 (Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauretborn, R., 2010.):

$$U(U_{\tau}) = \max U(X_{\tau}), \quad (2.3)$$

де, $U(U_{\tau})$ – локальна корисність τ -го фактора (показника), тобто “ідеальної кінотеатральної мережі”; $U(X_{\tau})$ - локальна корисність τ -го фактора (показника) аналізованих кінотеатральних мереж.

Як правило, ідеальна точка (I) не належить безлічі доступних рішень (являється ідеалізованою). Відношення споживачів до тієї чи іншої кінотеатральної мережі розраховується за формулою 2.4 (Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauretborn, R., 2010):

$$A_b = \sum_i^n W_i / I_i - X_i, \quad (2.4)$$

де, A_b – відношення споживачів до певної кінотеатральної мережі; W_i – показник важливості i -го фактора/якості мережі; I_i – “ідеальне” значення i -го фактора/якості мережі; X_i – думка стосовно фактичної величини i -го фактора/якості мережі; n – кількість i -их факторів/якостей мережі.

Рішенням задачі багатofакторної оптимізації доцільно вважати точку, вектор значень цільових функцій в якому мінімально по нормі є відмінності від “ідеальної” точки за формулою 2.5 (Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauretborn, R., 2010):

$$\|I_i - X_i\| \rightarrow \min, i \in N, \quad (2.5)$$

Анкетування споживачів в розрізі даного способу дослідження проводилось за наступними характеристиками: розташування; асортимент репертуару; асортимент продуктів харчування; якість обслуговування; рівень бренду.

Першим кроком було виявлення у респондентів їх думки стосовно того, яким чином повинні розміщуватись в порядку зростання якості кінотеатральної мережі. В табл.2.6 відображено результати досліджень по моделі “ідеальна точка” для великих кінотеатральних мереж, а в табл.2.7 наведено результати досліджень по моделі “ідеальна точка” для дрібних кінотеатральних мереж.

Таблиця 2.6

Результати досліджень по моделі “ідеальна точка” для великих кінотеатральних мереж

Показники якості	Важливість (W_i)	Ідеальна точка (I_i)	Думка стосовно фактичної величини i -го показника (X_i)			
			“Multiplex”	“Кінопалац”	“Планета Кіно”	“Wizoria”
Розташування	3	3,75	3	2,13	3,88	3,76
Асортимент репертуару	5	4,5	4,25	2,25	2,75	2,63
Асортимент продуктів харчування	2	3	2,38	1,88	2,5	2,13
Якість обслуговування	4	2,25	2	3,5	1,63	1,5
Рівень бренду	1	2,38	2,5	1,63	1,75	1,88

**сформовано автором на основі маркетингового дослідження (Додаток Л)*

Таблиця 2.7

Результати досліджень по моделі “ідеальна точка” для дрібних кінотеатральних мереж

Показники якості	Важливість (W_i)	Ідеальна точка (I_i)	Думка стосовно фактичної величини i -го показника (X_i)			
			“Баттерфляй”	“Cinema City”	“Оскар”	“Лінія Кіно”
Розташування	3	2,5	1,88	2,13	2,5	1,88
Асортимент репертуару	5	4,75	4,38	1,75	2,63	3,63
Асортимент продуктів харчування	2	3	2,13	1,63	2,38	2,38
Якість обслуговування	4	1,88	2,25	1,63	1,75	2,63
Рівень бренду	1	2,63	2,63	2	2,38	4

**сформовано автором на основі маркетингового дослідження (Додаток Л)*

В табл.2.8 зображено ставлення відвідувачів до кінотеатральних мереж в розрізі їх масштабу.

Табл.2.8

Ставлення відвідувачів до кінотеатральних мереж в розрізі їх масштабу

Назва кінотеатральної мережі	Значення показника А
<i>Великі кінотеатральні мережі</i>	
“Кінопалац”	5,84
“Multiplex”	16,09
“Wizoria”	12,48
“Планета Кіно”	15,88
<i>Дрібні кінотеатральні мережі</i>	
“Баттерфляй”	5,01
“Cinema Citi”	21,52
“Оскар”	13,09
“Лінія Кіно”	5,38

*сформовано автором на основі табл. 2.6; 2.7.

З табл. 2.8 видно, що найбільшу перевагу відвідувачі надають кінотеатральній мережі “Multiplex” серед великих кінотеатральних мереж, а також “Cinema Citi” серед дрібних. Найменш привабливими являються кінотеатральні мережі “Кінопалац” та “Баттерфляй”.

Відповідно до одержаних результатів можна зробити висновок про споживчі переваги кінотеатральних мереж. Підсумкові результати споживчих переваг відвідувачів вітчизняних кінотеатральних мереж зображена в табл.2.9.

Табл.2.9

Підсумкові результати споживчих переваг відвідувачів вітчизняних кінотеатральних мереж

Назва кінотеатральної мережі	Середня наповненість залів	Середня вартість квитка, грн.	Місце
<i>Великі кінотеатральні мережі</i>			
“Кінопалац”	40%	60	4

Завершення табл.2.9

“Multiplex”	80%	90	1
“Wizoria”	60%	70	3
“Планета Кіно”	75%	90	2
<i>Дрібні кінотеатральні мережі</i>			
“Баттерфляй”	60%	90	1
“Cinema City”	70%	90	2
“Оскар”	65%	70	3
“Лінія Кіно”	50%	70	4

**сформовано автором на основі досліджень по моделі “ідеальна точка”*

Аналізування результатів маркетингового дослідження дозволяє зробити висновки щодо інтересів потенційних споживачів з урахуванням визначених ключових критеріїв, що впливають на споживчу поведінку людини і її вибір кінотеатральної мережі, а також ставлення споживачів до використовуваних стратегій та інструментів просування у сфері кінопрокату.

Проведене маркетингове дослідження показує, що успішна діяльність кінозакладів насамперед залежить від комерційного потенціалу кінотеатральної мережі, жанрів представлених кінопродуктів, мотивації споживача. Проведене маркетингове дослідження дозволило:

- визначити реальну і потенційну поведінку споживачів у сфері відвідування кінотеатральних мереж;
- проаналізувати і спрогнозувати поведінку споживачів (динаміка попиту, розподіл кількості глядачів за часом роки, регіону, віку, статі, рівні доходів і так далі);
- провести аналізування стану на ринку аудіовізуальної продукції (пропозиція асортименту кінопродукції, відношення глядачів до продукції різних жанрів тощо);
- визначити вимоги щодо формування стратегії стабільного розвитку кінотеатру.

2.3. Застосування маркетингових інструментів розвитку кінотеатральних мереж

Турбулентність сучасного макросередовища, яка спостерігається у XXI ст., генерує багато нових викликів управлінню кінотеатральними мережами. У науковій літературі все частіше застосовується поняття “VUCA-середовище”, яке пов’язує з нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю середовища, у якому функціонують організації. За таких умов актуалізується потреба у запровадженні у діяльність організацій нових управлінських інструментів та відповідно “VUCA- рішень” (Nadar, L. L., Ergas, O., Alpert, B., & Ariav, T., 2020).

Турбулентність макросередовища посилюється новими сучасними викликами - карантинною кризою. Запровадження карантину у першому кварталі 2020 р. у багатьох країнах спричинило початок світової фінансово-економічної кризи. Головна особливість карантинної кризи полягає в тому, що люди сидять удома, а чимало закладів примусово закриті. Тому зводяться до мінімуму всі витрати, пов’язані з переміщенням і контактуванням людей. Особливо відчувають кризові явища підприємства, які надають розважальні послуги населенню. Очевидно, криза складатиметься з двох етапів: карантинного й типового, який почнеться після завершення карантину. На кожному з них можна очікувати падіння споживання, інвестицій, експорту й, можливо, бюджетних витрат, тобто традиційних складових сукупного попиту.

Очевидно, що під час карантину слід очікувати скорочення доходів кінотеатральних мереж. Втім, навіть відразу після зняття карантину деякі експерти прогнозують зниження попиту на послуги кінотеатрів, оскільки налякані економічною невизначеністю споживачі обмежуватимуть витрати, навіть якщо зараз мають достатньо коштів. Водночас, за оцінками інших експертів чимало споживачів, які не отримують послуги протягом карантину, сформують відкладений попит, бо матимуть гроші та бажання, щоб ці послуги таки спожити.

Протягом останніх 10 років до пандемії, спричиненої COVID-19, кінопрокатний ринок України активно розвивався за рахунок відкриття багатозальних кінотеатрів. Оскільки на даному ринку діє природна монополія серед підприємств, що надають послуги з демонстрації кінопродукту актуальним постає питання розвитку державних, комунальних та окремих приватних кінотеатрів, які не є конкурентоспроможними. Проблеми низької ефективності господарської діяльності таких кінотеатрів спричинені не тільки відсутністю сучасних технологій, які забезпечують якісну демонстрацію кінопродукту, але й за рахунок внутрішніх чинників, у першу чергу низького рівня менеджменту. Сучасним менеджерам не складає труднощів розробити нову бізнес-ідею, на відміну від створення вдалого стратегічного плану щодо її реалізації викликає багато проблем, адже кінопрокатний ринок має безліч відмінностей та належить до сфери організації дозвілля.

Незмінною є постійна динаміка галузі: поява новіших технологій, підвищення ефективності окремих кінотеатральних мереж та розширення ринків збуту. На сьогодні у світовій практиці одним із підходів до забезпечення ефективності й конкурентоспроможності господарювання підприємств в довгостроковому періоді в нестабільному агресивному ринковому середовищі виступає стратегічне управління (Bell, R. G., Filatotchev, I., Krause, R., & Hitt, M., 2018). Відсутність конкретних орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку вітчизняних державних, комунальних кінотеатрів, а також можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й правильної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи активно впливати на це середовище, створює в сьогоднішніх умовах ситуацію того, що більшість приміщень кінотеатрів є закритими.

VUCA-світ прийшов на зміну SPOD-світу. SPOD-світ був стійким, передбачуваним, простим і певним. SPOD – це акронім за першими літерами таких слів: “Steady” (стійкий), “Predictable” (передбачуваний),

“Ordinary” (простий), “Definite” (визначений). Це світ, що існував до VUCA-світу. SPOD-стратегії використовувались переважно в економічній сфері, за допомогою ефективного вибору стратегії з арсеналу досягалась максимально правильна мета з високим рівнем ефективності у визначених умовах. Варто розглянути детальніше стратегію блакитного океану, яка корелює із середовищем VUCA (Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N., 2022).

“Блакитний океан” – це всі галузі, яких зараз не існує, невідомий ринковий простір, вільний від конкуренції. Тут попит створюється, а не є предметом запеклої боротьби (Yunus, M., & Sijabat, F. N., 2021). Формування та реалізація стратегії “блакитного океану” повинна бути основним завданням стратегічного управління кінотеатральними мережами, яке передбачає вибір стратегічної концепції та здійснення відповідно до неї стратегічного планування, орієнтованого на нову ринкову нішу. “Блакитна” компанія пропонує унікальний товар або послугу, використовуючи велику кількість можливостей для зростання, які є одночасно і прибутковими, і швидкими. Існує два способи створення “блакитних океанів” (Yunus, M., & Sijabat, F. N., 2021):

- 1) створення абсолютно нової галузі;
- 2) створення “блакитного простору” всередині “червоного океану”

[11].

До цих пір основні зусилля в стратегічному мисленні робилися на пов'язаній з конкуренцією стратегії “червоного океану” – коли кон'юнктура ринку заздалегідь задана і підприємства повинні конкурувати у встановлених рамках. Основний показник “червоного” середовища – жорстка конкуренція, і чим вона більша, тим менший потенційний прибуток та більші витрати (Yunus, M., & Sijabat, F. N., 2021). Стратегія блакитного океану передбачає, що не потрібно перемагати конкуренцію. Ціннісна інновація створюється замість неї. Якщо порівнювати з простими нововведеннями, які зазвичай

супроводжуються високими витратами та відсутністю гарантій, що оновлений товар чи послуга користуватимуться попитом серед споживачів, то “ціннісна інновація” вказує на необхідність синтезу новизни, практичності та низькі витрати.

Потенційна цінність, створена новим продуктом або послугою, що надається підприємством, визначається різницею між її (грошовою) вигодою, з огляду на клієнтів фірми, та виробничою собівартістю одиниці продукції для підприємства. Наскільки ця потенційна цінність може бути використана як ринкова можливість, залежить від успіху кінотеатральної мережі в отриманні конкурентної переваги перед іншими мережами на ринку. Щоб отримати конкурентну перевагу, кінотеатральна мережа повинна перевершити своїх конкурентів у створенні вартості (Namboodiri, S., Banerjee, S., & Dasgupta, H., 2019)

Проаналізувавши стан вітчизняної конкуренції на ринку кінопрокату, можна побачити, що основний акцент кінотеатральні мережі переважно роблять на одну з трьох існуючих ціннісних інновацій для споживача. Запорукою успіху стратегії “блакитного океану” є поєднання цих трьох складових. Але не завжди використання однієї з трьох можливих цінностей забезпечує підприємству очікувані результати. Виникає питання, наскільки така система управління здатна забезпечити підприємствам підвищені шанси на виживання, комерційний успіх і стійкий розвиток. Ефективність від впровадження стратегії “блакитних океанів” пояснюється за допомогою ієрархії потреб Маслоу (Коркунова, О. В., 2019):

1. Фізіологічні – повністю забезпечуються в розвинених країнах, і не є пріоритетними у появі даної концепції;

2. Потреби у безпеці – залежать від середовища людини, її оточення чи соціальних факторів, які можуть з’явитись раптово;

3. Пізнавальні потреби – власне, на них і зумовлена нова ринкова орієнтація в маркетингу, адже людям сьогодні цікаво пізнавати щось нове через перенасичення одноманітних продуктів та послуг;

4. Потреби в любові, естетичні, в соціальній спільноті, в повазі, самореалізації, творчості, передачі досвіду поколінням не є пріоритетними.

У таких умовах доцільно розглянути декілька варіантів поведінки: по-перше, акцентувати всі зусилля на вторинних споживчих властивостях послуги, перетворивши їх у нову “додану цінність”; по-друге, задовольнити потреби споживачів більш вдалою технологією, яка не буде мати аналогів та створить новий ринковий простір. Впровадження стратегії “блакитного океану” створює значні економічні та пізнавальні бар’єри, які не дозволяють іншим конкурентам повторити той же шлях принаймні найближчі 5-10 років. Це обумовлено тим, що наслідування їх вимагає від кінотеатральних мереж кардинальної зміни всієї системи своєї діяльності, а організаційна політика взагалі може перешкодити можливому конкуренту перейти на іншу бізнес-модель, яка визначається стратегією “блакитного океану”.

Основним інструментом діагностики та побудови стратегії “блакитного океану” є стратегічна канва, яка відображає поточне становище справ на відомому ринковому просторі (Sheremeta, V., & Chukhrai, N., 2020). Стратегічна канва (англ. Strategy canvas) являє собою одночасно інструмент діагностики та побудови захоплюючої стратегії блакитного океану. Вона виконує два завдання. По-перше, відображає поточний стан справ на відомому просторі ринку. Це дозволяє зрозуміти, куди вкладають кошти конкуренти, які характеристики продуктів, що є предметом конкуренції в рамках цієї галузі, що собою являє обслуговування, доставка, а також які конкуруючі пропозиції отримують клієнти на ринку (Sheremeta, V., & Chukhrai, N., 2020). На рис. 2.16 наведена стратегічна канва вітчизняних кінотеатральних мереж. По

горизонталі розташовані фактори, за якими конкурують і куди спрямовуються інвестиції в кінотеатральних мережах.

Фактори, які лежать в основі стратегій більшості кінотеатральних мереж, такі як сучасний інтер'єр, технологія та високий рівень обслуговування, виявились найменш важливими для споживача.

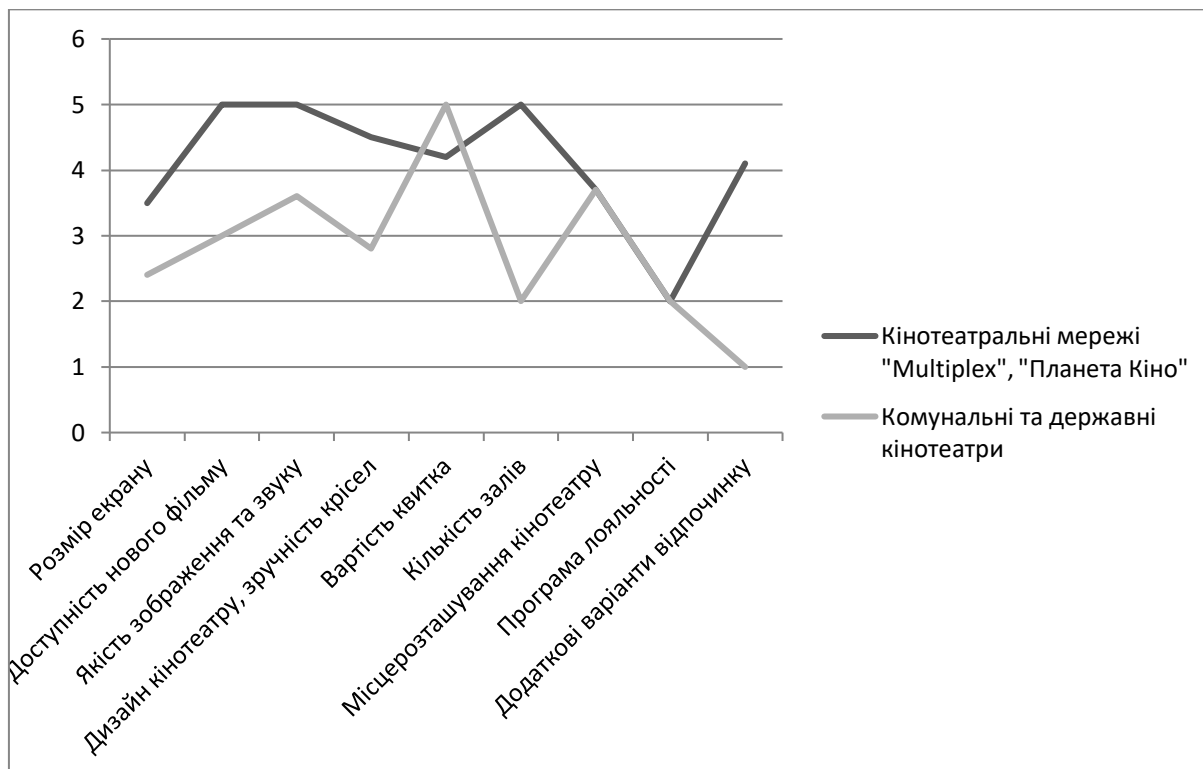


Рис. 2.16. Стратегічна канва вітчизняних кінотеатральних мереж

**розроблено автором*

Після того, як ключові фактори були виявлені, необхідно розробити нову “криву цінності” для споживача, враховуючи при цьому такі питання: які фактори необхідно усунути; які фактори необхідно знизити порівняно з існуючими в галузі стандартами; які фактори необхідно підвищити; які фактори потрібно створити.

Українським кінотеатральним мережам пропонується не звертатись до традиційних факторів конкуренції та посилити тільки ті, що мають значення для відвідувачів. Необхідно створити стратегічний профіль, який буде поза конкуренцією. Тому, відповідно до результатів практичних досліджень, вітчизняним кінотеатрам пропонується

зосередитись на окремих, важливих для споживача факторах, таких як доступна ціна та цікавий репертуар, що означає легкість вибору, та відмовитися від закупок новітнього обладнання, що ускладнює вибір відвідувача кінотеатральної мережі. Оновлена стратегічна канва вітчизняних кінотеатральних мереж зображена на рис.2.17.

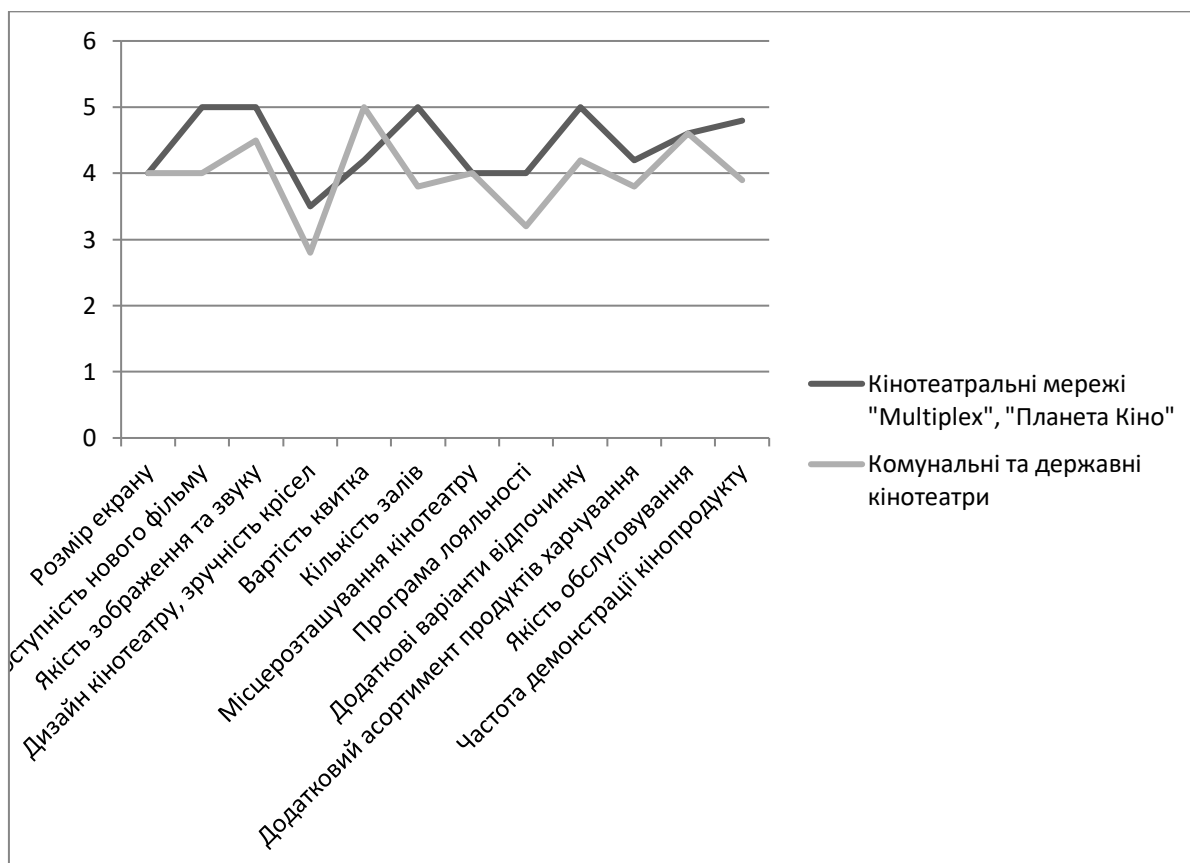


Рис. 2.17. Оновлена стратегічна канва вітчизняних кінотеатральних мереж

**розроблено автором*

Для створення нової кривої цінності використовується Модель 4-х дій (англ. The Eliminate Reduce-Raise-Create Grid) або ж ERRC Grid. Завдяки їй, як зазначалось раніше, компанія може краще зрозуміти, на який фактор варто звернути увагу, який ліквідувати, який створити, а використання іншого знизити (Sheremeta, B., & Chukhrai, N., 2020). Для зміни елементів цінності для споживача при роботі над новою кривою цінності на рис.2.18 подано модель чотирьох дій для кінотеатральних мереж.

Як відомо, в середовищі функціонування підприємств значний вплив на них здійснює конкурентна сила (складові п'ятифакторної моделі М. Портера), а саме: суперництво між продавцями усередині галузі; фірми, що пропонують товари-замінники (субститутути); можливість появи нових конкурентів усередині галузі; здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

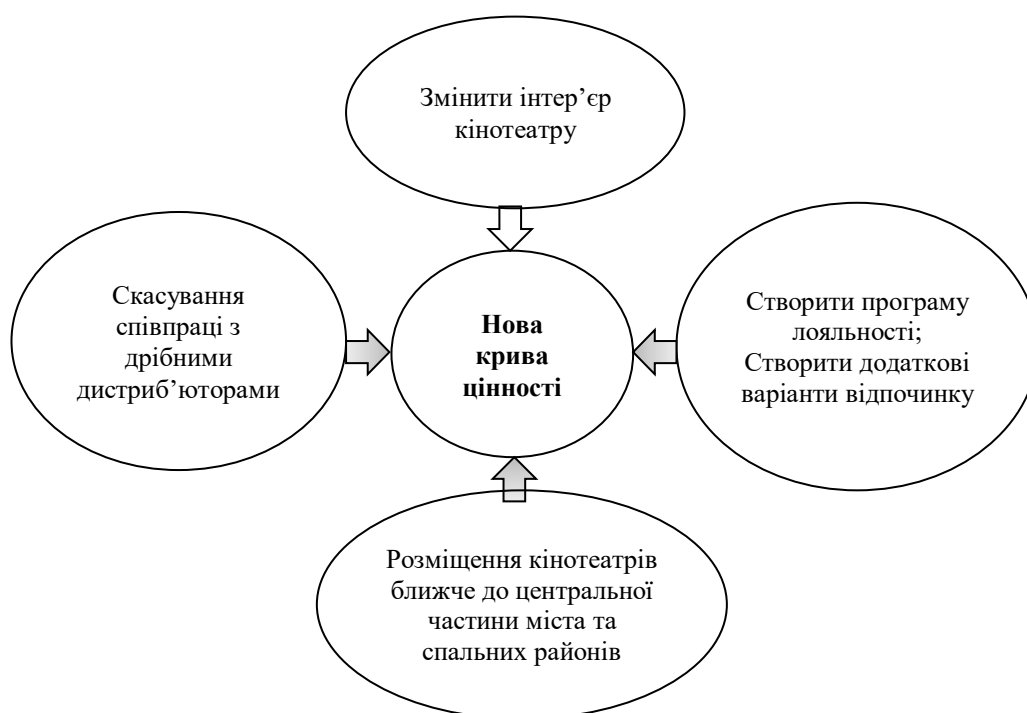


Рис. 2.18. Модель чотирьох дій для кінотеатральних мереж

**розроблено автором*

У табл. 2.10, представлено результати аналізування діяльності вітчизняних кінотеатральних мереж за методом п'яти сил М. Портера Porter's Five Forces Framework (Michael Porter, 2008).

Золоте правило теорії п'яти сил конкуренції Майкла Портера полягає в наступному: чим слабший вплив конкурентних сил, тим більше можливостей для отримання високого прибутку у галузі має компанія. І навпаки, що вищий вплив конкурентних сил, то вища ймовірність, що

жодна компанія неспроможна забезпечити високу прибутковість від капіталовкладень.

За результатами оцінювання впливу конкурентних сил виявлено, що найбільш сильний вплив на приватні кінотеатральні мережі здійснює внутрішньогалузева конкуренція (10 балів), середній вплив здійснюють споживачі послуг з кінопрокату (6 балів в підсумку) та потенційні конкуренти (9 балів), низький рівень впливу мають постачальники (4 бали) і послуги-замінники (2 бали).

Одним з найважливіших постулатів кіномаркетингу є переконання, що покупець здійснює запит не на кінопродукцію, а на корисність від споживання послуги або рішення його проблеми, які може забезпечити послуга. Ця корисність визначається тим, що глядачі дивляться фільм для того, щоб відчувати певний емоційний стан, почуття. Таким чином, в інтересах суб'єктів кінопрокатного ринку в Україні охарактеризувати свій цільовий ринок через ключову корисність. Шукану ключову корисність на кіноринку - отримання емоцій - можуть заповнити за допомогою того ж аудіовізуального відтворення, наприклад, ігрові автомати, комп'ютерні ігри. У кожного блага існує базова функціональна корисність (споживча цінність), до якої можна додавати додаткові послуги, що створюють вторинну корисність різного походження.

Сучасні суб'єкти кінопрокатного ринку в Україні не повинні обмежуватись лише рамками пропозиції кінопродуктів і послуг їх галузі. Для збільшення споживчої корисності варто розширювати коло надаваних послуг, зокрема, послуги няні, наявність паркомісць для автомобілів, відкриття музею на території кінотеатру (де були б представлені експонати з культових кінострічок), відкриття сувенірних лавок, організування тематичних фестивалів вихідного дня, наявність "кіноавтобусу", який би курсував з певних районів міста до кінотеатру. На сьогодні вищезазначені додаткові послуги не входять у межі традиційної діяльності вітчизняних суб'єктів кінопрокатного ринку.

Таблиця 2.10

Конкурентний аналіз діяльності кінотеатральних мереж в Україні за методом М. Портера

Фактори конкуренції	Пояснення	Оцінки факторів		
		“3”	“2”	“1”
1. Внутрішньогалузева конкуренція				
Кількість гравців на кінопрокатному ринку	Чим більша кількість підприємств на ринку, тим вищий рівень конкуренції і ризик втрати частки ринку	-	Середній рівень насиченості ринку	-
Темпи розвитку ринку	Чим нижчий темп розвитку підприємств, тим вищий ризик постійного розподілу ринку	-	-	Швидкий темп розвитку
Рівень диференціації послуг на ринку	Чим нижча диференціація послуги і чим вище стандартизація послуги, тим більший ризик невизначеності споживача між різними компаніями ринку	-	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	-
Привабливість кінопрокатного ринку	Присутній явно зростаючий попит	Чітко проявляється	-	-
Обмеження в підвищенні цін	Чим менше можливостей в підвищенні рівня цін, тим вищий ризик втрати прибутку при постійному зростанні витрат	-	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття росту витрат	-
<i>Підсумковий бал 10</i>	<i>1. ≥ 4 балів: низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції. 2. 5-8 балів: середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції. 3. 9-12 балів: високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції</i>			
2. Вплив споживачів				
Статус споживачів	Споживачів кінопрокатних послуг велика кількість. Вони різних вікових категорій та з мають відмінні рівні платоспроможності.	-	Немає значного впливу	-
Значимість товару для споживача	Дані послуги є важливими для споживачів, оскільки це одна з форм організації їхнього дозвілля	-	Чітко проявляється	-

Схильність до переходу на послуги-замінники	Чим нижча унікальність послуги компанії, тим вища ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	-	-	Послуга компанії не унікальна, існують аналоги (інтернет-кінотеатри)
Чутливість до рівня цін	Чим вища чутливість до ціни, тим вища ймовірність того, що покупець купить товар за нижчою ціною у конкурентів	-	-	Споживач буде переходити до конкурентів, лише у випадку відчутної різниці у вартості квитка
<i>Підсумковий бал 6</i>	<i>1. ≥ 4 балів: низький рівень загрози втрати клієнтів 2. 5-8 балів: середній рівень загрози втрати клієнтів. 3. 9-12 балів: високий рівень загрози втрати клієнтів</i>			
3. Вплив послуг-замінників				
Ціни	Більш низькі ціни і доступність послуг-замінників створюють межі цін для кіно театральних мереж	-	-	Не проявляється
Якість основної послуги	Підтримка необхідного рівня якості послуги вимагає витрат більш високих, ніж для послуг-замінників	-	-	Не проявляється
<i>Підсумковий бал 2</i>	<i>1. ≥ 3 балів: низький рівень загрози переходу на послуги-замінники 2. 5-8 балів: середній рівень загрози переходу на послуги-замінники 3. 9-12 балів: високий рівень загрози переходу на послуги-замінники</i>			
4. Вплив постачальників				
Кількість постачальників	Чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	-	-	Достатній вибір постачальників
Обмеженість обсягів ресурсів постачальників	Чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вища ймовірність зростання цін	-	-	Присутня обмеженість в постачанні технології
Пріоритетність напрямку для постачальника	Чим нижча пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, цим самим з'являється ризик неякісної роботи	-	Висока пріоритетність галузі для постачальника	-
<i>Підсумковий бал 4</i>	<i>1. ≥ 4 балів: низький рівень впливу постачальників</i>			

	<p>2. 5-6 балів: середній рівень впливу постачальників 3. 7-8 балів: високий рівень впливу постачальників</p>			
5. Вплив потенційних конкурентів				
Сильні торгові марки з високим рівнем лояльності	Чим впевненіше почуваються існуючі торгові марки в галузі, тим складніше новим гравцям в неї вступити	-	2 кінотеатральні мережі займають більше 50% ринку	-
Диференціація послуг	Якщо у підприємств більш різноманітний спектр послуг і відрізняється своєю унікальністю, тим важче новим підприємствам вступити на ринок	-	Суттєва диференціація не проявляється	-
Готовність діючих кінотеатральних мереж до зниження цін на послуги	Якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку – це значущий бар'єр для входу нових гравців	-	Кінотеатральні мережі не вдаються до змін у ціновій політиці	-
Темп росту галузі	Чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	Високий і зростаючий	-	-
Підсумковий бал 9	<p>1. ≥ 5 балів: низький рівень загрози входу нових гравців 2. 6-11 балів: середній рівень загрози входу нових гравців 3. 12-15 бали: високий рівень загрози входу нових гравців</p>			

*Джерело: сформовано автором на основі (Schultz, D., Tannenbaum, S., Laurentborn, R., 2010)

Сучасний кінопрокатний ринок надає своїм споживачам широкий асортимент базових послуг, а саме з:

1. виробництва, закупівлі, а також розповсюдження, прокату, копіювання, дублювання, монтажу, демонстрації і реалізації у встановленому порядку кіно- і відеопродукції як власного виробництва, так і такої, що належить іншим власникам, у тому числі художніх, хронікально-документальних, рекламних фільмів, оброблення кіно- та відеоплівки, створення комерційних каналів кабельного та супутникового телебачення;

2. організації та проведення передсеансових заходів, кінопрем'єр, презентацій фільмів, кіно-програм, інформаційних показів нових фільмів, зустрічей глядачів з відомими діячами культури, днів культури, вечорів відпочинку, кінофестивалів, зустрічей з глядачами та інших культурних заходів;

3. виробництва за угодами зі студіями, іншими підприємствами або власними силами кіно- і відеопродукції;

4. рекламної діяльності, в тому числі виготовлення рекламної продукції, проведення рекламних кампаній, розробки товарних знаків, фірмового стилю, послуги з розміщення реклами в друкованих і електронних виданнях, а також у засобах масової інформації, в тому числі на власних рекламних носіях, інтернет-сайтах тощо;

5. створення елементів інфраструктури кінобізнесу та відпочинку, в тому числі організація та експлуатація центрів і комплексів розваг;

6. виробництва продукції та надання послуг, необхідних для діяльності творчих колективів;

7. доставки фільмокопій, транспортування за окремими договорами, забезпечення кіно-квитками, формами статистичної звітності та бланковою продукцією;

8. прокату та ремонту побутових приладів та обладнання, теле-, аудіо, відео- та кіноапаратури; продажу, розробки, виробництва, установки, налагодження, ремонту та обслуговування комп'ютерної і телекомунікаційної

техніки, оргтехніки, апаратури загального та спеціального призначення, у тому числі для забезпечення функціонування та розвитку кіномережі;

9. організації громадського харчування, у тому числі кафе, барів, ресторанів, дитячих та літніх кафе в приміщеннях кінотеатрів;

10. надання населенню та організаціям послуг по перезапису різних носіїв інформації, оцифровці відеокaset, перекодуванню відеоформатів, відновленню та зміні структури дисків, рендеринг відео тощо.

Додаткові послуги на кіноринку варіюються в залежності від каналу розподілу кінокартини. На етапі прокату (демонстрація фільму в кінотеатрі) глядачам надається різноманітний комплекс незалежних від кінопроцесу послуг: бари в яких можна придбати поп-корн та напої, музика в фойє кінотеатру, система відтворення стереозвуку, зручні крісла в залі для глядачів, переклад кінострічки, фотозони і т.д. Таким чином, власники кінотеатрів надають поліпшену послугу, що відповідає сучасним потребам споживачів.

Також, варто взяти до уваги дані опитувань кінотеатральної мережі “Планета Кіно” які свідчать про те, що населення сприймає кінотеатр лише як місце для перегляду фільму, і готове витратити на похід туди не більше трьох годин.

Вищезазначені завдання можна вирішити за допомогою правильно підбраного комплексу маркетингових інструментів, що сприятиме налагодженню зв'язку між суб'єктами кінопрокатного ринку та споживачами, надасть кінотеатральним мережам можливість швидко реагувати на “сигнали” зовнішнього середовища, чітко розуміти потреби потенційних відвідувачів та збільшувати додану цінність надаваних послуг, а отже забезпечить зростання потоку відвідувачів, що у свою чергу сприятиме зростанню прибутковості закладів. Застосовуючи методи просування групи “below the line”, до яких відносять промо-акції, мерчандайзинг, маркетинг подій, пряму поштову розсилку можна досягти збільшення рівня відвідуваності закладів, а відтак і розв'язати проблему зниження економічної рентабельності підприємств, які функціонують на кінопрокатному ринку. Особливу увагу слід звернути на маркетинг подій, який сприятиме успішному просуванню послуги з

демонстрації кінострічок та інших супутніх послуг за допомогою створення та проведення спеціальних заходів, які можуть бути пов'язані з конкретним кінопродуктом, а також бути незалежним від нього.

Для оцінки чинників зовнішнього середовища, що впливають на рівень конкурентної переваги і на формування стратегії організації, необхідно відзначити існуючу концепцію конкурентної переваги країни, висунутої відомим економістом Майклом Портером. Основу цієї концепції складає ідея так званого “PD” – національного ромба, що розкриває чотири властивості (детермінанти) країни, що формують конкурентне середовище, у якому діє організація (розглянуто Західну частину України). Об'єктом дослідження обрано Західну частину України (зокрема, такі міста як Львів, Тернопіль, Івано-Франківськ, тощо) на ринку кінопрокату. Національний ромб характеризує систему детермінантів конкурентної переваги, компоненти якої (як і в будь-якій системі), знаходячись у взаємодії, створюють ефект цілісності, тобто або посилюють, або послабляють потенційний рівень конкурентної переваги підприємств країни.

Параметри чинників - це чинники, які являють собою матеріальні і нематеріальні умови, необхідні для формування конкурентної переваги в самому виробничому процесі організацій, а також у країні. У залежності від конкретних значень (параметрів) цих чинників організації можуть одержати або сприятливі або несприятливі для створення і підтримки конкурентної переваги умови виробництва.

Стратегії організацій, їхня структура і суперництво. Мова йде про конкурентну боротьбу на “центральному рингу”, де акції і контракти організацій-суперників призводять до створення нових умов функціонування організацій.

До параметрів попиту відносяться такі, як вимогливість покупців до якості товарів і послуг; еластичність попиту по ціні; рівень прибутку, перехресна еластичність; ступінь усвідомлення різноманітними соціальними групами актуальності тієї або іншої потреби; національні традиції і звичаї; фази

життєвого циклу попиту й інші параметри, що характеризують попит, розмір попиту і його динаміка.

Родинні і підтримуючі галузі. Наявність у національній економіці розвинутих родинних і підтримуючих галузей, тобто галузей, що забезпечують організації необхідними матеріалами, напівфабрикатами, що комплектують виробами й іншими матеріальними засобами і необхідними інформаційними об'єктами, є неодмінною умовою створення і підтримки конкурентної переваги кожного окремого підприємства в країні в порівнянні з підприємствами інших країн. Також у систему детермінантів включаються ще “випадкові події” і “дії уряду”, що можуть або посилювати, або послабляти конкурентну перевагу країни й істотно впливати на стратегію підприємств. В табл.2.11 відображено детермінанти та чинники національного ромба для кінотеатральних мереж.

Таблиця 2.11

Детермінанти та чинники національного ромба для кінотеатральних мереж

Детермінант PD, γ	Чинники, формовані γ -м детермінантом PD	α_γ	Q_γ
1. Параметри чинників	1.1. Постійне вдосконалення технологій сфери кінопрокату	0,3	$3/5 = 0,6$
	1.2. Збільшення обсягів продажу квитків		
	1.3. Розвиток зв'язків з дистриб'юторами та постачальниками продуктів харчування		
	1.4. Слабка інформаційна база про потреби ринку		
	1.5. Недостатня кількість висококваліфікованих кадрів		
2. Стратегія підприємства, його структура у порівнянні з іншими підприємствами	2.1. Стратегія розвитку підприємства	0,5	$4/5 = 0,8$
	2.2. Низький рівень конкурентності на ринку		
	2.3. Достатня кількість продажу квитків		
	2.4. Наявність розвинутої системи збуту		
	2.5. Вдало функціонуюча організаційна структура		
3. Параметри попиту	3.1. Збільшення кількості продажу квитків	0,2	$2/4 = 0,5$
	3.2. Відсутність маркетингових досліджень у сфері кінопрокату		
	3.3. Рівень платоспроможності населення		
	3.4. Наявність постійних клієнтів		
4. Родинні та підтримуючі галузі	4.1. Динаміка розвитку вітчизняного кіновиробництва	0,1	$2/3 = 0,7$
	4.2. Наявність дистриб'юторів з унікальним та сучасним кіно продуктом		
	4.3. Географічні масштаби кластерів		
Всього:		1	

Оцінку ступеню впливу чинників зовнішнього середовища, формованих детермінантами НР, визначаємо по формулі 2.6 (Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauretborn, R., 2010):

$$D^{НР} = \sqrt[4]{\prod_{\gamma=1}^{\gamma=4} \alpha_{\gamma} \times Q_{\gamma}}, \quad (2.6)$$

де α_{γ} - коефіцієнт значимості γ -го детермінанту для організації (вимірюється в частках одиниці);

Q_{γ} - коефіцієнт, що характеризує відношення числа сприятливих для організації чинників до загального числа чинників.

Формула детермінантів національного ромба являє собою середню геометричну зважену від впливу чинників зовнішнього середовища. Коефіцієнт показує частку значимості кожного детермінанту в сукупній значимості всіх детермінантів. Зрозуміло, що сукупна значимість дорівнює 1,0.

$$D^{НР} = \sqrt[4]{0,3 \times 0,6 \times 0,5 \times 0,8 \times 0,2 \times 0,5 \times 0,1 \times 0,7} = 0,15(0,14983)$$

Результати показують, що для підвищення конкурентоспроможності кінотеатральних мереж Західного регіону України необхідно покращити параметри чинників.

Варто також зазначити, що кінотеатральні мережі надають послуги з демонстрації кінопродукту, які в свою чергу потребують деякого підвищення своєї вартості. Таким чином, вони стають суб'єктом кіноіндустріального комплексу, який здатний конкурувати. Приватні кінотеатральні мережі з доданою вартістю, потенційно можуть стати найкращими в сфері кінопрокату. Галузь кінопрокату має хорошу організаційну структуру, але вона все ще не працює оптимально, наприклад, в плані управління персоналом, виробництвом власної продукції для консенш-барів, а також маркетингом. Крім того, цей бізнес потребує правильного формулювання стратегії розвитку для прийняття управлінських рішень, щоб бізнес функціонував добре. Таким чином, йому необхідно провести дослідження щодо аналізу доданої вартості та стратегії розвитку кінопрокатного ринку.

Методом аналізу, який використовується для розрахунку доданої вартості в кінопрокатній галузі, є метод Хаямі. Для того, щоб знати стратегію розвитку кінотеатральних мереж, використовується модель SWOT-аналізу, яка є одним із методів для опису стану та оцінювання проблем, проектів чи бізнес-концепції на основі внутрішніх та зовнішніх факторів, які це сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози (Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M., 2021). Цей метод найчастіше використовується в методах оцінювання бізнесу, щоб знайти стратегію, яку потрібно впровадити, SWOT-аналіз лише описує ситуацію, яка виникає, а не виступає як засіб вирішення проблеми.

Кінотеатральна мережа “MULTIPLEX” складається з понад 23 кінотеатрів у різних містах України. Оновлення репертуару в кінотеатрах мережі відбувається регулярно - один на тиждень, здійснюється постійний контроль за запасами готової продукції для консеншн-барів.

Аналізування доданої вартості бізнесу з кінопрокату проводиться для того, щоб дізнатися додану вартість ресурсів, що використовується для надання послуг з демонстрації кінопродукту, а також супутніх послуг та виготовлення поп-корну.

За результатами збору та аналізу даних про кінопрокатний бізнес в Україні за допомогою наведеного на рис.2.22 SWOT-аналізу можна розрізнити внутрішні та зовнішні фактори зовнішнього середовища, виявити потенційні можливості та загрози.

До сильних сторін, якими володіє кінопрокатний ринок (зокрема і кінотеатральні мережі), входять:

– легка доступність до обладнання з демонстрації кінопродукту, а також сировини для виготовлення поп-корну та великий асортимент продуктів харчування. Розташування бізнесу поруч із провідними країнами сфери кіноіндустрії, робить можливість закупівлі необхідного обладнання швидшим. Легка закупівля сировини для виготовлення поп-корну дозволить підтримувати стабільність виробництва та продажу власного і унікального поп-корну кінотеатральної мережі, інвентаризація має на меті підтримувати

безперервність сировини або продуктів, які будуть реалізовані в консеншн-барах;

- приватні кінотеатральні мережі мають більшу додану вартість, оскільки володіють високою якістю наданих послуг, широким асортиментом послуг та продуктів харчування;

- доступна цінова політика: незважаючи на високий рівень більшості кінотеатрів України, цінова політика сягає середнього рівня в вартості квитка, а також наявність постійних акцій та знижок робить похід у кіно доступним для усіх;

- зростання кількості підготовлених фахівців: протягом останніх років значно зросла кількість фахівців даної сфери, завдяки спеціальним курсам у закладах вищої освіти, а також можливості самостійного вивчення всіх особливостей даної галузі;

- наявність онлайн-систем у маркетинговому просуванні послуг (купівля квитків за допомогою додатку чи на сайті кінотеатру значно підвищує рівень відвідуваності кінотеатральних мереж та робить їх більш впізнаваними).

До слабких сторін, якими володіє кінопрокатний ринок (зокрема і кінотеатральні мережі), входять:

- якість послуги з демонстрації кінопродукту та продукції в консеншн-барах не завжди є хорошого рівня. У процесі виробництва поп-корну трапляється наступне: працівники не приділяли особливої уваги гігієні сировини. В результаті цього кінотеатри постачаються неякісною сировиною та отримують скарги від покупців. Також, обладнання з демонстрації кінопродукту володіє доволі високою вартістю, відповідно не кожна мережа може дозволити демонструвати кіно продукт в хорошій якості. Неналагоджена співпраця в дистриб'юторами може призвести до обмеженої наявності актуального кінопродукту;

- відсутність партнерських відносин з дистриб'юторами деяких кінотеатральних мереж може призвести до їх закриття, або до диверсифікації, оскільки це одна з ключових умов функціонування даного бізнесу;

– відсутність перевірки сегментів ринку та власного позиціонування дрібними кінотеатральними мережами.

В табл.2.12 відображено матрицю впливу факторів внутрішнього середовища кінопрокатного ринку.

Табл.2.12

Матриця впливу факторів внутрішнього середовища кінопрокатного ринку

Внутрішні фактори	Якість	Рейтинг	Бали
<i>Сильні сторони:</i>			
-можливість створювати додану вартість;	0,181	3	0,243
-доступна цінова політика;	0,125	3	0,216
-наявність кваліфікованих кадрів;	0,127	2	0,146
-система онлайн просування.	0,082	3	0,231
Всього:	0,515		0,836
<i>Слабкі сторони:</i>			
- якість послуги з демонстрації кінопродукту та продукції в консеншн-барах не завжди є хорошого рівня;	0,075	3	0,225
- відсутність партнерських відносин з дистриб'юторами;	0,133	3	0,219
- відсутність перевірки сегментів ринку та власного позиціонування дрібними кінотеатральними мережами	0,143	2	0,186
-використання старого обладнання з демонстрації кінопродукту	0,164	2	0,168
Всього:	0,485		0,869
Загалом:	1		1,705

**сформовано автором*

Таблиця 2.12 показала, що найбільший коефіцієнт міцності виявляється у двох факторів, які мають невелику різницю в балах, тобто можливість створення доданої вартості (0,243), та наявність онлайн системи для просування послуг (0,231), що є дуже важливим в сучасних умовах діджиталізації бізнесу.

З табл.2.13 видно, що кінопрокатний ринок (зокрема, кінотеатральні мережі) мають 5 різних можливостей до власного розвитку. Фактор можливостей, що має найвищу оцінку це зростання відвідуваності кінотеатрів (0,285), що дає поштовх до виходу нових кінотеатральних мереж, в різних містах України. Другим за величиною фактором є державна підтримка сфери кінопрокату (0,279). Даний фактор здійснює масштабний вплив на популяризацію та виробництво якісного вітчизняного кінопродукту.

В табл.2.13 відображено матрицю впливу факторів зовнішнього середовища кінопрокатного ринку. Найвище в цій групі оцінюється фактор наявності великої кількості конкурентів (0,237), а також важкість диверсифікації бізнесу (0,237).

Табл.2.13

Матриця впливу факторів зовнішнього середовища кінопрокатного ринку

Зовнішні фактори	Якість	Рейтинг	Оцінка
<i>Можливості:</i>			
-швидкий розвиток особистого бренду кінотеатральної мережі;	0,091	3	0,273
-зростання рівня відвідуваності кінотеатрів;	0,095	3	0,285
-державна підтримка сфери кінопрокату;	0,093	3	0,279
-співпраця з іншими організаціями;	0,080	3	0,252
-поява нового підходу до кінопрокату, нова концепція кінотеатрів.	0,121	3	0,237
Всього:	0,48		1,326
<i>Загрози:</i>			
-наявність багатьох конкурентів;	0,079	3	0,237
-наявність великої кількості субститутів;	0,121	2	0,166
-чутливість певної групи споживачів до цін на квитки;	0,069	3	0,243
-бар'єри при виході на нові ринки;	0,134	3	0,222
-важкість диверсифікації бізнесу.	0,117	3	0,237
Всього:	0,52	3	1,105
Загалом:	1		2,431

**сформовано автором*

Отже, до можливостей, які є у кінопрокатного ринку (зокрема і у кінотеатральних мереж), входять:

- швидкий розвиток особистого бренду кінотеатральної мережі (протягом останніх 5 років, в Україні спостерігається позитивна тенденція лояльності глядачів та відвідувачів кінотеатру, до тих мереж де якісно розвинений особистий бренд);

- зростання рівня відвідуваності кінотеатрів також спостерігається протягом останніх 5 років, що дає можливість зробити висновок про достатній рівень попиту на послуги з кінопрокату;

- державна підтримка сфери кінопрокату та кіновиробництва активно функціонує і дає можливість розвиватись дрібним мережам, а також вітчизняним кіностудіям завдяки квотам та державним дотаціям;

- співпраця з іншими організаціями часто використовується кінотеатральними мережами, які знаходяться в торгово-розважальних центрах. Співпраця може відбуватись наступним чином: коли глядач купує квиток в кіно, він отримує знижку в 5% на каву в закладі харчування, що розташований поруч з кінотеатром, і навпаки;

- поява нового підходу до кінопрокату, а також поява нової концепції кінотеатру дозволяє вийти за межі стандартного ведення бізнесу, та запропонувати глядачам додатковий спектр різних послуг.

До загроз, які є у кінопрокатного ринку (зокрема і у кінотеатральних мереж), входять:

- наявність багатьох конкурентів призводить до того, що дрібним мережам або незалежним кінотеатрам важко функціонувати на ринку кінопрокату;

- наявність великої кількості субститутів є вкрай важливою загрозою, адже сфера розваг постійно розвивається і пропонує населенню дедалі більше способів проведення дозвілля, і деяким з них кінотеатри програють;

- чутливість певної групи споживачів до цін на квитки (кінотеатри з підвищеними залами комфорту, а також якісним обладнанням з демонстрації кінопродукту доволі часто відрізняються вищим рівнем цін, що в свою чергу зменшує відвідуваність);

- бар'єри при виході на нові ринки існують в тих містах, де відкриті кінотеатри мереж, що володіють сильним особистим брендом, проникнути на них новим гравцям доволі важко;

- важкість диверсифікації бізнесу яскраво відобразилась при початку пандемії, коли в населення не було можливості відвідувати громадські місця – більшість кінотеатрів припинили свою діяльність на невизначений термін.

Наведені вище дані доцільно об'єднати в SWOT-матрицю, щоб кінотеатральні мережі могли знати положення кінопрокатного бізнесу на даний

момент. Загальна оцінка факторів впливу внутрішнього середовища становить 1,705, що є комбінацією показників сильних та слабких сторін. На рис.2.19 відображена Матриця SWOT-аналізу для кінотеатральних мереж України. На основі даної SWOT-матриці можна сформулювати стратегію розвитку відповідно до внутрішніх та зовнішніх умов діяльності кінопрокатного бізнесу для кінотеатральних мереж таким чином:

<p style="text-align: center;">BC</p> <p style="text-align: center;">ЗС</p>	<p><i>Сильні сторони (S):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -можливість створювати додану вартість; -доступна цінова політика; -наявність кваліфікованих кадрів; -система онлайн просування. 	<p><i>Слабкі сторони (W):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - якість послуги з демонстрації кінопродукту та продукції в консенсн-барах не завжди є хорошого рівня; - відсутність партнерських відносин з дистриб'юторами; - відсутність перевірки сегментів ринку та власного позиціонування дрібними кінотеатральними мережами -використання старого обладнання з демонстрації кінопродукту
<p><i>Можливості (O):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -швидкий розвиток особистого бренду кінотеатральної мережі; -зростання рівня відвідуваності кінотеатрів; -державна підтримка сфери кінопрокату; -співпраця з іншими організаціями; -поява нового підходу до кінопрокату, нова концепція кінотеатрів. 	<p><i>СТРАТЕГІЯ S-O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Проникнення на ринок (S1, S4, O1, O5) 2. Розширення асортименту послуг та продукції харчування (S1, S2, O2, O4) 3. Підвищення якості послуг (S1, S2, O3, O4) 	<p><i>СТРАТЕГІЯ W-O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення технології, прийнятої для покращення якості (W1, W2, W4, O4, O5) 2. Впровадження партнерських відносин (W2, W3, O3, O4) 3. Оцінювання аспектів управління та маркетингу (W3, O5)
<p><i>Загрози (T):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -наявність багатьох конкурентів; -наявність великої кількості субститутів; -чутливість певної групи споживачів до цін на квитки; -бар'єри при виході на нові ринки; -важкість диверсифікації бізнесу. 	<p><i>СТРАТЕГІЯ S-T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підтримка добрих відносин з дистриб'юторами і відвідувачами кінотеатру (S1, S2, S4, T1, T2) 2. Розширення рекламного охоплення (S1, S4, T5) 3. Оцінювання внутрішніх умов бізнесу (S3, T4) 	<p><i>СТРАТЕГІЯ W-T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удосконалення управлінських можливостей мережі для підвищення конкурентоспроможності (W4, T2)

Рис.2.19. Матриця SWOT-аналізу для кінотеатральних мереж України

*розроблено автором

На основі аналізування внутрішнього та зовнішнього середовища кінопрокатного бізнесу (в тому числі кінотеатральних мереж), а також формулювання альтернативних стратегій, які були зроблені, позиція бізнесу в першому квадранті – використання сили та можливостей для сталого розвитку та розвитку бізнесу (Агресивна стратегія / Стратегія, орієнтована на зростання). Виходячи з цієї позиції, можна зробити висновок, що правильний стратегічний фокус, який слід застосувати до цього бізнесу, — це стратегія S-O. Запропоновано кілька стратегій розвитку для кінотеатральних мереж:

1) Проникнення на ринок – це стратегія зростання, яка визначає та розвиває сегменти ринку для існуючих послуг. Ключ до збільшення частки ринку кінопрокату полягає в тому, щоб зосередитися на більшій комерціалізації, яка підкреслює потенціал маркетингу. Він спрямований на популяризацію доповнює акцент на стратегії створення сильного бренду кінотеатральної мережі;

2) Розширення асортименту послуг для створення додаткової цінності для споживача. Чим ширшим буде асортимент додаткових послуг та продуктів харчування тим лояльнішими будуть відвідувачі кінотеатральної мережі, а також зросте рівень залучення нових клієнтів. Широкий асортимент послуг дозволяє також полегшити процес диверсифікації бізнесу в несподівано викикнених критичних умовах зовнішнього середовища;

3) Підвищення рівня якості послуг. Послуги з демонстрації кінопродукту – це те, що можна запропонувати для задоволення потреб відвідувачів в дозвіллі та відпочинку. Вища якість призводить до більшої задоволеності глядачів кіно.

Стратегія розвитку кінотеатральних мереж на основі стратегії S-O, яку можна було б провести, полягає в тому, щоб проникнути на ринок, дотримуючись підтриманням високого рівня якості наданих послуг, а також, розширення асортименту додаткових послуг.

Грунтуючись на проведеному в попередньому питанні анкетуванні споживачів та огляді маркетингової діяльності кінотеатрів, можна

запропонувати наступний перелік заходів, націлений на збільшення конкурентоспроможності кінотеатральних мереж України через призму маркетингових інструментів:

Товарна політика:

1. Показ фільмів оригінальною мовою з субтитрами, для залучення більшої кількості молодих людей;
2. Показ фільмів у нічний час з п'ятниці на суботу та з суботи на неділю;
3. Показ фільмів цілий день за заявками глядачів раз на тиждень;
4. Відкриття залів з електропередачею емоцій з кінофільму (6D);
5. Додатковий напрямок – розширення мереж міні-кафе кінотеатрів.

Цінова політика:

1. Можливість викупу квитків у мультикасах міста;
2. Знижка при оплаті квитка в касі банківською карткою.
3. Синхромаркетинг: збільшення ціни у вихідні дні та вечірній час, зниження цін у будні дні та ранковий час.

Збутова політика:

1. Організування розвозу відвідувачів у нічний/пізній час (нічні маршрутні таксі та інші можливі варіанти);
2. Відкорегувати управління паркуванням (через шлагбаум);
3. Надання можливості отримання квитків, замовлених on-line через платіжні автомати.

Комунікаційні заходи:

1. Створення ігрових кімнат та ігрових автоматів для дітей, для залучення молодих батьків;
2. Поширення POS-Матеріалів - майбутніх прем'єр місяця за межами кінотеатру (великі торгові центри, університети);
3. Створення платних ігрових кімнат з нянею, де можна залишити дитину на час перегляду фільму;
4. Перехід на систему мультикарт-накопичувальних карт, які б діяли у більшості кінотеатрів мережі, для залучення гостей міста в кінотеатрі;

5. Введення місячних, піврічних та річних карток, купуючи які можна відвідувати кінотеатр необмежену кількість разів;

6. Організування тематичних заходів: виставка машин -2015 до прем'єри фільму Форсаж-7.

Згідно з результатами аналізу на основі проведеного дослідження, можна зробити такі висновки:

- результати функціонування кінотеатральних мереж все менше залежить від його приналежності до відомого бренду великих кіно-мереж;
- поєднання функцій розважальної інфраструктури і громадського харчування позитивно впливає не лише на ефективність діяльності кінотеатру, але й на споживчу поведінку, зокрема лояльність глядача;
- привабливість інтер'єру кінотеатральної мережі стає необхідним, проте не достатнім чинником вибору кінотеатру;
- масштаб кінотеатру (кількість залів і посадочних місць) не забезпечує популярність у споживчої аудиторії;
- інноваційні нововведення у сфері форматів кінопоказу значною мірою впливає на споживчу поведінку, хоча і не гарантує успішність кінозакладу на місцевому ринку кіноіндустрії;
- зручне географічне положення і транспортну доступність є необхідним, але не достатнім чинником функціонування кінотеатру;
- кошик додаткових послуг в сфері організування кінопоказу здатний сильніше вплинути на споживчу поведінку, ніж різноманітність технологій кінопоказу в залах закладу;
- підтримання широкого асортименту репертуару позитивно впливає на популярність кінозакладу, хоча й не є показником виключно успішної моделі сучасного кінотеатру.

Висновки до розділу 2

Прагнення комерціалізувати кіноіндустрію призвело до появи великої кількості кінопродукту із схожими сюжетними елементами, що в умовах економічної кризи та постійного зменшення часу, який споживачі готові

витратити на перегляд фільму у кінотеатрі, робить маркетинг невід'ємною частиною успішного кінофільму, орієнтованого на високі касові збори.

Розглянуто споживчі характеристики кінопродукції: що ідентифікується як товар, а що як послуга. Будь-яка діяльність, яку одна сторона може запропонувати іншій – це послуга. Це може бути невлівима дія, що не призводить до володіння чимось, або бути пов'язана з матеріальним продуктом.

Проведено кластерний аналіз, який дає змогу оцінити економічну ефективність розвитку кінотеатральних мереж, а також визначити найбільш перспективні напрями організування їх діяльності.

Для побудови кластерів кінотеатральних мереж використано ієрархічний агломеративний метод Уорда з використанням евклідової метрики. Розроблений алгоритм передбачає використання базової метрики з уточнюючими корегуючими впливами за рахунок використання штрафних коефіцієнтів по кожній сфері діяльності. Для проведення кластеризації кінотеатрів було обрано метод k-means як найбільш популярний, простий у використанні та зрозумілий для користувача. Мета методу – розділити n спостережень на k кластерів так, щоб кожне спостереження належало до кластера з найближчим до нього середнім значенням.

Даний метод в певному сенсі був модернізованим з урахуванням вагомості вибраних напрямів оцінювання діяльності кінотеатральних мереж шляхом введення методу штрафних коефіцієнтів за принципом розбіжність між об'єктами по ключовому параметру менш важливі ніж по менш важливому.

Дотримуючись принципів мінімальної достатності і повноти комплексного інформаційного портрету сфери кінопрокату було визначено основні групи напрямів оцінювання вітчизняного кіноглядача:

- характеристика глядача;
- глядацькі інтереси;
- кіноінтереси.

Проведене маркетингове дослідження показує, що успішна діяльність кінозакладів насамперед залежить від комерційного потенціалу кінотеатральної

мережі, жанрів представлених кінопродуктів, мотивації споживача. Проведене маркетингове дослідження дозволило:

- визначити реальну і потенційну поведінку споживачів у сфері відвідування кінотеатральних мереж;

- проаналізувати і спрогнозувати поведінку споживачів (динаміка попиту, розподіл кількості глядачів за часом роки, регіону, віку, статі, рівні доходів і так далі);

- провести аналізування стану на ринку аудіовізуальної продукції (пропозиція асортименту кінопродукції, відношення глядачів до продукції різних жанрів тощо);

- визначити вимоги щодо формування стратегії стабільного розвитку кінотеатру.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях (Шеремета, Б. О., 2019; Sheremeta, B., Chukhrai, N., & Karyu, O., 2019; Lisovska, L., Yurynets, O., & Sheremeta, B., 2020.; L. Lisovska, O. Mrykhina, B. Sheremeta, L. Ivanets, 2021).

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ У РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ КІНОТЕАТРАЛЬНИХ МЕРЕЖ

3.1. Систематизація чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж

Підприємства, які націлені на розвиток своїх ринкових можливостей і підвищення конкурентоспроможності, повинні в усіх управлінських рішеннях з реалізації своєї діяльності базуватися на результатах проведених або уже існуючих дослідженнях потреб споживачів, ринкових і маркетингових можливостей.

Немає сумніву, що успішне підприємництво лежить в основі розвитку кінопоказу. Тут доцільно згадати такі відомі історичні особистості як братів Люм'єр, Ханжонкова, Дранкова. І уся подальша історія розвитку кіно підтверджує, що саме успішне підприємництво стало основою розвитку кінопоказу в Америці і Європі. Ефективне стратегічне управління розвитком кінотеатральних мереж від наявності обгрунтованого методу оцінювання діяльності кінотеатрів (Андриянов, Д. М., 2019).

Сьогодні у економічно розвинених країн застосовуються різні системи оцінювання діяльності організацій. Наукове обгрунтування стратегій оптимізації управління кінотеатрами передбачає застосування ряду досліджень, спрямованих на виявлення явних і прихованих розбіжностей між типовими суб'єктами галузі.

В даний час динаміка економічної структури, зміна цінностей та запитів споживачів заважає українським підприємствам сфери кінопрокату домогтися конкурентної переваги за рахунок ефективного фінансового менеджменту та інвестицій у фізичні активи. Здатність компанії мобілізувати та використати свої нематеріальні активи стала більш значущим фактором. Стратегія фірми стає як ніколи важливою, вона розглядається як ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу, представлена в вигляді довгострокової програми конкретних дій, які здатні реалізувати цю концепцію та забезпечити організації конкретні

переваги у досягненні цілей.

Доцільно використати такі прийоми обробки емпіричних даних, як збалансована система показників, алгоритм нечітких k-середніх, кореляційно-регресійний аналіз і побудова fuzzy-алгоритмів. При цьому доцільно вивчати не лише абсолютні величини соціально-економічних параметрів діяльності кінотеатрів, але і відносні величини - передусім, коефіцієнти рівня довіри до оцінок експертів.

Поєднання вибраних методичних підходів дозволяє, по-перше, визначити основні відмінності між способами досягнення економічного ефекту кінотеатрів, по-друге, реалізувати якнайповніший облік чинника невизначеності відносно майбутніх умов діяльності підприємств і, як наслідок, отримати упевненість в точності ідентифікації реальних економічних процесів за допомогою економетричних моделей.

Доцільно також підкреслити, що чинники впливу – це все, що впливає на об'єкт, те, від чого залежить результат функціонування об'єкта, це рушійна сила його розвитку, причина саме такого розвитку подій.

Збалансована система показників має охоплювати чинники впливу на розвиток кінотеатральних мереж, які доцільно розподілити таким чином:

- загальні (місце розташування кінотеатру; гнучкість/адаптивність; заповненість залів; структура репертуару; частота оновлення репертуару),
- маркетингові (цінова політика; асортимент послуг з кінопрокату; асортимент додаткових послуг; підтримка маркетингової діяльності; політика виховання лояльності глядача; чинники ресурсного забезпечення; забезпеченість кінопродуктом; інноваційність технологій; частота оновлення технологій),
- фінансові (показники рентабельності; показники ліквідності), управлінські (кадровий менеджмент; креативний менеджмент; контролінг наданих послуг),
- чинники доданої цінності для споживача (асортимент додаткових послуг; додатковий асортимент продуктів харчування; соціальна складова, як чинник формування культурної свідомості).

На рис.3.1 відображено чинники впливу на розвиток кінотеатральних мереж. При формуванні стратегії розвитку кінотеатральних мереж доцільно брати до уваги такі групи чинників: загальні, маркетингові, чинники ресурсного забезпечення, фінансові, управлінські, а також чинники, що створюють додаткову цінність для споживача (табл. 3.1-3.6).

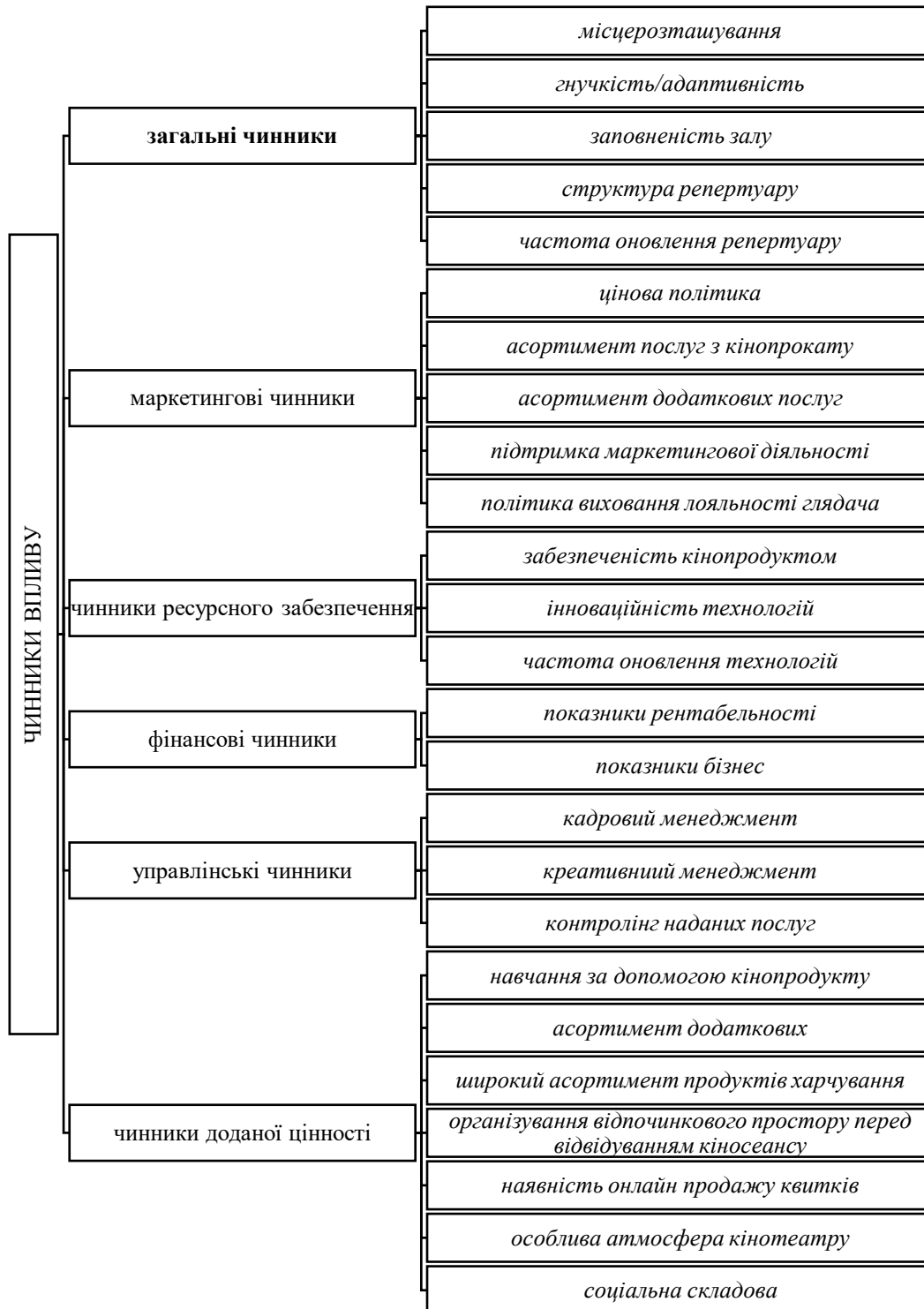


Рис.3.1. Чинники впливу на розвиток кінотеатральних мереж

*розроблено автором

Група загальних чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж

№п/п	Назва чинника	Загальний опис чинника
1	Місцерозташування	В сучасних умовах функціонування кінотеатральних мереж одним із найважливіших чинників, що впливають на їх успішний розвиток є місцерозташування.
2	Гнучкість/адаптивність	Беручи до уваги пандемію, яка торкнулась діяльності кінотеатральних мереж у вигляді їх закриття на невизначені терміни особливо велику увагу варто приділити даному чиннику. Гнучкість та адаптивність не тільки дають стійку конкурентну перевагу кінотеатральним мережам на ринку, а й дозволяють активно формувати його, змінювати обставини у своїх інтересах
3	Заповненість залу	На рівень заповненості залів кінотеатру впливає достатня кількість різних чинників, що в кінцевому результаті дає змогу сформулювати висновок про діяльність мережі.
4	Структура репертуару	Ключовим критерієм для входження на ринок послуг з демонстрації кінопродукту є фокус програми кінотеатрів на європейському (американському) кінопродукті в репертуарі кінотеатральної мережі.
5	Частота оновлення репертуару	Оптимальна частота оновлення репертуару кінотеатральної мережі – 1 раз на тиждень. Чим рідше відбувається оновлення репертуару тим менше відувачів отримує кінотеатральна мережа.

**розроблено автором*

Група п'яти загальних чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж включає в себе “місцерозташування”, оскільки, протягом останніх 10 років активно розвиваються ті кінотеатральні мережі, які розміщені у торгово-розважальних центрах. Це пов'язано з тим, що вони надають змогу кінотеатральній мережі орендувати велику площу для багатозального кінотеатру, а також створюють додаткові цінності для споживача (зручна інфраструктура, можливість придбання інших послуг для забезпечення дозвілля і т.д.). Гнучкість кінотеатральних мереж виявляється у швидкій реакції на зміни зовнішнього середовища, та можливості оперативного створення альтернативного способу перегляду кінострічки, розширення асортименту послуг в цілому. Чим вищий рівень заповненості залу – тим успішніше функціонує кінотеатральна мережа, проте, варто врахувати, що вплив таких чинників як сезонність, час демонстрації та продукт, що демонструється не залежить від кінотеатру, і у певних ситуаціях у нього відсутні важелі впливу на зміну рівня заповненості залів. Структура репертуару в свою чергу дає змогу

залучити більший обсяг аудиторії, якщо вона розширена, а також підтримувати ідеї різноманіття демонстрації. В випадку вузької структури репертуару можна спостерігати зниження показників фінансово-економічного стану кінотеатральної мережі. Що стосується останнього чинника впливу, то варто відзначити, що на частоту оновлення репертуару впливає можливість кінотеатру забезпечувати придбання кінопродукту у дистриб'юторів.

Таблиця 3.2

Група маркетингових чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж

№п/п	Назва чинника	Загальний опис чинника
1	Цінова політика	Оскільки кінотеатральні мережі належать до підприємств, що надають послуги з організації дозвілля, які в свою чергу не є першою необхідністю для населення важливим етапом маркетингової діяльності є встановлення оптимального рівня цін на квитки, а також продукти в консенш-барі.
2	Асортимент послуг з кінопрокату	Першочерговим завданням кінотеатральної мережі є надання послуг з демонстрації кінопродукту, а також прокат відеозаписів і дисків, розповсюдження кіно- та відеофільмів, телевізійних програм. Проте, не всі кінотеатральні мережі (особливо ті, що знаходяться у комунальній чи державній власності) провадять свою діяльність таким чином, більшість з них перекваліфікуються на: функціонування атракціонів і тематичних парків, організування інших видів відпочинку та розваг, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна та інше.
3	Асортимент додаткових послуг	Розширення асортименту додаткових послуг кінотеатральних мереж є важливим чинником підвищення їх конкурентоспроможності, адже на даному етапі функціонування мереж для відвідувачів являється недостатнім лише задоволення потреби у перегляді кіно продукту.
4	Підтримка маркетингової діяльності	Вивчення ринку кінопрокату не обмежується аналізом попиту і конкурентоспроможності послуг.
5	Політика виховання лояльності глядача	Створення постійних акцій та знижок для відвідувачів кіно робить їх більш гнучкими до відвідування певної мережі. Зокрема, картка постійного клієнта – атрибут успішної програми лояльності, який на сьогоднішній день виконує не тільки функцію інструменту програми, а й являється точкою диференціації компанії в очах споживачів.

**розроблено автором*

Група маркетингових чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж допомагає оцінити стратегічний план маркетингу кінотеатральних мереж окреслюючи контури їх діяльності, дає змогу краще освоювати структури маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, а також планування

продукції/послуг, просування, їх збут, планування цін. З'ясовуються також інші характеристики: географія ринку і його сегменти, в яких діє кінотеатральна мережа; місткість ринку і можлива частка підприємства у її покритті за сприятливих і несприятливих умов; основні конкуренти підприємства на ринку, особливості їх продукції і стратегії маркетингу; прогнозна оцінка кон'юнктури ринку на найближчий рік і перспективу (2-5 років).

Таблиця 3.3

Група чинників ресурсного забезпечення впливу на розвиток кінотеатральних мереж

№п/п	Назва чинника	Загальний опис чинника
1	Забезпеченість кінопродуктом	Важливий чинник діяльності кінотеатральних мереж. За відсутності сучасного кінопродукту, який відповідатиме вподобанням глядачів, мережі загрожує втрата глядацької аудиторії, що в свою чергу може призвести до закриття кінотеатру.
2	Інноваційність технологій	Задля зацікавлення глядачів кіно до перегляду кінопродуктів саме в кінотеатрі, мережі повинні обладнювати свої зали сучасними технологіями демонстрації кінопродукту (екрани, проектори, звукове обладнання, технології транслявання). Основною метою є створення умов, які важко відтворити в домашніх умовах.
3	Частота оновлення технологій	Швидка реакція кінотеатральної мережі на появу нових технологій та впровадження їх у свою діяльність дасть змогу стати лідером на ринку.

**розроблено автором*

Група чинників ресурсного забезпечення впливу на розвиток кінотеатральних мереж є об'єктивною передумовою (можливістю) для кінотеатральних мереж реалізовувати програми їх розвитку, вони характеризуються насиченістю кінотеатральних мереж природними, трудовими, фінансовими ресурсами, а також наявними основними фондами, інфраструктурою та ін. Варто також відзначити, що чим частіше кінотеатр оновлює наявні технології тим вищий рівень його відвідуваності, адже в сучасних умовах функціонування кінотеатрів, для глядача являється не завжди достатнім перегляд кінопродукту у звичайному форматі, з низькою якістю звуку та зображення.

Група фінансових чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж

№п/п	Назва чинника	Загальний опис чинника
1	Показники рентабельності	Використовуються для порівняльної оцінки ефективності роботи окремих підприємств, які функціонують у галузі кінопрокату, що випускають різні обсяги й види продукції. Ці показники характеризують отриманий прибуток стосовно витрачених виробничих ресурсів.
2	Показники бізнес-активності	Включають в себе аналіз таких основних показників: широта ринків збуту продукції та послуг (включаючи можливість постачань на експорт), репутація кінотеатральної мережі, ступінь плану основних показників господарської діяльності, забезпечення заданих темпів їхнього росту, рівень ефективності використання ресурсів (капіталу), стійкість економічного росту, інвестиційна привабливість підприємства та його активність щодо залучення інвестиційних ресурсів

*розроблено автором

Група фінансових чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж відображає те, що фінансовий стан кінотеатральних мереж залежить від результатів їх виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності зокрема.

Таблиця 3.5

Група управлінських чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж

№п/п	Назва чинника	Загальний опис чинника
1	Кадровий менеджмент	основою сучасного менеджменту є людські ресурси, управлінські кадри. Якою б ідеальною структурою не володіла кінотеатральна мережа, за відсутності відповідних висококваліфікованих управлінських кадрів вона не може ефективно працювати й існувати
2	Креативний менеджмент	цілями креативного менеджменту є: генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дасть змогу приймати ефективні креативні рішення, що в свою чергу є важливою складовою діяльності кінотеатральної мережі
3	Контролінг наданих послуг	забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку процесів прийняття рішень при управлінні кінотеатральною мережею. Сучасний контролінг містить управління ризиками (страховою діяльністю підприємств), велику систему інформаційного постачання підприємства, систему оповіщення шляхом управління системою фінансових індикаторів, управління системою реалізації стратегічного, тактичного й оперативного планування й систему менеджменту якості

*розроблено автором

Група управлінських чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж демонструє в якому напрямку буде рухатись кінотеатральна мережа, адже дана група включає в себе багато важливих чинників (особисті якості працівників; поведінку працівників; середовище прийняття рішення; взаємозалежність рішень; очікування можливих негативних наслідків; можливість застосування сучасних технічних засобів; наявність ефективних комунікацій та ін.), що в свою чергу впливають на прийняття управлінських рішень щодо діяльності кінотеатральної мережі

Таблиця 3.6

Група чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж “додана цінність для споживача”

№п/п	Назва чинника	Загальний опис чинника
1	Навчання за допомогою кінопродукту	Демонстрація кінопродукту мовою оригіналу є чинником, який спонукає глядачів відвідати кінотеатр.
2	Асортимент додаткових послуг	Чим більше різноманіття додаткових послуг може запропонувати кінотеатральна мережа, тим більше зростає рівень зацікавленості відвідувачів до неї.
3	Широкий асортимент продуктів харчування	Близько 60% доходу кінотеатрів припадає на продаж продуктів харчування у консеншн-барах, саме тому провідні кінотеатральні мережі використовують усі способи для збільшення вартості середнього чеку при продажі продуктів харчування (можливість придбання поп-корну онлайн, через додаток кінотеатру; створення акційних пропозицій; розширення асортименту продуктів харчування; відкриття власних міні-ресторанів з можливістю обслуговування в залі, де відбувається демонстрація і т.д.)
4	Організування відпочинкового простору перед відвідуванням кіносеансу	безліч відвідувачів приходять у кінотеатр щонайменше за півгодини до початку сеансу, тому важливо створити комфортні умови для їх перебування в очікуванні сеансу (створення гардеробних; залів очікування; вбиралень; додаткового дозвілля для дітей і дорослих, до прикладу ігрові автомати і т.д.)
5	Наявність онлайн продажу квитків	в середньому відвідувачі кінотеатрів витрачають від 3 до 7 хвилин на купівлю квитка на сеанс через утворення черг, придбання квитків онлайн на сайті кінотеатру чи в додатку економить час відвідувачів та формують їх лояльність до мережі
6	Особлива атмосфера кінотеатру	оскільки існує велика кількість субститутів, для кінотеатру важливо створити саме ту атмосферу, яку не в змозі надати жоден інший замітник (перегляд кінопродукту вдома: телебачення, DVD, платні сервіси); кінотеатри під відкритим небом)

7	Соціальна складова як чинник формування культурної свідомості	кінопродукт не тільки є засобом проблематизації (в окремих випадках), а й може бути інструментом рефлексії, осмислення, реагування на вже існуючу соціальну проблему
---	---	--

**розроблено автором*

Аналізування існуючої ситуації та контролювання за групою чинників доданої цінності для споживача впливу на розвиток кінотеатральних мереж допоможе підвищити рівень зацікавленості глядачів до відвідування кінотеатрів, а також підвищити рівень вартості послуг/продуктів в розрізі “унікальності” наданих послуг (створення “надпослуг”, що перевершує очікування споживачів). Отже, будь-яка стратегія розвитку кінотеатральної мережі має опиратися на реальний стан стану в галузі кінопрокату та кіновиробництва.

3.2. Моделювання стратегічної карти вітчизняних кінотеатральних мереж

В Україні станом на 2020 р. працювало одинадцять мереж кінотеатрів, які нараховували 191 кінотеатр і були об’єднані в таких 11 мережах, як Баттерфляй, Оскар, Сінема Сіті, Одеса Кіно, Лінія Кіно, Кіно тема, Кінопалац, KinoLand, Планета Кіно, Multiplex та Wизорія. На рис.3.2 відображено розподіл часток кінотеатральних мереж на ринку України, %.

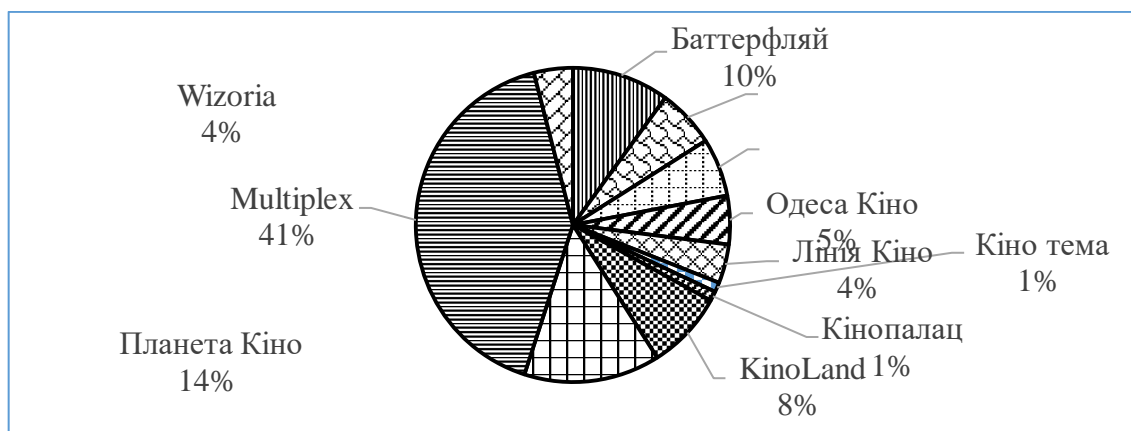


Рис. 3.2. Розподіл часток кінотеатральних мереж на ринку України, %

**сформовано автором на основі (Додаток М)*

Для експертного обстеження було вибрано 21 кінотеатр. Дана вибірка репрезентативна, оскільки об'єктами обстеження став 21 кінотеатр, що набагато перевищує величину мінімального обсягу вибірки $n = 8$ об'єктів

Згідно вимог до проведення статистичних досліджень мінімальне число замірів не має бути меншим числа n , яке отримуємо із формули 3.1 (Wang, H., Zeng, Z., Xu, P., Li, L., Zeng, G., Xiao, R., Tang, W., 2019):

$$n = \frac{t^2 \times N \times \sigma^2}{N \times \varepsilon^2 + t^2 \times \sigma^2} = \frac{1,96 \times 10^2 \times 191}{191 \times 1^2 + 1,96 \times 10^2} = 7,530879099 \approx 8 \text{ об'єктів} \quad (3.1)$$

де

n – обсяг вибірки;

t^2 – критичне значення критерія Стюдента для відповідного рівня значимості (як правило використовують рівень значимості 0,05, тдля якого $t^2 = 1,96$);

N - обсяг генеральної сукупності ($N = 191$ кінотеатр в Україні);

σ - дисперсія генеральної сукупності, що розраховується як середнє арифметичне квадратів відхилень окремих елементів генеральної сукупності від їх середньою арифметичною (вважаємо $\sigma = 10$, що при 100-бальній системі оцінювання є апіорі достатньо при оцінюванні фахівцями певного об'єкта) ;

ε - гранично допустима помилка. Загалом цю величину рекомендується приймати рівній 10 відсоткам вибіркової середньої. Гранична помилка вибірки є помилкою репрезентативності (показності) вибірки і показує межу, яка не перевершує дійсну помилку вибірки. Вважаємо, що $\varepsilon = 5$, оскільки це допустима помилка при оцінюванні фахівцями.

З цією метою для оцінювання було опитано шість незалежних експертів. Вагомість їх суджень була відповідно визначено як 0,58 : 0,98 : 1,00 : 0,99 : 0,82.

Інтегровану оцінку діяльності кінотеатру доцільно звести до оцінювання таких сфер діяльності кінотеатрів – фінанси, стейкхолдери, операційний менеджмент, навчання і розвиток, адаптивність до змін зовнішнього

середовища. В табл.3.7 відображено первинну обробку статистичних даних (на прикладі кінотеатру "ПЛАНЕТА КІНО", Сокільники, Львівська обл.).

Таблиця 3.7

**Первинна обробка статистичних даних
(на прикладі кінотеатру "ПЛАНЕТА КІНО", Сокільники, Львівська обл.)**

Фактор	Бальна оцінка експерта					Середній зважений бал по групі	Середнє значення	
	1	2	3	4	5			
<i>коефіцієнт вагомості суджень експерта</i>	0,78	0,98	1	0,99	0,82			
Фінанси: (коефіцієнти вагомості)	8	0,21053						
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	8	8	9	8	8	8,218		
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	9	9	8	9	9	8,781		
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	7	8	7	7	8	7,393		
<i>обсяги продажу квитків</i>	7	7	8	7	8	7,398		
<i>Всього середнє</i>						7,948	1,673	
Стейкхолдери: (коефіцієнти вагомості)	9	0,23684						
<i>частка ринку</i>	8	9	8	9	9	8,610		
<i>рівень заповненості залів</i>	8	9	9	7	7	8,037		
<i>рівень обслуговування</i>	9	9	8	8	8	8,385		
<i>асортимент репертуару</i>	9	7	8	7	8	7,739		
<i>рівень бренду та іміджу</i>	9	10	10	9	9	9,433		
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	8	8	8	8	8	8		
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	10	10	9	9	9	9,603		
<i>кількість дистриб'юторів</i>	8	8	7	9	7	7,818		
<i>Всього середнє</i>						8,453	2,002	
Операційний менеджмент: (коефіцієнти вагомості)	8	0,21052						
<i>якість онлайн-сервісів</i>	9	9	10	10	10	9,614		
<i>частота оновлення репертуару</i>	10	9	9	10	8	9,207		
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	8	9	9	10	8	9,008		
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	8	8	9	7	8	8,002		
<i>рівень зносу основних засобів</i>	9	9	10	10	10	9,614		
<i>Всього середнє</i>						9,089	1,913	
Навчання і розвиток: (коефіцієнти вагомості)	6	0,15789						
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	10	10	9	9	9	9,385		
<i>рівень плінності кадрів</i>	6	8	7	6	7	6,827		
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	7	8	9	8	8	8,048		
<i>рівень задоволеності працівників</i>	9	10	10	9	9	9,433		
<i>Всього середнє</i>						8,423	1,330	
Адаптивність до змін зовнішнього середовища: (коефіцієнти вагомості)	7	0,18421						
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	8	8	9	8	8	8,218		
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	7	8	9	8	8	8,048		
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	9	8	8	7	6	7,954		
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	6	7	7	6	4	6,074		
<i>Всього середнє</i>						7,573	1,395	
<i>Сума вагових коефіцієнтів по групах</i>	38	1						
ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ КІНОТЕАТРУ "ПЛАНЕТА КІНО", Сокільники, Львівська обл.							8,314	

*сформовано автором на основі (Додаток Д)

Отримані експертні оцінки наведені в стовпцях (2÷7). В процесі проведення первинного аналізу використані такі позначення:

a_i – вагомість суджень i -го експерта;

b_{jk} – експертна оцінка вагомості j -ої групи ;

c_{jk} – експертна оцінка вагомості k -го чинника j -ої групи ;

α_i – зважена вагомість i -го експерта;

β_j – зважена експертна оцінка вагомості j -ої групи ;;

γ_{jk} – зважена експертна оцінка вагомості j -ої групи ;;

i – порядковий номер експерта;

j – номер групи оцінювання;

k – номер елемента в групі оцінювання;

I – кількість задіяних експертів;

J – кількість груп оцінки;

K_j - кількість чинників оцінювання γ_{jk} в j -ій групі;

Ψ – інтегрована оцінка діяльності кінотеатру

У стовпчику (8) наведено зважені арифметичні середні по кожному чиннику обстеження, які розраховуються за формулами 3.2; 3.3 (розроблено автором):

$$\zeta_{jk} = \sum_{k=1}^{K_j} (\alpha_i \times c_{ijk}), j = \overline{1, J}; k = \overline{1, K_j}; \quad (3.2)$$

де

$$\alpha_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^I a_i}; i = \overline{1, I};$$

У стовпчику (8) у позиції всього представлено середнє арифметичне, яке відображає вагомість основних груп чинників обстеження

$$\psi_j = \sum_{i=1}^I \alpha_i \times \left(\sum_{k=1}^{K_j} (c_{jk}) / K_j \right), j = \overline{1, J}; \quad (3.3)$$

Для даного кінотеатру отримано такі результати:

$$\langle \psi_1; \psi_2; \psi_3; \psi_4; \psi_5 \rangle = \langle 7,948; 8,453; 9,089; 8,423; 7,573 \rangle$$

Результати проведено первинного статистичного аналізу представлені в графічному виді у вигляді пелюсткових діаграм (рис. 3.3, Додаток О), які візуально відображають п'ятирівневі показники організування діяльності

кінотеатрів, а, отже, дозволяє виявити найважливіші відмінності використовуваних на них механізмів отримання економічного ефекту від наявних ресурсів.

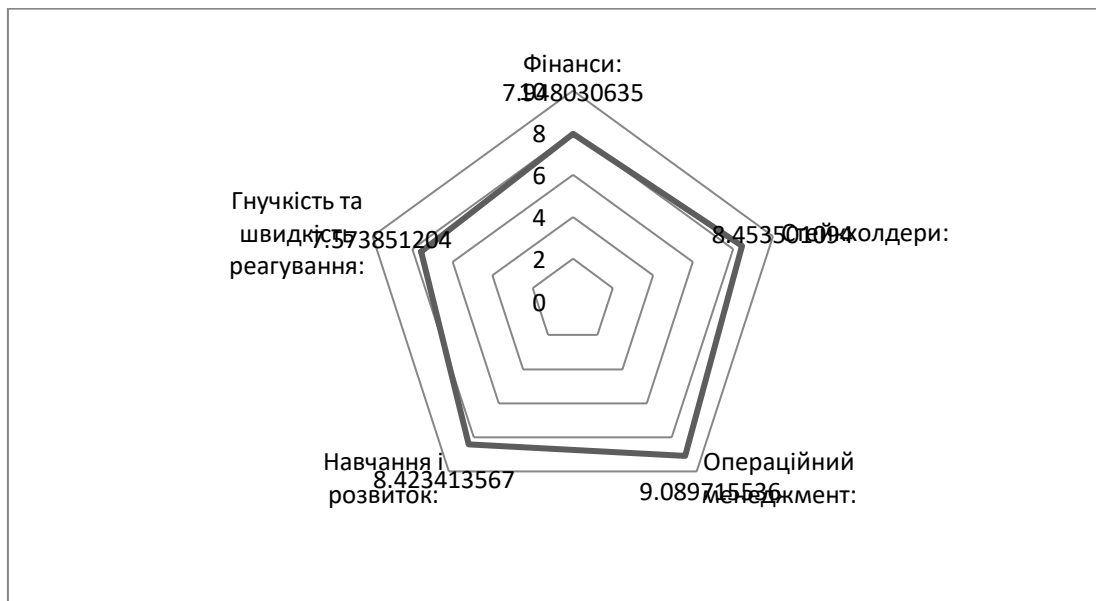


Рис. 3.3. Профіль діяльності ПЛАНЕТА КІНО, Сокільники

**сформовано автором на основі проведення власних досліджень*

Згідно отриманих даних, трійку лідерів становлять такі кінотеатри як “Multiplex” ТРЦ Цум, “Multiplex” м. Харків, “Планета Кіно” Форум м. Львів. Аутсайдерами відповідно є “Копернік” м. Львів, “Lviv Film Center” м. Львів, “Ефект”, м. Чернівці.

Використання моделей багатofакторного аналізу дозволяє зрозуміти причини, які визначають вибір глядачів кіно і виходячи з цього розробити пропозиції щодо покращення (розвитку) якості кінотеатральної мережі, а також по маркетингових заходах пов’язаних з просуванням бренду мережі.

Побудовано модель взаємозв’язку чинників, що впливає на інтегровану оцінку діяльності кінотеатру. Залежним чинником в моделі є показник фінанси. В моделі також використані такі чотири незалежні змінні (чинники):

- стейкхолдери;
- операційний менеджмент;
- навчання і розвиток;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Запропонована гіпотеза полягає в тому, що ці незалежні змінні впливають на залежну змінну.

Для економічного моделювання використано метод багатфакторної регресії, оскільки ефективне функціонування кінотеатрів представляє економічне явище, яке неможливо пояснити переважно одним чинником впливу. В табл.3.8 відображено показники діяльності кінотеатрів в Україні.

Таблиця 3.8

Показники діяльності кінотеатрів в Україні

№п/п	Назва кінотеатру, місцерозташування	Фінанси:	Стейкхолдери:	Операційний менеджмент:	Навчання і розвиток:	Адаптивність до змін зовнішнього середовища:
1	ПЛАНЕТА КІНО, Сокольники	1,67327	2,002145	1,913624	1,330013	1,395183
2	Кінотеатр "Планета кіно", Форум, м. Львів	1,78026	2,028965	1,806472	1,34867	1,704149
3	Кінотеатр "Копернік", м. Львів	1,103651	1,598814	1,041483	0,810463	1,285141
4	Lviv Film Center, м. Львів	1,234366	1,647659	1,208799	0,85296	1,028677
5	Multiplex, Victoria Gardens	1,506161	2,046909	1,705401	1,148365	1,53193
6	Multiplex, Спартак	1,908672	2,147774	1,756812	1,103536	1,618392
7	Люм'єр, м. Івано-Франківськ	1,33698	1,685621	1,393067	0,88751	1,385207
8	Баттерфляй Ульрамарин	1,819187	1,962563	1,702914	1,184211	1,347921
9	Старт, м. Київ	1,726132	1,471971	1,538362	1,184211	1,480335
10	Multiplex, ТРЦ Цум	2,039502	2,130478	1,866544	1,367845	1,511977
11	Портал, м. Кропивницький	1,560866	1,761351	1,597605	1,367845	1,331495
12	Золотий Дюк Одеса	1,506161	1,813889	1,799562	1,361972	1,601866
13	Сінема Сіті, Одеса	1,651042	1,961009	1,676379	1,361972	1,601866
14	Палладіум, м. Харків	1,600253	1,779296	1,63455	1,179201	1,319302
15	Filmax, м. Харків	1,399401	1,722353	1,667811	1,130485	1,111511
16	Multiplex, м. Харків	1,892894	2,048853	1,82407	1,326385	1,522861
17	Планета Кіно Арпола	1,844524	2,174011	1,904042	1,439969	1,460987
18	Правда Кіно	1,262006	1,569144	1,533295	1,439969	0,973252
19	Палац Кіно, м. Чернівці	1,345733	1,581258	1,35824	0,866262	1,091558
20	Ефект, м. Чернівці	1,284234	1,523732	1,347737	0,926379	1,127231
21	Злата, м. Тернопіль	1,535875	1,760898	1,525556	1,13774	1,199988

*сформовано автором на основі (Додаток Н)

Економіко-математичну модель організування діяльності кінотеатру доцільно представити у формі багатфакторної лінійної регресійної моделі (розроблено автором):

$$y = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + a_3 \cdot x_3 + a_4 \cdot x_4$$

y – фінанси;

x_1 – стейкхолдери;

x_2 – операційний менеджмент;

x_3 – навчання і розвиток;

x_4 – адаптивність до змін зовнішнього середовища.

В результаті проведених

$$y = 0,159 + 0,237 \cdot x_1 + 0,625 \cdot x_2 + -0,076 \cdot x_3 + 0,280 \cdot x_4$$

У процесі виявлення кореляційно-регресійних зв'язків між результативним показником та факторними величинами, окрім побудови економіко-математичної моделі, було розраховано коефіцієнт множинної регресії, коефіцієнт детермінації, стандартну помилку, t-критерій Стьюдента, що графічно наведено у табл. 3.9, 3.10 та 3.11.

Таблиця 3.9

Показники регресійної статистики*

Regression Statistics Показники регресійної статистики	
Коефіцієнт множинної регресії R Multiple R	0,86955
Коефіцієнт детермінації R ² R Square	0,75611
Нормований коефіцієнт детермінації R ² Adjusted R Square	0,69514
Стандартна помилка Standard Error	0,14148
Observations	21,0000

*Джерело: Розраховано автором самостійно на основі даних табл.3.7.

Коефіцієнт множинної регресії $R = 0,86955$ вказує на дуже щільний зв'язок між результативним показником та факторними величинами. Щодо значення коефіцієнту детермінації R^2 отриманої кореляційно-регресійної моделі $R^2 = 0,75611$, то залежність обсягу реалізованої інноваційної продукції на 75,6% обумовлена обраними факторними величинами. Решта 24,4 % обумовлені іншими чинниками, що впливають на обсяг реалізованої інноваційної продукції, але не є включеними в модель регресії. Можемо припустити вплив показника витрат на інновації (частка витрат на дослідження та розробки у кінотетральних мережах України практично рівна нулю), а головним джерелом фінансування інновацій залишаються власні кошти мереж.

Таблиця 3.10

Показники, що характеризують достовірність моделі регресії* ANOVA

	Df	SS	MS	F	Значущість F Significance F
Regression Регресія	4	0,99297	0,24824	12,40117	0,00009
Residual Залишок	16	0,32028	0,02002		
Total Разом	20	1,31325			

*Джерело: Розраховано автором самостійно на основі даних табл.3.8

З огляду на високі значення коефіцієнтів множинної регресії та детермінації, дана залежність є достатньо закономірною. Показник дисперсії, значущості F та показника F -статистики свідчить про достатній рівень достовірності результатів оцінювання.

Таблиця 3.11

Таблиця коефіцієнтів кореляції*

Показники	Коефіцієнти Coefficients	Стандартна помилка Standard Error	t-критерій Стьюдента t Stat	P-значення P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept Y-перетин	-0,15944	0,26961	-0,59137	0,56253	-0,73100	0,41211
x1	0,23714	0,26752	0,88646	0,38850	-0,32997	0,80426
x2	0,62467	0,35328	1,76820	0,09609	-0,12425	1,37359
x3	-0,07560	0,28918	-0,26142	0,79710	-0,68862	0,53743
x4	0,27959	0,21062	1,32749	0,20298	-0,16690	0,72608

*Джерело: Розраховано автором самостійно на основі даних табл. 3.10

Між тим, для забезпечення значущості коефіцієнтів регресії, здійснюється перевірка виконання умови, згідно якої $t_k > t_{крит}$, а в результаті коефіцієнт регресії є значимим.

Перевірка значимості знайдених параметрів моделі та її оцінка на адекватність реальній дійсності – здійснюється за допомогою F -критерію Фішера та t -критерію Стьюдента. Для даного випадку F -статистика Фішера

розраховується з $m=5$ та $(n-m-1=21-5-1=15)$ ступенями вільності наведених у формулі 3.4 (Grainger-Brown, J., Malekpour, S., 2019):

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (y_{ip} - y_c)^2 / m}{\sum_{i=1}^n (y_{ip} - y_c)^2 / (n-m-1)} \quad (3.4)$$

де m – кількість факторів, які увійшли в модель; n – загальна кількість спостережень; y_{ip} – розрахункове значення залежної змінної при i -му спостереженні; y_c – середнє значення залежної змінної; y_i – значення залежної змінної при i -му спостереженні.

$$F = 12,69298666$$

За F -таблицями Фішера знаходиться критичне значення $F_{кр}$ з m та $(n-m-1)$ ступенями вільності, задавши попередньо рівень довіри $(1-\lambda) \times 100\%$. Якщо $F > F_{кр}$, то це свідчить про адекватність побудованої моделі. З цієї моделі можна зробити такі висновки:

- найбільший позитивний вплив визначає рівень операційного менеджменту;
- невизначений вплив має група чинників навчання і розвиток;
- групи “адаптивність до змін зовнішнього середовища” і “стейкхолдери” створюють рівний вплив в межах допустимої статистичної похибки.

Отже, в результаті проведення кореляційно – регресійного аналізу залежності рівня, а також від групи “адаптивність до змін зовнішнього середовища” і “стейкхолдери”. Додаткові вкладення і навчання, а також інновації потребують додаткових гарантій в їх успішному впливі на фінансові результати діяльності кінотеатру. Підтвердженням доцільності даного завдання є результати отриманого вище проведеного кореляційно-регресійного аналізу.

На основі проведеного аналізу на рис.3.4 відображено корпоративну стратегічну карту кінотеатру “Планета Кіно”, що знаходиться у м. Львів, Сокільники.

Корпоративна стратегічна карта, що відображена на рис.3.4. визначає стратегічні цілі та ключові фактори успіху (КФУ) за п'ятьма основними (перспективним) напрямом розвитку – робота з клієнтами, здійснення процесів

надання різноманітних послуг, фінанси та фінансові результати, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також адаптивність до змін зовнішнього середовища (Sulistiarini, E. B., Suparman, S., Santoso, P. B., & Tama, I. P., 2018).

На основі корпоративної стратегічної карти визначаються ключові фактори успіху (КФУ) та ключові показники ефективності (КПЕ).

Перспективи ключових напрямів успіху	Місія	Бути високорентабельним кінотеатром, який забезпечує якісне надання послуг з демонстрації кінопродукту опираючись на потреби глядачів			
	<i>Стратегічні цілі</i>	Підвищення якості обслуговування клієнтів	Зниження рівня витрат та підвищення соціально-економічної ефективності бізнесу	Зниження рівня ризиків	Підвищення лояльності персоналу
	<i>Фінансова складова</i>	01. Підвищення рівня дохідності за рахунок роботи з постійними відвідувачами кінотеатру	02. Зниження рівня постійних витрат за рахунок закупівлі готового поп-корну (на зміну власному виробництву)	03. Зниження рівня впливу ключових ризиків (адаптування власного онлайн-кінотеатру)	
	<i>Клієнтська складова</i>	К1. Збільшення кількості відвідувачів кінотеатрів за рахунок співпраці з лідерами думок та таргетованої реклами К2. Покращення рівня ефективності роботи з відвідувачами за рахунок створення додаткових умов до програм лояльності	К3. Розширення бази постійних відвідувачів за рахунок створення вигідних пропозицій		
	<i>Бізнес-процеси</i>	П1. Розроблення методології бізнес-процесів по роботі з постійними клієнтами	П2. Удосконалення Системи ризик-менеджменту		П3. Удосконалення корпоративного управління кінотеатром
	<i>Навчання і розвиток</i>		Р1. Розвиток і підготовка кадрів Р2. Розроблення нової системи мотивування працівників		
	<i>Адаптивність до змін зовнішнього середовища</i>	А1. Розширення асортименту наданих послуг	А2. Співпраця з головними конкурентами на взаємовигідних умовах		

Рис.3.4. Корпоративна стратегічна карта кінотеатру “Планета Кіно”, м. Львів, Сокольники.

*розроблено автором

Ключові фактори успіху являють собою галузі та напрямки діяльності, а також заходи, що мають першорядне значення для реалізації стратегічних цілей кінотеатру з урахуванням поточного стану та характеристик впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечують його конкурентні переваги. Вони являють собою динамічний набір змінних, неоднаковий для одного і того ж суб'єкта різних умовах.

Корпоративна стратегічна карта як інструмент формування стратегії розвитку конкретного кінотеатру з одного боку охоплює взаємопов'язані цілі для більш точного та зрозумілого механізму її виконання, а з другого попереджує ігнорування окремої стратегічної цілі із загальної стратегії організації (Cokins, G., 2020).

Корпоративні стратегічні карти застосовуються для візуального подання стратегії підприємства та її перенесення на операційний рівень діяльності.

Способи обробки інформації повинні забезпечувати її документування, можливість перевірки та доведення до відома зацікавлених осіб. Основна функція стратегічних карт – це забезпечення контролю за операційною діяльністю кінотеатру.

Згідно класичного підходу за Капланом і Нортонем стратегічна карта містить чотири блоки, що представляють собою стратегічно важливі аспекти діяльності кінотеатру. Кожна складова стратегічної карти має стратегічні цілі і задачі (Стангурська, Б., 2022). Це реалізується через вираження стратегічних цілей кінотеатральної мережі за допомогою показників, які об'єднуються у такі блоки як “Фінанси”, “Клієнти”, “Внутрішні бізнес-процеси”, “Навчання і розвиток”. Також стратегічну карту варто доповнити блоком “Адаптивність до змін зовнішнього середовища” (Tavakoli, M., & Nafar, M., 2019).

Блок “Фінанси” має пояснити, як стратегія вплине на фінансовий стан компанії. Фінансова складова підприємства може містити такі стратегічні цілі:

- зростання обсягів продажів;
- забезпечення бездефіцитності фінансового бюджету;
- організація оптимальної структури витрат;

- зростання рентабельності діяльності;
- збільшення маржинального доходу.

Блок “Клієнти” містить ключове питання, що спирається на маркетингову концепцію управління, – як саме кінотеатральна мережа має виглядати перед клієнтами, аби реалізувати стратегію. Даний блок може містити такі стратегічні цілі:

- розширення клієнтської бази;
- покращення сервісу обслуговування клієнтів.

Блок “Внутрішні бізнес-процеси” має визначити стратегічно важливі бізнес-процеси підприємства. Даний блок може складатись з таких стратегічних цілей:

- ефективне плануванні діяльності;
- раціональний підбір жанрової тематики;
- забезпечення оновлення репертуару і вчасне представлення кінопрем'єр;
- адаптивне розширення додаткових послуг.

Блок “Навчання і розвиток” спрямовано на підтримку інноваційних рішень підприємства. Сюди можна віднести такі цілі:

- розвиток професіоналізму та кваліфікації персоналу;
- закріплення ефективного персоналу на підприємстві, покращенні мотивації.

Блок “Адаптивність до змін зовнішнього середовища” спрямовано на підтримку інноваційних рішень підприємства. Цей блок може складатись з наступних цілей:

- автоматизації розрахункових механізмів та вдосконалення ІТ систем
- використання новітніх технологій;
- впровадження новаторських рішень;
- адаптація до змін на ринку кінопрокату передбачення потреб ринку.

Запропонована корпоративна стратегічна карта, що відображена на рис.3.4 ілюструє певний контрольний список стратегічних компонентів та їх взаємодій. Якщо в ньому відсутній який-небудь елемент, то стратегія, швидше

за все, приречена на провал. Таким чином, організація стратегічного аналізу на базі стратегічних карт є досить ефективним в умовах кризи, оскільки дає змогу:

- здійснити цілеспрямований моніторинг діяльності підприємства;
- контролювати фінансові й нефінансові показники діяльності підприємства;
- спрогнозувати появу проблем і запобігати їм;
- поєднувати рівні стратегічного та оперативного управління;
- стимулювати розуміння працівниками своєї ролі в стратегії підприємства.

Запропонований підхід до стратегічного аналізу з застосуванням стратегічних карт дозволить встановити причиннонаслідкові зв'язки між елементами стратегії кінотеатральної мережі та здійснювати ефективний операційний та стратегічний контроль за її реалізацією. Розроблена корпоративна стратегічна карта на прикладі кінотеатру “Планета Кіно”, що надає послуги з демонстрації кінопродукту демонструє, як підприємство створює вартість (цінність) і як це забезпечує стійке зростання прибутку. Таким чином, застосування стратегічних карт у кінотеатрах дасть змогу “збалансувати” їх діяльність, вийти на якісно новий рівень економічного зростання через досягнення стратегічних цілей, місії, і, в результаті – стратегічного бачення.

Стратегічна карта є ефективним інструментом управління кінотеатральною мережею, що орієнтований на стратегічну діяльність, і її успішна реалізація забезпечується за допомогою професіоналізму працівників.

Формування механізму управління стратегією розвитку необхідно розпочинати з визначення його основних складових елементів (цілей, завдань, методів, важелів, інструментарію, принципів, функцій та інших). Запропоновані підходи до формування механізму управління стратегією розвитку підприємства та побудована стратегічна карта, як інструмент її реалізації є уніфікованими і гнучкими, носять прикладний характер і можуть бути застосовані на підприємствах, що надають послуги з демонстрації кінопродукту різних організаційно-правових форм і спеціалізацій.

3.3. Цифрова стратегія розвитку кінотеатральних мереж

Майже всі сектори економіки зараз стикаються з фундаментальними технологічними змінами, сфера кіноіндустрії та кінопрокату в цьому плані не виключення. Цифровізація викликає різноманітні зрушення на ринку та конкурентних аренах відомих компаній (Nayal, K., Raut, R. D., Yadav, V. S., Priyadarshinee, P., & Narkhede, B. E., 2022). Основою цих змін є стрімко прогресуючий технологічний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (скорочено ІКТ) як ключового засобу для створення нових функціональних можливостей продуктів і послуг, а також для створення додаткової цінності. Використання цих технологічних потенціалів не є самоціллю, особливо для компаній у секторі кінопрокату, в якому знаходяться кінотеатральні мережі. Скоріше використання ІКТ-технологій дає змогу отримати нові конкурентні переваги за рахунок нових цифрових продуктів і послуг або підвищення ефективності роботи. У той же час ці технологічні зміни також створюють нові ризики для компаній, які заснували свою діяльність багато років тому. Нові гравці, особливо з сектору програмного забезпечення, отримують можливість вийти на конкурентну арену вже відомих компаній, займаючи інтерфейс клієнта за допомогою інновацій на основі даних.

На цьому тлі коригування продуктів, послуг, процесів і систем створення вартості, а також зміна організації та культури в умовах цифрової трансформації є стратегічною основною темою, яка має вирішальне значення для компаній, що надають послуги з демонстрації кінопродукту. Але не існує універсального рішення для цифрової трансформації кінотеатральних мереж, яке можна було б запровадити або навіть купити. З огляду на специфічну для мереж вихідну ситуацію з точки зору цифрової зрілості та цілей, цифрову трансформацію компанії необхідно планувати індивідуально. У багатьох кінотеатральних мережах існує невизначеність щодо дизайну, координації та організації їх цифрової трансформації. Часто компанії впроваджують нові ІКТ-технології в короткі терміни як ізольовані рішення, відокремлені від діяльності всієї компанії. Синергетичний ефект втрачається, а можливості успішного

позиціонування в конкурентній боротьбі, таким чином, не використовуються. Лише деякі кінотеатральні мережі України адаптували свою стратегію і, зрештою, свої цілі до умов, що змінилися.

Цю невідповідність можна пояснити відсутністю адекватних підходів до формування цифрових стратегій розвитку. Щоб відповісти на це завдання, нижче представлено процес формування цифрової стратегії розвитку. Цей процес надає компаніям (зокрема, кінотеатральним мережам) інструмент, за допомогою якого вони можуть здійснювати свою цифрову трансформацію цілісно та стратегічно.

Цифровізація не є оборотною тенденцією, в якій компанії мають свободу вирішувати, брати участь чи ні. Цифровізація пронизує всі структури, процеси, системи і культуру компаній. Щоб забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і, принаймні, живучість, до цифровізації необхідно ставитися стратегічно. Але цифрова трансформація компанії не є класичним стратегічним проектом чи програмою, яку можна легко розпочати та виконати у запланований проміжок часу. Крім того, цифрову трансформацію слід розуміти як динамічний, безперервний процес. Проти цього передусім, цифрова стратегія розвитку кінотеатральних мереж, яка координує їх цифрову трансформацію, повинна розглядатися як центральний і інтегрований компонент стратегічного управління. Навпаки, відсутність цифрових стратегій неминуче призводить до ізольованих дрібномасштабних проектів впровадження на операційному рівні без використання будь-яких ефектів синергії. Такий нескоординований підхід призводить до того, що важливі ефекти синергії залишаються невикористаними, а організація в цілому втрачає потенціал.

Формування цифрової стратегії для багатьох компаній є серйозною проблемою. Особливо новизна та складність цифровізації для організації та управління викликають труднощі для багатьох компаній. Спеціальне аналізування проблеми вимагає базового розуміння рівнів і змісту стратегій, які описано нижче.

Диференціація типів стратегій за рівнями закріпилася в літературі з управління, а також у значній частині практики. Розрізняють корпоративні стратегії та стратегії сфери бізнесу, доповнені стратегічним рівнем підстратегій. Відповідно існує три рівні стратегії. Ці рівні відображені на рис.3.5. Корпоративні стратегії (1-й рівень стратегії) стосуються управління бізнес-сферами та загальним портфелем. Корпоративна стратегія містить твердження про місію компанії, її основні компетенції, стратегічні напрямки бізнесу та стратегічні програми, а також корпоративну культуру компанії, що відповідає стратегії. Специфікації корпоративних стратегій конкретизуються бізнес-стратегіями (2-й рівень стратегії). Завдання для кожної бізнес-одиниці – привести її цілі у відповідність до корпоративних цілей. Зміст, який має бути визначений на цьому рівні стратегії, включає бізнес-модель, стратегічні позиції успіху, продукти, послуги та ринки, заходи та наслідки для реалізації стратегії у функціональних сферах, а також культуру бізнес-одиниці, що відповідає стратегії.

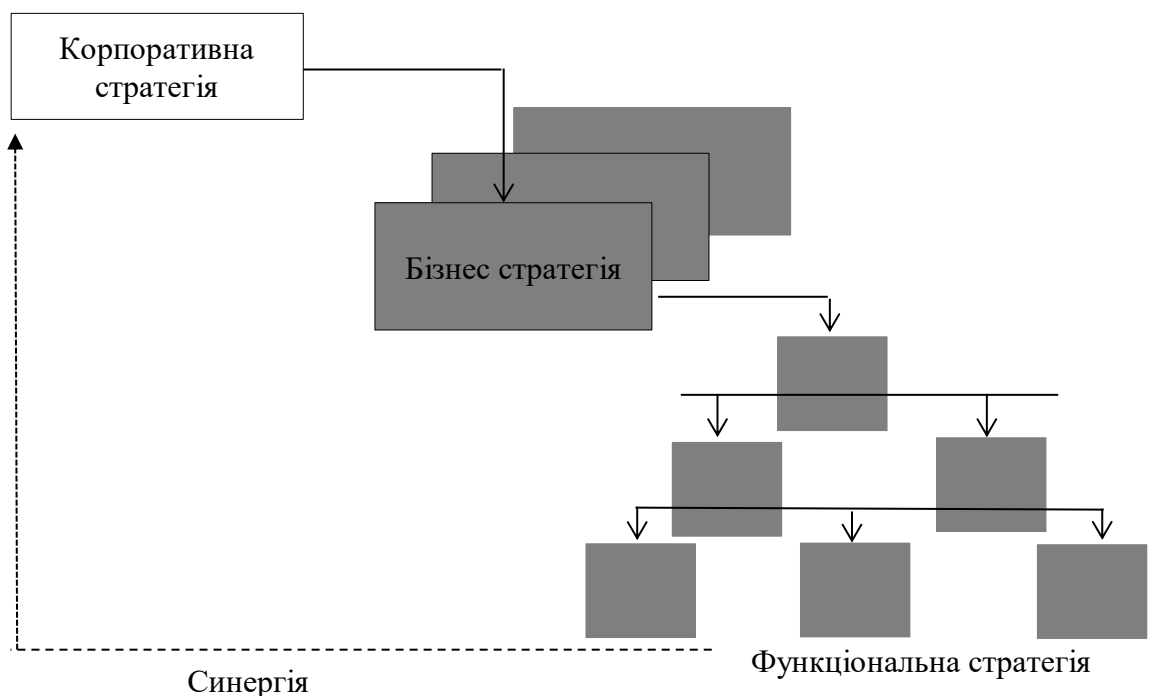


Рис.3.5. Рівні стратегії відповідно до завдань та рівня стратегічного управління

**сформовано автором на основі (Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A., 2019)*

На основі цих стратегічних орієнтирів на рівні бізнес-стратегії визначаються цілі окремих функціональних напрямків у рамках підстратегій (3-

й рівень стратегії). Таким чином, підстратегії слід розуміти як стратегічні огорожі для дій або функціональних областей бізнес-сегменту (наприклад, виробництво, продажі, обслуговування тощо).

Враховуючи встановлений зміст та рівні стратегії, доцільно виокремити проблеми, що виникають при формуванні цифрової стратегії розвитку:

- незрозуміло, де цифрова стратегія повинна бути розміщена на встановлених рівнях стратегії і, зокрема, хто несе головну відповідальність за цифрову трансформацію;
- неясно, чи буде цифрова стратегія інтегрована в будь-які існуючі стратегії, чи цифрова стратегія розглядатиметься як окремий документ;
- незрозуміло, які стратегічні елементи необхідні для цифрової стратегії розвитку для координації цифрової трансформації компанії;
- незрозуміло, як має бути розроблений процес формування цифрової стратегії розвитку.

Підсумовуючи, можна сказати, що потрібен підхід, який забезпечує позиціонування та зміст цифрової стратегії розвитку кінотеатральних мереж, а також процес формування для підтримки компаній у стратегічному плануванні їх цифрової трансформації. Надалі терміни цифрова стратегія розвитку, цифрова бізнес-стратегія та стратегія цифрової трансформації розглядаються як еквівалентні.

Стратегічні дослідження цифрової стратегії розвитку є молодією, рідко досліджуваною темою. Нижче коротко пояснюється еволюція дослідницького поля навколо цифрової стратегії розвитку.

Впровадження стратегії в бізнес-літературу в середині 20 століття відбулося насамперед через в контексті теорії рішень/ігор. Значно пізніше було розпочато обговорення стратегічного планування ІТ-систем з точки зору ІТ-стратегій у дослідженні. Такі підходи, як “планування бізнес-систем”, були розроблені та розглядалися як фундаментальні основи для ІТ-стратегій, але були відокремлені від бізнес-стратегій. Лише у 1990-х роках були розроблені перші науково-дослідні роботи щодо спільного узгодження бізнес-стратегій та ІТ-стратегій. “Модель трикутника” була одним із перших підходів до

узгодження ІТ-стратегій із бізнес-стратегіями. Швидше, заклали основу для узгодження бізнес-стратегій та ІТ-стратегій з їх моделлю стратегічного узгодження – SAM. Business-IT-Alignment – це узгодження всіх сфер прийняття рішень ІТ-стратегії на функціональному рівні з загальною корпоративною або бізнес-стратегією. Завдяки поступовому розвитку та використанню ІКТ-технологій у бізнесі, заявив у 2010 році, що чистого узгодження стратегій більше недостатньо. Вони ввели термін цифрова бізнес-стратегія, в якій відбувається злиття бізнесу та ІТ-стратегії. З цифровою бізнес-стратегією ІТ-стратегія вже не є стратегією на функціональному рівні, а є інтегрованою частиною бізнес-стратегії. Шлях розвитку цифрової бізнес-стратегії відображено на рис.3.6.

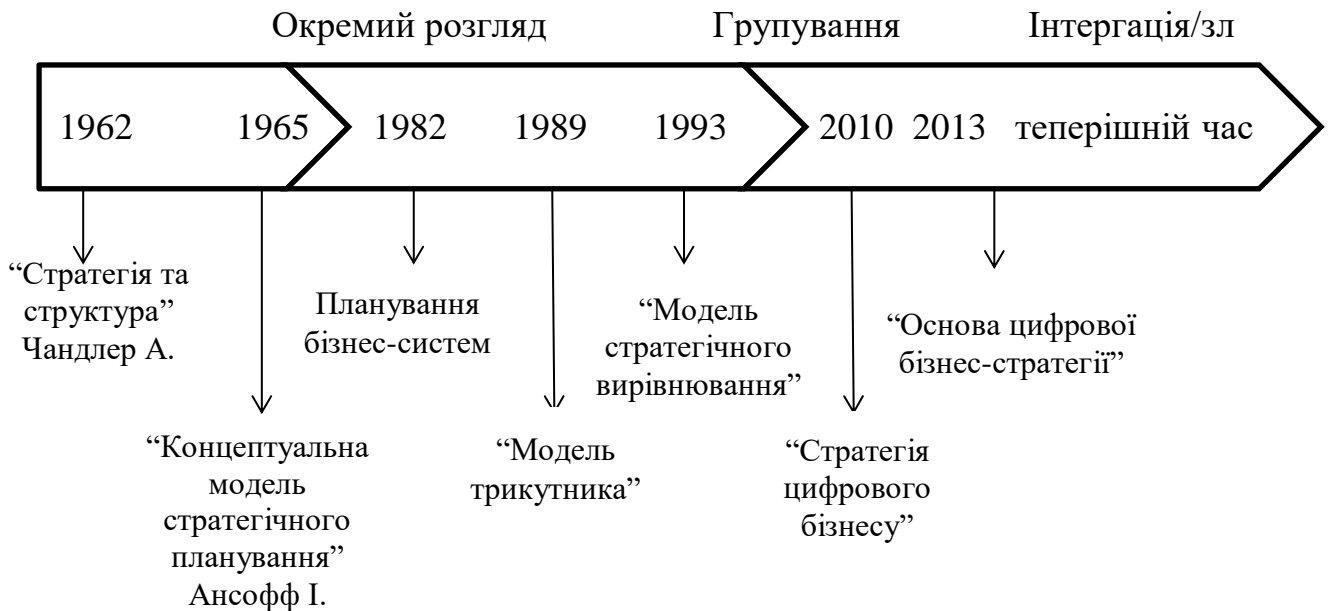


Рис.3.6. Шлях розвитку цифрової бізнес-стратегії

**сформовано автором на основі (Бутковская, Г. В., & Сумарокова, Е. В., 2019)*

Оскільки тема стратегії цифрового бізнесу ще дуже молода в дослідженні, існує лише кілька підходів, які забезпечують зміст і процес розвитку цифрових бізнес-стратегій. Модель процесу цілісно враховує цифрову трансформацію компанії і не орієнтована на формування цифрової стратегії. Відсутня спеціальна структура стратегії, а також позиціонування у встановлених стратегіях. Хоча фундаментальна важливість цифрових стратегій

підкреслюється в численних публікаціях, не вистачає адекватних структурних рамок для цифрової трансформації компанії.

Нижче представлено підхід до формування цифрової стратегії розвитку, вирішуючи проблеми, описані на початку. Перш ніж представити процес формування цифрової стратегії розвитку кінотеатральних мереж, необхідно визначити термін і позиціонування цифрової стратегії.

У сенсі класичного розуміння стратегія — це спланований комплекс заходів компанії для досягнення довгострокових цілей. Відповідно до класичного розуміння цифрову стратегію розвитку визначено так: цифрова стратегія описує загальне бачення компанії в контексті цифровізації, включаючи стратегічні заходи для її досягнення. Вона визначає конкретні, коротко-, середньо- та довгострокові цілі та ініціативи цифровізації в контексті продуктів, послуг і створення цінності, а також для організації та культури компанії.

Щоб визначити позиціонування цифрової стратегії розвитку на встановлених рівнях стратегії, було проаналізовано як практичні приклади, так і дослідницькі публікації. Більшість інноваційних компаній (зокрема, кінотеатральних мереж) позиціонують цифровізацію як стратегічний напрямок для компанії в цілому на корпоративному рівні. Лише кілька компаній інтегрують цифровізацію у своє нормативне управління відповідно до їхнього бачення чи місії всієї компанії.

Щодо аналізування дослідницьких публікацій, було порівняно 12 публікацій з акцентом на цифрові стратегії. Аналіз показує, що немає консенсусу щодо того, як цифрову стратегію розвитку слід позиціонувати на встановлених рівнях стратегії. Також немає консенсусу щодо того, чи слід інтегрувати цифрову стратегію в існуючі стратегії (наприклад, у корпоративну чи бізнес-стратегію), чи потрібен окремий стратегічний документ для координації цифрової трансформації. В табл.3.12 відображено порівняння публікацій з позиціонування на встановлених рівнях цифрової стратегії.

Порівняння публікацій з позиціонування на встановлених рівнях
цифрової стратегії

Автор \ Рівень стратегії	Корпоративний рівень	Бізнес рівень	Функціональний рівень	Інтегративне позиціонування	Роздільне позиціонування
Kofler T.	■			■	
Cordon C, Garcia P, Ferreiro, Vilarino T, Caballero P.	■			■	
Gobble M.	■				
Morabito V.		■		■	
Yeow A, Soh C, Hansen R.		■		■	
Bharadwaj A, El Sawy O A, Pavlou P A, Venkatraman N.		■		■	
Mithas S, Tafti A, Mitchell W.		■		■	
Goerzig D, Bauernhansl T.	■				
Hess T.; Barthel P.		■			■
Lerner S.		■		■	
Appelfeller W, Feldmann C.	■	■	■		
Petry T.	■	■	■	■	■

**сформовано автором на основі (Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A., 2020)*

Отже, цифрову стратегію слід позиціонувати на рівні бізнесу як окремий документ у початковому стані цифрової трансформації. Із зростанням цифрової зрілості кінотеатральної мережі з часом більше не буде розділення цифрової стратегії та бізнес-стратегії розвитку. Це призводить до того, що компанія з кількома бізнес-підрозділами може мати кілька цифрових стратегій. Тим не менш, варто стверджувати, що цифровізація має бути визначена в цілому як стратегічний напрям на корпоративному рівні, щоб усі основні ініціативи бізнес-одиниць у сфері цифровізації мали бути узгоджені з одним всеохоплюючим і загальним напрямом. Винятки становлять диверсифіковані конгломерати, портфелі яких неможливо гідно синхронізувати.

Для визначення процесу формування цифрової стратегії розвитку кінотеатральних мереж було проаналізовано усталені підходи до формування стратегії. Сформованими підходами до формування стратегії є підхід зверху вниз, та підхід знизу вгору. Що стосується формування цифрової стратегії розвитку, можна стверджувати, що ні підхід “зверху вниз”, ні підхід “знизу вгору” не забезпечують успішну цифрову стратегію розвитку. Що стосується підходу зверху вниз, то повномасштабна специфікація чи регулювання цифрової трансформації з корпоративного рівня не принесе успіху. Необхідні ініціативи для цифрової трансформації є занадто складними, щоб їх детально сформулювати на корпоративному рівні.

Нереалістичні цілі, неадекватне врахування існуючих структур, процесів та ініціатив, а також відмови з боку співробітників – це ризики чистого підходу зверху вниз при формуванні цифрової стратегії розвитку. Вищезгадані ризики не стосуються підходу “знизу-вгору”, але існує ризик високої неоднорідності рішень, а також зосередженості на поступальних змінах та низькому використанні потенціалу синергії. Варто стверджувати, що для успішного формування цифрової стратегії розвитку необхідно використовувати поєднання цих обох підходів. Таке поєднання підходів найкраще відповідають для вирішення складності цифрової трансформації шляхом інтеграції корпоративного рівня, а також функціональних областей та ліній продуктів.

Нижче запропоновано процес для формування цифрових стратегій розвитку. Процес складається з 8 кроків, які будуються один на одному і розподіляються на різних стратегічних рівнях. Припускається, що детальне аналізування вихідної ситуації та прогнозування майбутнього бізнесу вже відбулися (0). На рис.3.7 відображено комбінований підхід до формування цифрової стратегії розвитку.

Першим кроком до формування цифрової стратегії розвитку є формулювання стратегічного напрямку з точки зору цифрових керівних принципів на корпоративному рівні разом із окремими бізнес-рівнями (1).

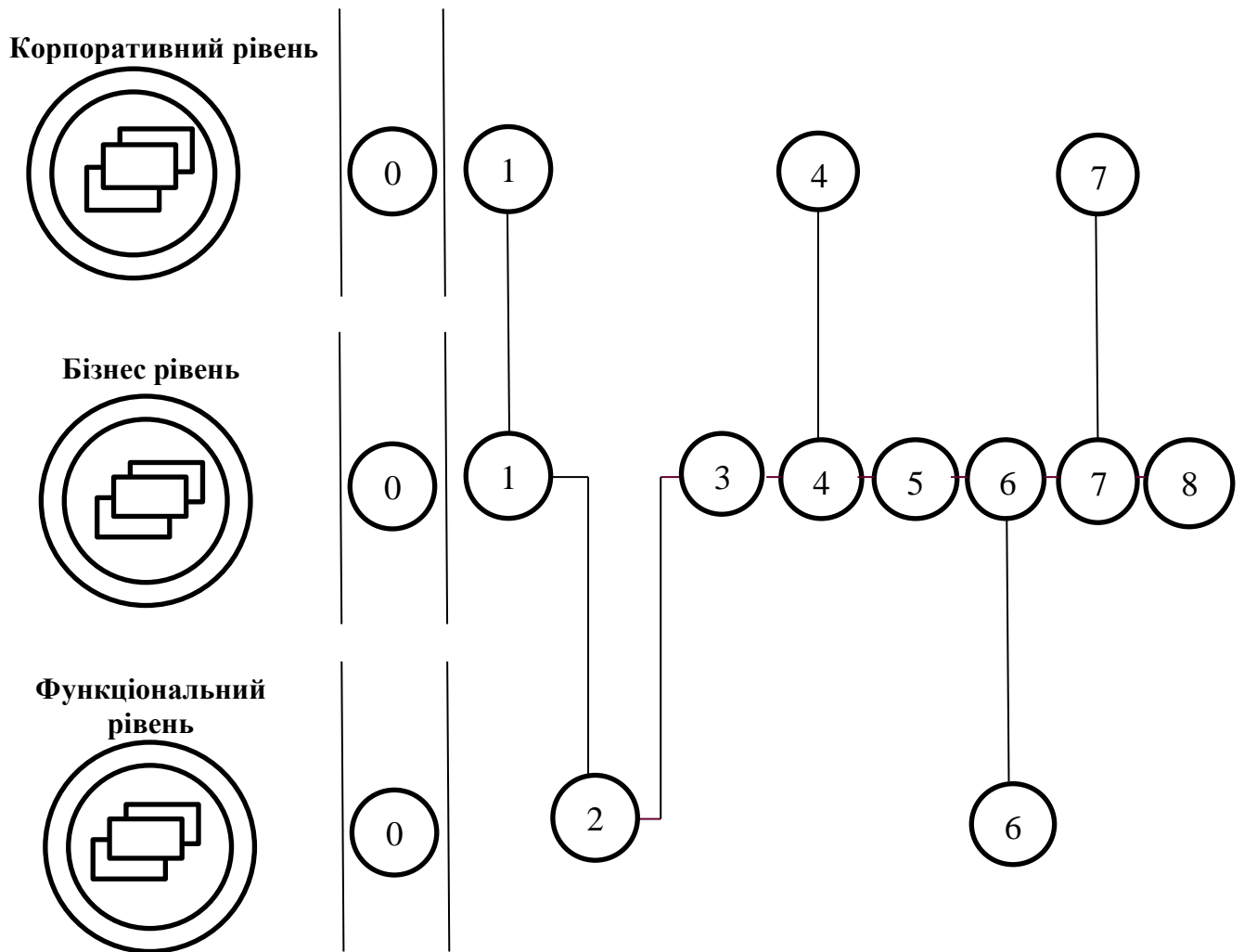


Рис.3.7 Комбінований підхід до формування цифрової стратегії розвитку

**розроблено автором*

Орієнтовані на роботу, цифрові керівні принципи складаються з п'яти різних елементів. Цифрове бачення являє собою конкретне, здійсненне і водночас дистанційне бачення (діапазон 5-8 років) майбутньої кінотеатральної мережі в контексті цифровізації. Цифрове бачення може охоплювати цифрову трансформацію послуг з демонстрації кінопродукту та продуктів харчування або цифрову трансформацію створення вартості або і те, і інше. Залежно від цього вибирається фокус цифрових стратегій. Для простоти пояснення відбуватиметься слідкування за фокусом цифрової трансформації створення цінності для пояснень нижче. Цифрова місія описує елементарні причини

цифрової трансформації компанії та відповідає на питання, чому компанія займається цифровізацією та визначає основну мету цифрової трансформації.

Цифрові політики представляють центральні цінності компанії в контексті цифровізації. Ці постійні принципи, що керують діями, забезпечують принципи поведінки щодо цифрового лідерства, цифрових інновацій, використання даних, безпеки даних та ІТ, а також фундаментальні організаційні зміни, як-от коригування процесу. Цифрові цілі впливають із цифрового бачення та місії, а також із цифрової політики. Цифрові цілі використовуються для конкретизації стратегічного напрямку цифрової трансформації. На першому кроці цифрові цілі описуються лише якісно (наприклад, підвищення ефективності виробництва через ініціативи цифровізації), оскільки не вважається, що кількісна оцінка цифрових цілей можлива на даний момент часу. Щоб створити єдине розуміння для всієї компанії, елементарні цифрові терміни визначаються в контексті цифровізації для компанії. Ці цифрові керівні принципи слід розглядати як базові огорожі для цифрової трансформації. На основі визначеного загального стратегічного напрямку з точки зору цифрового наведення принципів, детальні ініціативи цифровізації мають бути визначені “знизу вгору” для подальшого розвитку цифрової стратегії (2). Для цього всі функціональні зони повинні бути включені однаково. Адекватним інструментом для цього є так звані цифрові цільові зображення, які використовуються для ідентифікації та структурування необхідних цифрових дій кожної функціональної області. Цифрове цільове зображення складається з 4 елементів.

Цифрове бачення – це нормативна ідея довгострокової мети цифровізації функціональної області. Щоб конкретизувати досить абстрактне та довгострокове цифрове бачення, необхідно визначити та знайти варіанти використання цифрових технологій. Варіанти використання цифрових технологій – це конкретні ініціативи цифровізації для функціональної області (наприклад, прогнозне обслуговування). Крім того, цифрові варіанти використання визначаються як конкретною метою, так і принциповою новизною для кінотеатральної мережі. Для структурування ідентифікації

цифрових випадків використання варто використовувати окремі наскрізні процеси як ландшафт процесу, а також кілька структурних вимірів (наприклад, використання даних). Ідентифікація цифрового бачення та цифрових варіантів використання має бути узгоджена з цифровими керівними принципами (Крок 1).

З огляду на попередньо визначені цифрові керівні принципи та визначені випадки використання цифрових технологій, конкретні стратегічні цілі для функціональної області мають бути визначені в контексті цифровізації (3). Виявлені та локалізовані цифрові варіанти використання є основою для отримання тем цифрового фокусу. Теми цифрового фокусування — це кластери цифрових випадків використання з високою близькістю вмісту (наприклад, планування обслуговування на основі даних). Теми цифрового фокусу служать для міжфункціональної комунікації та синхронізації елементарної діяльності в контексті цифровізації. На основі визначених цифрових фокусних тем окремих функціональних областей формуються міжфункціональні теми на бізнес-рівні (3). Використовуючи кластерний аналіз, цифрові фокусні теми з очевидним змістом поєднуються з міжфункціональною темою, щоб визначити та структурувати основні теми цифровізації бізнес-одиниці. Цілі також узагальнюються, наприклад у вигляді потенціалів і витрат окремих тем. Якісні цілі цифрових керівних принципів, визначені на початку, тепер описані на основі визначених міжфункціональних тем із конкретними кількісними значеннями (4). Якщо, наприклад, цифрова ціль підвищення ефективності виробництва за допомогою ініціатив цифровізації була сформульована на початку, вона буде збагачена на цьому кроці конкретними числовими значеннями (наприклад, 5%), враховуючи визначені міжфункціональні теми та потенціал і витрати.

На основі розроблених цифрових керівних принципів та визначених міжфункціональних тем необхідно сформулювати цифрову стратегію для кожної бізнес-одиниці на бізнес-рівні (5). На рис.3.8. відображено основні компоненти формування цифрової стратегії кінопрокатного ринку (зокрема, кінотеатральних мереж), яка складається з 8 елементів.

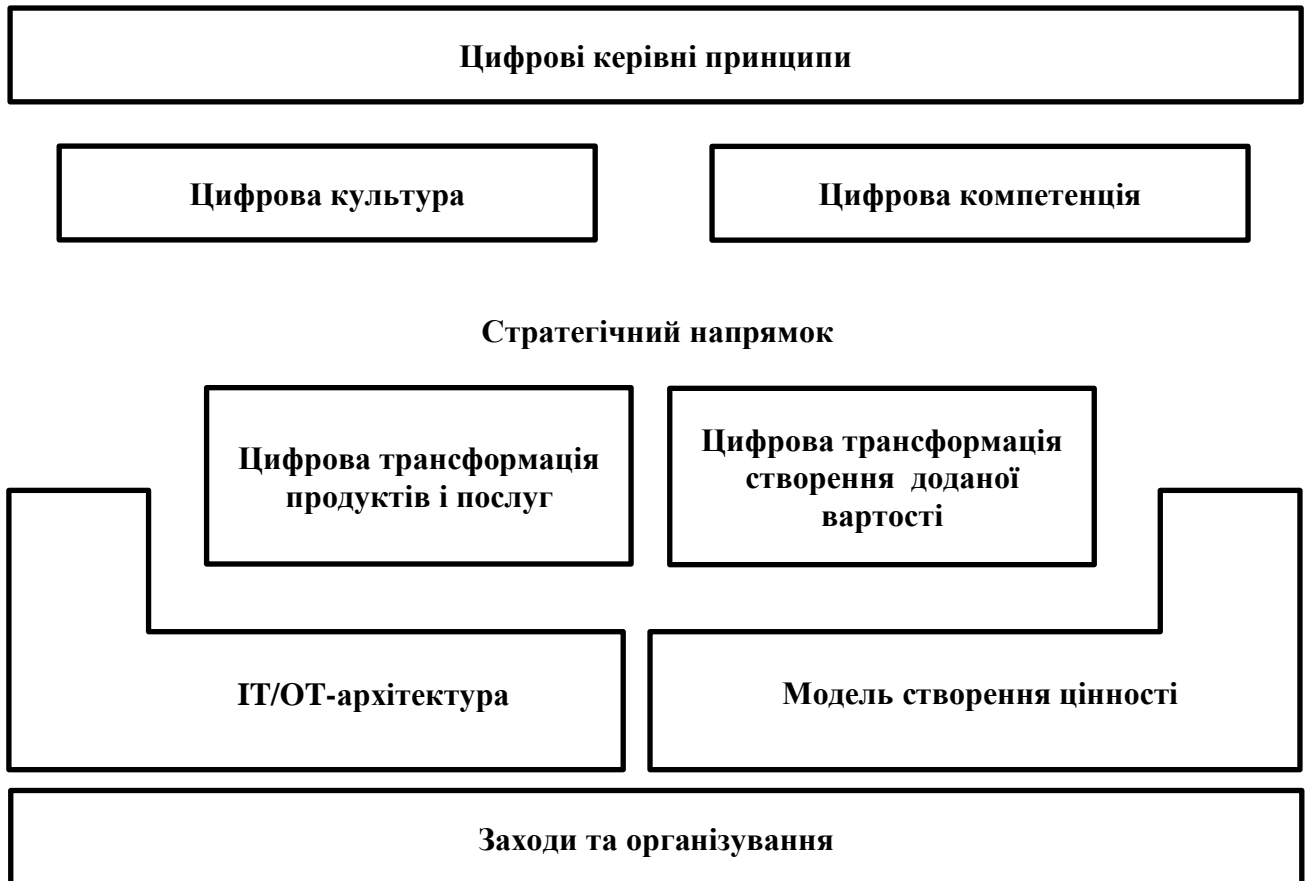


Рис.3.8. Основні компоненти формування цифрової стратегії кінопрокатного ринку (зокрема, кінотеатральних мереж)

**розроблено автором*

Первинні стратегічні елементи (відображені на рис.3.8 жовтим кольором), необхідні для здійснення цифрової трансформації, і вторинні стратегічні елементи, які створюють необхідні передумови для цифрової трансформації (відображені салатовим кольором). Спочатку доцільно описати основні стратегічні елементи. Аналогічно цифровим керівним принципам на корпоративному рівні (крок 1), необхідно розробити спеціальні цифрові керівні принципи з представленою структурою (крок 1) для кожної бізнес-одиниці. Виходячи з цього, необхідно визначити стратегічний напрямок цифрової трансформації. Залежно від сформульованого цифрового бачення необхідно конкретизувати один або обидва відповідні стратегічні напрямки. У цьому контексті бізнес-одиниця має визначити, які загальні дії необхідно зробити для досягнення визначених цифрових цілей цифрового керівництва (наприклад,

розширення ланцюга створення вартості для клієнтів за допомогою цифрових послуг за допомогою стратегії конфронтації).

Конкретні та узгоджені заходи використовуються як важлива вихідна інформація для окремих функціональних стратегій на функціональному рівні. Крім того, визначається організація та відповідальність за реалізацію визначених цифрових програм/проектів. У рамках вторинних елементів стратегії необхідно визначити, як можна адаптувати існуючу культуру бізнес-одиниці до цифрової трансформації в розумінні цифрової культури. Крім того, необхідно визначити, які цифрові компетенції необхідні для цифрової трансформації. Наступним стратегічним елементом є інтеграція в мережі створення вартості, де визначається стратегія співпраці зі стратегічними партнерами в системі створення цінності. При загальній архітектурі ІТ/ОТ необхідно визначити основні рамкові умови для плану архітектури та необхідної інфраструктури. Враховуючи стратегічні цілі цифрової стратегії, необхідно визначити конкретні цифрові програми та проекти для реалізації цифрової стратегії (6). Вже визначені цифрові фокусні теми на функціональному рівні (крок 2) і міжфункціональні теми на бізнес-рівні (крок 3) мають бути попередньо обрані та деталізовані з урахуванням можливостей, технологій, ресурсів тощо. Щоб використовувати ефект синергії цифрових програм/проектів по всій кінотеатральній мережі, вибір основних цифрових програм/проектів має здійснюватися на корпоративному рівні разом із бізнес-рівнем (7).

Стратегічна відповідність корпоративній стратегії або стратегії зростання також необхідно враховувати. Цифрові програми/проекти з високою взаємодією між бізнесом мають фінансуватися централізовано. Після відбору цифрових програм/проектів необхідно розробити дорожню карту впровадження на бізнес-рівні, яка визначає хронологічну послідовність реалізації цифрових проектів/проектів (8).

Отже, однією з ключових перешкод для цифрової трансформації кінотеатральних мереж є відсутність цифрових стратегій розвитку, які б координували ініціативи цифровізації відповідно до спільного стратегічного

напрямку. У даному питанні було проструктуровано дискусію навколо цифрової стратегії та визначено основні елементи цифрової стратегії розвитку. Представлений процес формування цифрової стратегії надає компаніям інструмент для створення індивідуальних і специфічних для компанії цифрових стратегій.

Висновки до розділу 3

Систематизовано чинники впливу на розвиток кінотеатральних мереж, та виділено наступні їх групи:

- загальні (місце розташування кінотеатру; гнучкість/адаптивність; заповненість залів; структура репертуару; частота оновлення репертуару),

- маркетингові (цінова політика; асортимент послуг з кінопрокату; асортимент додаткових послуг; підтримка маркетингової діяльності; політика виховання лояльності глядача; чинники ресурсного забезпечення; забезпеченість кінопродуктом; інноваційність технологій; частота оновлення технологій),

- фінансові (показники рентабельності; показники ліквідності), управлінські (кадровий менеджмент; креативний менеджмент; контролінг наданих послуг),

- чинники доданої цінності для споживача (асортимент додаткових послуг; додатковий асортимент продуктів харчування; соціальна складова, як чинник формування культурної свідомості).

Розроблено економіко-математичну модель організування діяльності кінотеатру, що представлена у формі багатофакторної лінійної регресійної моделі:

$$y = a_0 + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + a_3 \cdot x_3 + a_4 \cdot x_4$$

y – фінанси;

x_1 – стейкхолдери;

x_2 – операційний менеджмент;

x_3 – навчання і розвиток;

x_4 – адаптивність до змін зовнішнього середовища.

На основі проведеного багатофакторного лінійно-регресійного моделювання удосконалено методичний підхід до формування корпоративної стратегічної карти. Згідно класичного підходу за Капланом і Нортонем стратегічна карта містить чотири блоки, що представляють собою стратегічно важливі аспекти діяльності кінотеатру. Кожна складова стратегічної карти має стратегічні цілі і задачі, що в свою чергу реалізується через вираження стратегічних цілей кінотеатральної мережі за допомогою показників, які об'єднуються у такі блоки як “Фінанси”, “Клієнти”, “Внутрішні бізнес-процеси”, “Навчання і розвиток”. Стратегічна карта доповнена блоком “Адаптивність до змін зовнішнього середовища”, який може складатись з наступних цілей:

- автоматизації розрахункових механізмів та вдосконалення ІТ систем
- використання новітніх технологій;
- впровадження новаторських рішень;
- адаптація до змін на ринку кінопрокату передбачення потреб ринку.

Запропонована корпоративна стратегічна карта ілюструє певний контрольний список стратегічних компонентів та їх взаємодій.

Представлений процес формування цифрової стратегії надає компаніям інструмент для створення індивідуальних і специфічних для компанії цифрових стратегій. Використання ІКТ-технологій кінотеатральними мережами дає змогу отримати нові конкурентні переваги за рахунок нових цифрових продуктів і послуг або підвищення ефективності роботи. У той же час ці технологічні зміни також створюють нові ризики для компаній, які заснували свою діяльність багато років тому. Нові гравці, особливо з сектору програмного забезпечення, отримують можливість вийти на конкурентну арену вже відомих компаній, займаючи інтерфейс клієнта за допомогою інновацій на основі даних.

Основні результати, отримані у цьому розділі, опубліковані в авторських працях (Sheremeta, B., 2021; Stanhurska, B.O., 2021; Стангурська, Б., 2022).

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішені важливі науково-практичні завдання з подальшого розвитку теоретичних положень, методичного забезпечення і розроблення практичних рекомендацій щодо обґрунтування стратегій розвитку кінотеатральних мереж. За результатами дослідження зроблено наступні висновки.

1. Сформовано модель функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку, яка визначає наступні особливості функціонування кінотеатральних мереж:

- кінотеатральні мережі суттєво залежать від ринку кіновиробництва та дистриб'юторських компаній;

- діяльність кінотеатральних мереж має яскраво виражений нематеріальний характер, тому конкурентна боротьба здійснюється за рахунок широкого асортименту репертуару, широкого асортименту продуктів харчування, наявності додаткових послуг, високого рівня якості наданих послуг, особливої атмосфери кінотеатру, високого рівня доданої цінності для споживача;

- низький рівень диверсифікації кінотеатральних мереж створює проблеми у їх стратегічній гнучкості.

Визначення особливостей функціонування кінотеатральних мереж дає змогу зрозуміти процес функціонування, співпраці та місце усіх учасників кінопрокатного ринку. Це в свою чергу створює позитивну динаміку при аналізуванні зовнішнього та внутрішнього середовища кінотеатральних мереж, створює можливості для розроблення та впровадження ефективної стратегії розвитку та визначення пріоритетних напрямів діяльності.

2. Після розгляду та аналізування географічних відмінностей розвитку кіноіндустрії (касових зборів, відвідувань на душу населення, структури кінопрокату, ступеня популярності кінопродукту національного виробництва у кінопрокаті за кордоном) автором виділено типи країн за рівнем розвитку кіноіндустрії. Насамперед, виділено основні типи країн в розрізі кіноіндустрії: високого, середнього та слабкого рівня розвитку цієї галузі. У середині цих типів виділено підтипи. Кожен підтип, своєю чергою, включає основну групу

країн підтипу, що визначають його основні, ключові ознаки, а також перехідну групу країн, що несуть ключові особливості країн підтипу, але за деякими другорядними параметрами відрізняються від ключових (свого роду периферія підтипу). До ключових ознак віднесено: частку кінопродукту національного виробництва у прокаті, рівень постачання власного кінопродукту на світовий ринок та рівень сприятливості умов для кіновиробництва.

Дана типологія надає кінотеатральним мережам більш чітке розуміння того, який стан ринку кінопрокату в тій чи іншій країні. Завдяки визначенню типу країни в розрізі кіноіндустрії кінотеатральна мережа може окреслити чіткі стратегічні цілі та завдання, зрозуміти межі розширення, визначення виду кінопродукту яким слід заповнювати репертуар, встановити оптимальний рівень вартості квитка, тощо.

3. Для побудови кластерів кінотеатрів був використаний ієрархічний агломеративний метод Уорда з використанням евклідової метрики. Розроблений алгоритм передбачає використання базової метрики з уточнюючими корегуючими впливами за рахунок використання штрафних коефіцієнтів по кожній сфері діяльності. Було проведено 19 ітерацій, в результаті утворено три основні групи кінотеатрів.

До першого кластера (А) увійшли одинадцять кінотеатрів, які мають найвищі показники за організуванням діяльності кінотеатрів. Ці кінотеатри є пріоритетними конкурентами між собою, для яких характерним є найвищий рівень конкуренції.

До другого кластера (В) увійшли шість кінотеатрів, що показують середні показники за організуванням діяльності кінотеатрів. Ці кінотеатри претендують на хороший рівень у відносно невеликих містах. В даному кластері показники успішної діяльності не сильно відрізняються між собою. До третього кластеру (С) віднесено чотири кінотеатри, що мають найнижчі показники за організуванням діяльності кінотеатрів. Ці кінотеатри очевидно не претендують на високі показники діяльності, оскільки орієнтуються на невеликі аудиторії.

4. Систематизація груп напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральних мереж, серед яких: характеристика глядача, глядацькі інтереси; кіноінтереси дає змогу в повному обсязі відобразити портрет глядача кіно. Адаптованість груп напрямів оцінювання кіноглядача дасть змогу більш якісніше вибудувати портрет глядача, тим самим адаптувавши свою діяльність під потреби відвідувачів, тим самим створюючи для них додаткову цінність у вигляді надання додаткових послуг чи розширення асортименту продуктів харчування.

5. Побудована корпоративна стратегічна карта з удосконаленням існуючих підходів дає можливість більш повно охарактеризувати стан та стратегічні завдання для кінотеатральної мережі через заповнення додаткового блоку “Адаптивність до змін зовнішнього середовища”.

6. Для визначення процесу формування цифрової стратегії розвитку кінотеатральних мереж було проаналізовано усталені підходи до формування стратегії. Сформованими підходами до формування стратегії є підхід зверху вниз, та підхід знизу вгору. Що стосується формування цифрової стратегії розвитку, можна стверджувати, що ні підхід “зверху вниз”, ні підхід “знизу вгору” не забезпечують успішну цифрову стратегію розвитку. Що стосується підходу зверху вниз, то повномасштабна специфікація чи регулювання цифрової трансформації з корпоративного рівня не принесе успіху. Необхідні ініціативи для цифрової трансформації є занадто складними, щоб їх детально сформулювати на корпоративному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Артеменко, Л. П., Шиліпук, О. Я., 2020. Ефективність стратегічного управління підприємством. *Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством"*, 5, с.4-13.
- 2) Акофф, Р.Л., 1985. Планування майбутнього корпорації. М.: Прогрес, 328.
- 3) Аверьянов, Г.С., 2000. Управление в технических системах: [учеб. пособ.]. Омск: Издательство ОмГТУ, 80.
- 4) Адаева, Т.Ю., 2011. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия: учеб. пособ. Пенза: Пензен. гос. ун-т, 230.
- 5) Андриянов, Д. М., 2019. АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ. *Аллея науки*, 1(9), 82-87.
- 6) Алан, Дж., Р., 2007. Креативное мышление. Москва: NT Press, 174.
- 7) Агафонов, В., А., (2017). Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография. М.: ИНФРА-М, 276.
- 8) Арбатская, Е. А., 2018. Стратегия как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия. *Бизнес. Образование. Право*, 4, с.93-96.
- 9) Афиногенов, Д. А., Кочемасова, Е. Ю., Сильвестров, С. Н., 2019. Стратегическое планирование: проблемы и решения. *Мир новой экономики*, 2, с.23-31.
- 10) Астафьева, О. В., 2018. Особенности стратегического управления организациями малого и крупного бизнеса. *Теория и практика общественного развития*, 5, с.105-109.
- 11) Барановська, Д. О., 2016. Державне регулювання розвитку кінотеатрального ринку в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 18(1), с.40-43.
- 12) Барановська, Д. О., 2018. Організаційно-економічні аспекти розповсюдження кінопродукції на ринку кінотеатрального показу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 30(3), с. 74-78.

- 13) Барановська, Д. О., 2018. Генеза теоретичних концепцій у дослідженні кіновиробництва як соціально-економічного феномена. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 18(1), с.31-35.
- 14) Бакальчук, В. О., 2018. Становлення національної ідентичності як складової європейського культурного простору: можливості копродукції. *Стратегічна панорама*, 2, с.47-52.
- 15) Батченко, Л. В., Гончар, Л. А., 2018. Репутаційний капітал як основа економічного зростання підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, (2), 64-80.
- 16) Батченко, Л.В. та Гончар, Л.О., 2018. Економічний інструментарій регулювання бізнес-процесів у сфері послуг. *Актуальні проблеми економіки*, 11, с.37-47
- 17) Батченко, Л. В., Гончар, Л. О., Лясківська, В. М., 2020. УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ТА РЕНТАБЕЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ. In *The 4th International scientific and practical conference "The world of science and innovation"* (November 11-13, 2020) Cognum Publishing House, London, United Kingdom.
- 18) Батченко, Л.В., Гончар, Л.О. та Пасічник, К.Ю., 2022. Формування механізму стратегічного партнерства в бізнесі: теоретико-практичний фокус. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: "Економічні науки", 1, с.100-110.
- 19) Батченко, Л.В., Гончар, Л.О. та Близнюк, І.О., 2019. Стратегічні альтернативи організаційно-економічного розвитку туристичних підприємств в Україні. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, 24(5), с.64-70
- 20) Борщук, Є. М., 2007. Основи теорії стійкого розвитку еколого-економічних систем : монографія. Львів : Растр – 7, 436.

- 21) Бутковская, Г. В., Сумарокова, Е. В., 2019. Цифровая трансформация бизнеса: стратегия успеха. *Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием*, 10(3), pp.39-50.
- 22) Білокінь, К. С., 2018. Досвід іноземних країн у відстоюванні вітчизняного кіно. *КіноТеатр*, 4, с. 5–6.
- 23) Василенко, В.А., 2013. Стратегическое управление : учеб. пособ. К. : ЦУЛ, 396.
- 24) Васи́лига, С. М., 2020. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, 1, с. 121-125.
- 25) Волошина, О. А., 2018. Теоретичні аспекти визначення та сутності економічного розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 15, с. 237-242.
- 26) Вовк, О. М., Ковальчук, А. М., 2019. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*, 1, с.20-32.
- 27) Виханский, О. С., 1998. Стратегическое управление. М. : Гардарика, 296.
- 28) Виханский, О. С., 2014. Менеджмент : учебник. М. : Магистр : Инфра-М, 195.
- 29) Вернерфельт, Б., 2006. Ресурсная трактовка фирмы. *Вестник Санкт-Петербургского университета*, 1, с.103–118.
- 30) Вечеря, С.В., 2013. Діалектика сутності поняття "розвиток соціально-економічних систем". *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*, 1, с.61-65.
- 31) Галушка, К. О., Давидов, Д. С., 2020. Сучасні маркетингові інструменти в рекламній кампанії. *Бизнес Информ*, 4(507), с.404-410.
- 32) Гапоненко, А.Л., Панкрухин, А.П., 2006. Стратегическое управление. М.: Издательство ОМЕГА–Л, 464.
- 33) Гвоздкова, В. С., Бубин, М. Н., 2018. Современный подход к стратегическому планированию. *Современные исследования*, 1, с.10-12.

- 34) Герасимчук, В.О., 2013. Стратегическое управление предприятием. – К. : КНЕУ, 360.
- 35) Глухих, Л.В., 2013. Методологический подход к оценке и контролю экономической эффективности конкурентной стратегии промышленного предприятия. *Научный журнал КубГАУ*, 87(03), с.2-10.
- 36) Голубкова, Е. Н., 2017. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум. М.: Юрайт, 192.
- 37) Горіна, Г. О., 2016. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*, 8, с.123–127.
- 38) Гудзь, О. І., 2018. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*, 8, с.346-352.
- 39) Данилейчук, Р. Б., 2018. Фінансові інструменти підтримки суб'єктів інфраструктури малого бізнесу в регіоні. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*, 1, с.62-72.
- 40) Дейнега, І. О., 2018. Якісна визначеність послуги в сучасних реаліях трансформаційної економіки. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 30, с.26-29.
- 41) Довбенко, В.І., 2003. Перспективні проблеми розвитку підприємств. II Щорічник наукових праць: Соціально-економічні дослідження в перехідний період, 507.
- 42) Довбня, С. Б., Письменна, О. О., Дрофа, Є. А., 2018. Сутність та методичний інструментарій стратегічної діагностики підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 26(1), с.124-127.
- 43) Жихарева, В.В., Савельєва, Т.М., 2017. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*, 9, с.423–427.
- 44) Желуденко, К. В., 2017. Стратегічне управління в забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 14, с.89–93.

- 45) Житник, О.В., 2010. Изменения грядут? Маркетинговые исследования глазами экспертов. *Маркетинг в Украине*, 5 (39), 38.
- 46) Завадський, Й.С., 1999. Словник економічних термінів: менеджмент, маркетинг, підприємництво: навч. – метод. посібник. Житомир: ЖІТІ, 444.
- 47) Завербний, А.С. та Чукаєва, І.Д., 2020. Особливості стратегії, як інструменту гармонійного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*, [online]
- 48) Завербний, А.С. та Макарова, Ю.С., 2021. Проблеми і потенційні можливості реалізування інноваційних стратегій для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, [online] 34
- 49) Завербний, А.С. та Ломага, Ю.Р., 2020. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*, [online] 22
- 50) Залуцька, Х.Я., Козик, В.В. та Сизон, М.-О.І., 2020. Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління", 4(1), с.167-173.
- 51) Залуцька, Х.Я., 2020. Стратегічна піраміда як основа бізнес-коригування досягнення цільових орієнтирів управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств. *Бізнес Інформ*, 7, с.316-322
- 52) Залуцька, Х.Я., 2020. Комплексна стратегія управління диверсифікаційно-інтеграційним розвитком машинобудівних підприємств: економічні детермінанти результативної реалізації. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*, 3, с.134-143.
- 53) Залуцький, В.П., 2009. Сутність соціально-економічного розвитку машинобудівних підприємств: методи та принципи їх забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*, 19, с.163-169.

- 54) Занора, В. О., 2019. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*, 61(6), с.69-78.
- 55) Зуб, А. Т., 2002. Стратегічний менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник для вузів. М.: Аспект Пресс, 415.
- 56) Зубвіна, І. Б., 2007. Кінематограф незалежної України: тенденції, фільми постаті: [монографія]. Академія мистецтв України; Інститут проблем сучасного мистецтва. Київ : Фенікс, 296.
- 57) Зенкевич, Н. А., & Гладкова, М. А., 2018. Координирующие долевыe контракты в цепочке создания ценности: на примере киноиндустрии США. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 1, с.26-45.
- 58) Зяблицкая, Н. В., Бацкова, И. Е., 2018. К вопросу о стратегическом управлении. *Современные научные исследования и разработки*, 1(12), с.235-240.
- 59) Іванчик, Т. В., 2019. Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ*, 78, с.148- 153.
- 60) Канівець, І., 2015. Еволюція трактування екранного часу в кінематографії. *Вісник Львівської національної академії мистецтв*, 27, с.284–292.
- 61) Клименко, Л. В., Загороднюк, О. В., Халахур, Ю. Л., 2020. Діалектика поняття «економічний розвиток підприємств» в системі менеджменту. *Підприємництво та інновації*, 12, с.120-125.
- 62) Кифяк, В., 2011. Теоретичні основи визначення категорії «розвиток підприємства». *Економічний аналіз*, 8, с.190—194.
- 63) Киш, Л. М., 2019. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 38, с.107-114.
- 64) Кучин, Б.Л., (1990). Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость. М.: Экономика, 157.

- 65) Кобелев, В.М., Захарченко, Ю.В., 2013. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 42, с.297–303.
- 66) Кольке, Г.И., 2017. Оценка эффективности реализуемой стратегии предприятия. *Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий*, 4(24), с.35-40.
- 67) Корнієнко, І. С., 1985. Про кіномистецтво : у 2-х т. Київ : Мистецтво, 240.
- 68) Козюбро, Т. И., 2018. Методические подходы к стратегическому планированию. *Экономика и бизнес: теория и практика*, 8, с.54-57.
- 69) Кравец, Е.В., 2013. Оценка показателей определения экономической эффективности стратегии управления предприятиями. *ЭКОНОМИНФО*, 19, с.12-14.
- 70) Кравчун, О. С., 2012. Механізми державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні. *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку*, 3, с.327.
- 71) Красовська, О. Ю., 2018. Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікації підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*, 1(63), с.67-71.
- 72) Лаврененко, В. В., Дерев'янка, О. Г., Тоцький, В. І., 2005. Організаційний розвиток підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 197.
- 73) Лепа, Р.Н., 2016. Управление развитием промышленных предприятий в условиях неоиндустриализации: механизм, модели и методы : монография. Киев : Институт экономики промышленности, 162.
- 74) Ліпич, Л., Хілуха, О., Кушнір, М., Скорук, О., 2018. Стратегія управління безпекою підприємства в контексті галузевих загроз. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 4, с.41-49.

- 75) Ліпич, Л. Г., Хілуха, О. А., Кушнір, М. А., Загоруйко, В. Л., 2021. Профіль компетентностей креативного менеджера з персоналу. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 28, с.62-69.
- 76) Ліпич, Л.Г., Хілуха, О.А. та Кушнір, М.А., 2021. Стратегічне управління підприємством як багатовимірний простір парадоксів. Науковий погляд: економіка та управління, 3(73), с.33-38.
- 77) Ліпич, Л., Ковальчук, Н., Хілуха, О. та Кушнір, М., 2021. Інструментарій комунікування у команді проєкту. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки, 4(28), с.6-15.
- 78) Люльов, О.В., 2009. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. *Механізм регулювання економіки*, 4(1), с.110–121.
- 79) Лящук, А. В., 2018. Факторы стратегического планирования на предприятии. *Научное обозрение. Экономические науки*, 1, с.15-21.
- 80) Маказан, Є. В., 2018. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 17(1), с.145-148.
- 81) Маркова, В. Д., Кузнецова, С. А., 2015. Стратегический менеджмент в экономике знаний. *Вестник Новосиб. государственного ун-та*, 2, с.72–86.
- 82) Маврина, И. Н., 2014. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. Екатеринбург : УрФУ, 132.
- 83) Матюшенко, О. І., 2010. Життєвий цикл підприємства: сутність, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*, 4, с.82-91.
- 84) Мельник, Л. Г., 2003. Фундаментальные основы развития. Сумы: ИТД «Университетская книга», 288.
- 85) Михайленко, О. В., Ременюк, Б. О., 2018. Формування стратегії розвитку підприємства. *Бізнес-навігатор*, 3-2, с.34-39.
- 86) Пащенко, О.П., 2011. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*, 2(2), с.99–103.

- 87) Побережний, Р.О., Побережна, Н.М., 2015. Методологічні аспекти сучасних підходів до сутності розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Харків: НТУ «ХПІ», с.229–242.
- 88) Погорелов, Ю.С., 2012. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 27(1), с.30-34.
- 89) Погорелов, Ю.С., 2015. Шляхи розвитку соціально-економічного потенціалу підприємства. *Економіка і регіон*, 6, с.64-71
- 90) Погорелов, Ю. С., 2006. Розвиток підприємства: поняття та види. *Культура народів Причорномор'я*, 88, с.75-81.
- 91) Касьянова, Н.В., 2013. Процесна модель управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 4(1), с.7-11.
- 92) Карий, О. І., Процак, К. В., 2019. Маркетингові інструменти забезпечення якості надання адміністративних послуг. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління*, 3, с.26-35.
- 93) Костьов'ят, Г. І., 2018. Пріоритетні напрями розвитку стратегічного менеджменту в Україні. *Modern economics*, 10, с.66-69.
- 94) Коркунова, О. В., 2019. Антропологические воззрения А. Маслоу: концепция человека. *Вестник Гуманитарного университета*, 4, pp.169-176.
- 95) Коваленко, Ю. М., Літвін, Я. А., 2019. Фінансові інструменти, їх класифікації та напрями інноваційних розвідок. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 1(17), с.132-142.
- 96) Кузьмін, О.Є., Малиновська, Ю.Б., Петришин, Н.Я. та Малиновський, Ю.В., 2019. Активізування діяльності працівників комунікаційної системи підприємств. *Комунікаційні системи підприємств: оцінювання, активізування та ефективність: монографія*. Львів: “Растр-7”, 184 с., с.104-151.
- 97) Орлова, Д. В., Долгальова, О. В., 2019. Стратегічний менеджмент: становлення та розвиток. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*, 4, с.88-93.

- 98) Петров, А. Н., 2013. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие. Санкт-Петербург: СПбУЭФ, 106.
- 99) Проскура, М. О., 2017. Специфіка зайнятості в сфері культурних індустрій. Національні культури в глобалізованому світі. Київ: КНУКіМ, 410.
- 100) Приймак, Н. С., Приймак, Н. С., Чернега, О. Б., Чернега, О. Б., 2020. Стратегічні можливості підприємства як складова менеджменту підприємства. *Вісник ДонНУЕТ, серія "Економічні науки"*, 2(73), с.34-42.
- 101) Рапопорт, В.С., 1979. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности. М.: Экономика, 232.
- 102) Раєвнєва, О.В., 2006. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків : ІНЖЕК, 496.
- 103) Рида, А.И., 2016. Комплексная оценка стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса. *Интернет-журнал «Науковедение»*, 3, с.11-13.
- 104) Рой, Л. В., 2008. Анализ отраслевых рынков: учебник. М.: ИНФРА-М, 442.
- 105) Руденко, М. Н., Субботина, Ю. Д., 2018. Понятие и сущность стратегии и стратегического планирования регионального развития. *Российское предпринимательство*, 19(9), с.2403-2414.
- 106) Святохо, Н. В., 2021. Стратегия сбытовой деятельности предприятия: сущность, виды, принципы формирования и управления. *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*, 1(54), с.152-161.
- 107) Смирнова, Е.В., Спирина, А.М., 2012. Синтетический подход к оценке эффективности стратегий промышленных предприятий. *Вестник ОГУ*, 13(149), с.323-328.
- 108) Сухорська, У.Р., 2002. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий вісн.: Зб. Науково-технічних праць*, 12(8), с.259—263.
- 109) Ставська, Ю. В., 2019. Маркетингові інструменти та їх вплив на стабілізацію економічного стану підприємства. *Modern economics*, 1), с.227-232.

- 110) Соколова, Н. Н., 2019. Принятие управленческих решений в стратегическом управлении. *Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования*, 10, с.83-87.
- 111) Томпсон, А.А., 2006. Стратегічний менеджмент. М.: Видавничий дім "Вільямс", 928.
- 112) Терехова-Пушная, Д. В., 2019. Модели стратегического управления и планирования. *Московский экономический журнал*, 9, с.488-497.
- 113) Ульянова, М. А., 2000. Особенности маркетинга кинорынка и специфика кинопродукции как объекта маркетинга. *Маркетинг в России и за рубежом*, 2, с.62.
- 114) Фатхутдинов, Р.А., 2005. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник. М.: Изд-во Эксмо, 544.
- 115) Хамініч, С.Ю., 2006. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія. Д.: Вид-во ДНУ, 288.
- 116) Хацер, М.В., 2014. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, 3, с.109–112.
- 117) Чандлер, А.Д., 2013. Стратегия и структура. Кембридж МИТ пресс, 480.
- 118) Швайка, Л. А., 2006. Державне регулювання економіки : [навч. посібник]. К. : Знання, 435.
- 119) Шубін, О., 2018. Стратегічне управління як основна частина системи менеджменту підприємства. *Журнал європейської економіки*, 2(4), с.467-472.
- 120) Шульга, Л. В., Терещенко, І. О., Горілей, В. Ю., 2019. Система маркетингового менеджменту підприємства. *Агросвіт*, 18, с.63-67.
- 121) Шершньова, З. Є., 2012. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 384.
- 122) Шеремета, Б. О., 2019. Аналіз кінопрокатного ринку України та напрями його розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія: Проблеми економіки та управління, 3, с. 57-63.

- 123) Штанова, А. Л., 2020. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПРОСУВАННЯ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ. *Актуальні питання сучасної науки: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 19-20 липня 2021 року.* – Київ: МЦНІД, 2021.–47 с., 18.
- 124) Школьник, Е. В., 2018. Стратегическое планирование развития малого и среднего предпринимательства. *Вестник Российского университета кооперации*, 4(34), с.80-85.
- 125) Щемеров, М. С., 2020. Роль стратегического планирования в деятельности организации. *Universum: экономика и юриспруденция*, 1-2(67), с.1-4.
- 126) Юсупова, Э.Р., 2015. Оценка эффективности стратегии инновационного развития предприятия. *Креативная экономика*, 2(98), с.217–224.
- 127) Яковенко, Е.Г., 1991. Циклы жизни экономических процессов, объектов и систем. М.: Наука, 192.
- 128) Янсон, Т.Ф., 2002. Особенности современного кинопроката и предпосылки прогнозирования коммерческого успеха фильма. *Сборник научных трудов*, 13, с.6.
- 129) Яшкіна, Н. В., 2018. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*, 129, с.208-215.
- 130) Abadias, G., Chason, E., Keckes, J., Sebastiani, M., Thompson, G. B., Barthel, E., Martinu, L., 2018. Stress in thin films and coatings: Current status, challenges, and prospects. *Journal of Vacuum Science & Technology A: Vacuum, Surfaces, and Films*, 36(2), pp.41-49.
- 131) Anholt, S., 2005. Brand new justice: how branding places and products can help the developing world. Amsterdam: Butterworth Heinemann, 173.
- 132) Aleshkovski, I., Bondarenko, V., Ilyin, I., 2020. Global values, digital transformation and development strategy for global society: Conceptual framework. *International Journal of Foresight and Innovation Policy*, 14(2-4), pp.120-134.

- 133) Brodie, R., Ilic, A., Juric, B., Hollebeek, L., 2013. Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), pp.105-114.
- 134) Bell, R. G., Filatotchev, I., Krause, R., Hitt, M., 2018. From the guest editors: Opportunities and challenges for advancing strategic management education. *Academy of Management Learning & Education*, 17(3), pp.233-240.
- 135) Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., Rahman, M., 2021. SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), pp.55-73.
- 136) Bilan, Y., Vasilyeva, T., Kryklii, O., Shilimbetova, G., 2019. The creative industry as a factor in the development of the economy: dissemination of European experience in the countries with economies in transition. *Creativity Studies*, 12(1), pp.75-101.
- 137) Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., Natalicchio, A., 2020. Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), pp.37-56.
- 138) Correia, A. F., Barbosa, S., 2018. Cinema, aesthetics and narrative: Cinema as therapy in substance use disorders. *The Arts in Psychotherapy*, 60, pp.63-71.
- 139) Chandler, A.D., 2007. *Strategy and Structure*. Cambridge MIT Press, 480.
- 140) Chandler, A., 1990. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology: The Mit Press, 465.
- 141) Dastidar, S. G., Elliott, C., 2020. The Indian film industry in a changing international market. *Journal of Cultural Economics*, 44(1), pp.97-116.
- 142) Drobyazko, S., Okulich-Kazarin, V., Rogovyi, A., Goltvenko, O., Marova, S., 2019. Factors of influence on the sustainable development in the strategy management of corporations. *Academy of Strategic Management Journal*, 18, pp.1-5.

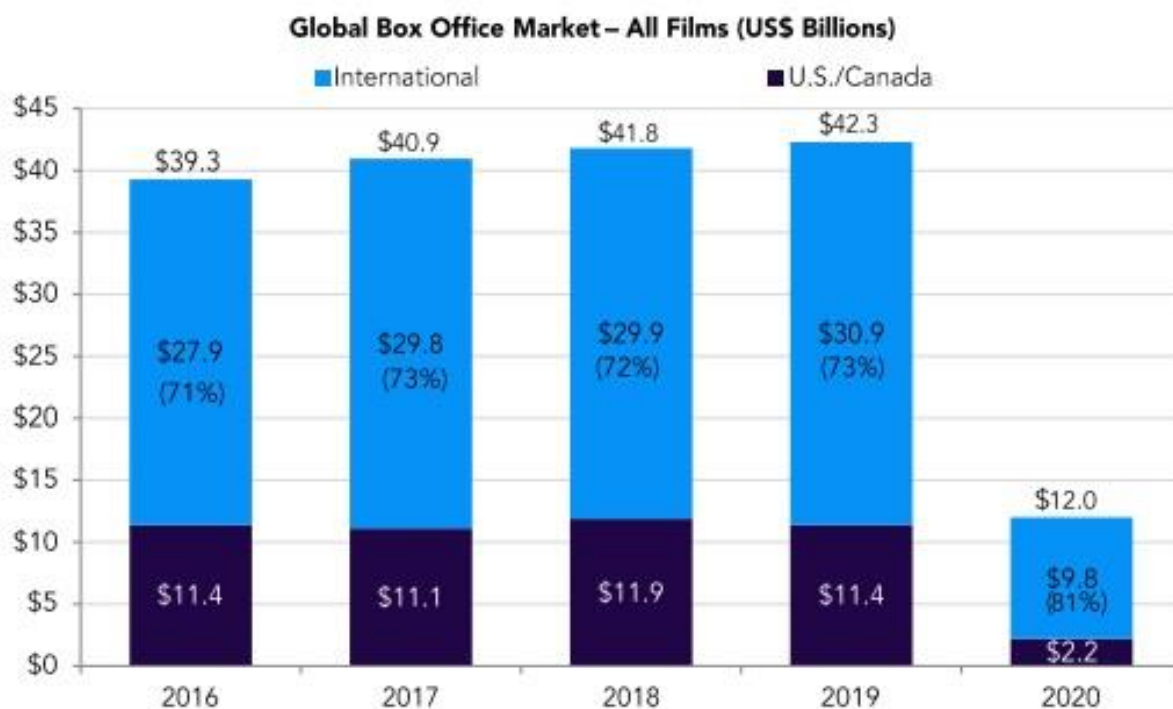
- 143) Efremov, V. S., Vladimirova, I. G., 2017. Business uncertainty as a factor of a corporate strategy. In *2017 2nd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2017)*, pp. 25-28.
- 144) Gaustad, T., 2019. How streaming services make cinema more important. *Nordic journal of media studies*, 1(1), pp.67-84.
- 145) Gundolf, K., Jaouen, A., Gast, J., 2018. Motives for strategic alliances in cultural and creative industries. *Creativity and Innovation Management*, 27(2), pp.148-160.
- 146) Gouvea, R., Vora, G., 2018. Creative industries and economic growth: stability of creative products exports earnings. *Creative Industries Journal*, 11(1), pp.22-53.
- 147) Grainger-Brown, J., Malekpour, S., 2019. Implementing the sustainable development goals: A review of strategic tools and frameworks available to organisations. *Sustainability*, 11(5), p.1381.
- 148) Hadar, L. L., Ergas, O., Alpert, B., Ariav, T., 2020. Rethinking teacher education in a VUCA world: student teachers' social-emotional competencies during the Covid-19 crisis. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), pp.573-586.
- 149) Hrushyna, A., 2018. Формування системи стратегічного управління в галузі культури. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Менеджмент соціокультурної діяльності*, 1(2), с.107-119.
- 150) Horst, S. O., Murschetz, P. C., 2019. Strategic media entrepreneurship: Theory development and problematization. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 1(1), pp.1-26.
- 151) Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A., 2019. Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, pp.16-29.
- 152) Jalonen, K., Schildt, H., Vaara, E., 2018. Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. *Strategic Management Journal*, 39(10), pp.2794-2826.

- 153) Kamaluddin, I., 2020. Business Development Strategy with Canvas Model Business Approach in CV. Hakhenbik. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 1(3), pp.469-481.
- 154) Köseoglu, M. A., Putra, E. D., Yi, X., Okumus, F., Zhao, X., 2019. Strategic decision tools and organizational performance in the hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 15(1), pp.15-32.
- 155) Kwilinski, A., 2018. Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*, 1(1), pp.7-25.
- 156) Kuzmin, O., Stanasiuk, N. and Berdnik, D., 2021. Forecasting economic result of manipulation using game theory modeling. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 8 (1), pp.1-13
- 157) Kuzmin, O., Stanasiuk, N. and Maiti, S., 2020. Relationship between conflict management strategies and economic growth of organisation. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(2), pp.1-15
- 158) Lebedeva, T.E., Akhmetshin, E.M., Dzagoyeva, M.R., Kobersy, I.S., Ikoev, S.K., 2016. Corporate governance issues and control in conditions of unstable capital risk. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(1S), pp.25-32.
- 159) Lin, J. Y., Shen, Z., 2018. Reform and development strategy. *CHINA'S 40 YEARS OF REFORM AND DEVELOPMENT*, 117.
- 160) Lisovska, L., Yurynets, O., & Sheremeta, B., 2020. Changing the paradigm of the innovation process on the basis of interaction. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія:" Проблеми економіки та управління", 4(1), с. 174-187.
- 161) L. Lisovska, O. Mrykhina, B. Sheremeta, L. Ivanets, 2021. STRATEGIC GUIDELINES OF REGIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT OF SYSTEMS INTERACTION IN INNOVATIVE PROCESSES OF THE REGION. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія:" Проблеми економіки та управління", 5(2), с. 84-97.
- 162) McMahon, J., 2019. Is Hollywood a risky business? A political economic analysis of risk and creativity. *New Political Economy*, 24(4), pp.487-509.

- 163) Millar, C. C., Groth, O., Mahon, J. F., 2018. Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California management review*, 61(1), pp.5-14.
- 164) Mintzberg, H., 1978. Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24(9), pp.934–948.
- 165) Mickevičienė, M., 2011. Įmonės kompetencijos kaip tvaraus konkurencinio pranašumo kūrimo instrumentas: Strateginis iššūkis. *Business System and Economics*, 1(1), pp.8-22.
- 166) Mednikov, M. D., Sokolitsyna, N. A., Sokolitsyn, A. S., Semenov, V. P., 2017. Game theory model of forming enterprise development strategy in market environment uncertainty. In *2017 XX IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements (SCM)*, pp.876-878.
- 167) Namboodiri, S., Banerjee, S., Dasgupta, H., 2019. A coherent metasynthesis of blue ocean strategy (bos) using grounded theory approach. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(4), pp.1-18.
- 168) O'Shannassy, T., 2003. Modern strategic management: Balancing strategic thinking and strategic planning for internal and external stakeholders. *Singapore Management Review*, 25(1), pp.53-67.
- 169) Oleinikova, S.A., Kravets, O.J., Silnov, D.S., 2016. Analytical estimates for the expectation of the beta distribution on the basis of the known values of the variance and mode. *Information (Japan)*, 19(2), pp.343-351.
- 170) Oliver, J. J., 2018. Strategic transformations in the media. *Journal of Media Business Studies*, 15(4), pp.278-299.
- 171) Ortynska, N., Kuzmin, O., Ovcharuk, V. and Zhezhukha, V., 2020. Assessment of the formation of administration systems in the enterprise management. *Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, 30, pp.161-178
- 172) Plyaskina, A.I., 2020. The concept of the essence «enterprise development» taking into account the impact of the external environment. *Вестник Херсонского национального технического университета*, 2(73), pp.87-92.

- 173) Schultz, D., Tannenbaum, S., Lauretborn, R., 2010. *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. Moscow: INFRA-M, 594.
- 174) Sheremeta, B., Chukhray, N., Karyy, O., 2019. Marketing tools as the competitiveness enhancer of the Ukrainian film distribution market entities. *Innovative Marketing*, 15(4), 88.
- 175) Sheremeta, B., Chukhrai, N., 2020. USING THE BLUE OCEAN STRATEGY BY UKRAINIAN CINEMA NETWORKS IN UNCERTAIN ENVIRONMENT. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 4 (14), pp.137-146.
- 176) Sterritt, D., 2020. Virtual cinema. *Quarterly Review of Film and Video*, 37(6), pp.505-507.
- 177) Solanas, F., Getino, O., 2021. Towards a third cinema: notes and experiences for the development of a cinema of liberation in the Third World. *Black Camera*, 13(1), pp.378-401.
- 178) Teece D.J., Pisano G., Shuen A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), pp.509–533.
- 179) Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., O'Regan, N., 2022. How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121227.
- 180) Teixeira, G. F., Junior, O. C., 2019. How to make strategic planning for corporate sustainability?. *Journal of Cleaner Production*, 230, pp.1421-1431.
- 181) Volodymyr, D., Olga, K., Zamiar, Z., Lesia, K., 2021. Strategic management of the enterprise in the conditions in the instability of the market environment. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*, 7(8), pp.57-63.
- 182) Wang, H., Zeng, Z., Xu, P., Li, L., Zeng, G., Xiao, R., Tang, W., 2019. Recent progress in covalent organic framework thin films: fabrications, applications and perspectives. *Chemical Society Reviews*, 48(2), pp.488-516.
- 183) Weston, M. J., 2020. Strategic planning in an age of uncertainty:: creating clarity in uncertain times. *Nurse Leader*, 18(1), pp.54-58.

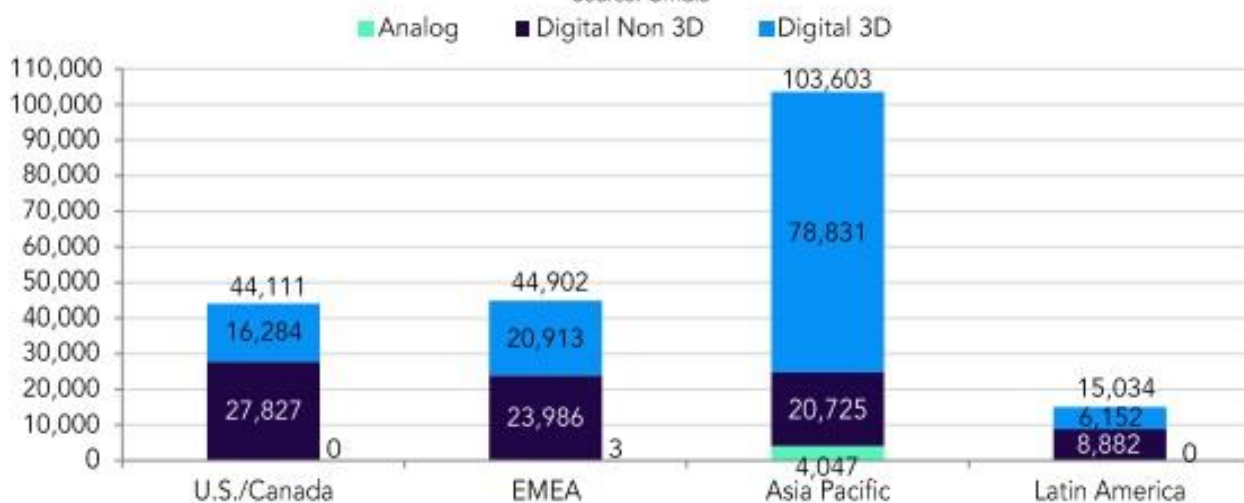
- 184) Weinberg, C. B., Otten, C., Orbach, B., McKenzie, J., Gil, R., Chisholm, D. C., Basuroy, S., 2021. Technological change and managerial challenges in the movie theater industry. *Journal of Cultural Economics*, 45(2), pp.239-262.
- 185) Xiancai, Z., Zhang, X., 2019. Research on development strategy and risk prevention of Chinese film industry. In *Sixth Symposium of Risk Analysis and Risk Management in Western China (WRARM 2019)*.
- 186) Yang, J., Xiu, P., Sun, L., Ying, L., Muthu, B., 2022. Social media data analytics for business decision making system to competitive analysis. *Information Processing & Management*, 59(1), 102751.
- 187) Yunus, M., Sijabat, F. N., 2021. A Review on Blue Ocean Strategy Effect on Competitive Advantage and Firm Performance. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), pp.1-10.



	2016	2017	2018	2019	2020	% Change ³⁰ 20 vs. 19	% Change ³⁰ 20 vs. 16
U.S./Canada ³¹	\$11.4	\$11.1	\$11.9	\$11.4	\$2.2	-80%	-80%
International ³²	\$27.9	\$29.8	\$29.9	\$30.9	\$9.8	-68%	-65%
Total	\$39.3	\$40.9	\$41.8	\$42.3	\$12.0	-72%	-69%

2020 Global Cinema Screens by Format and Region³⁹

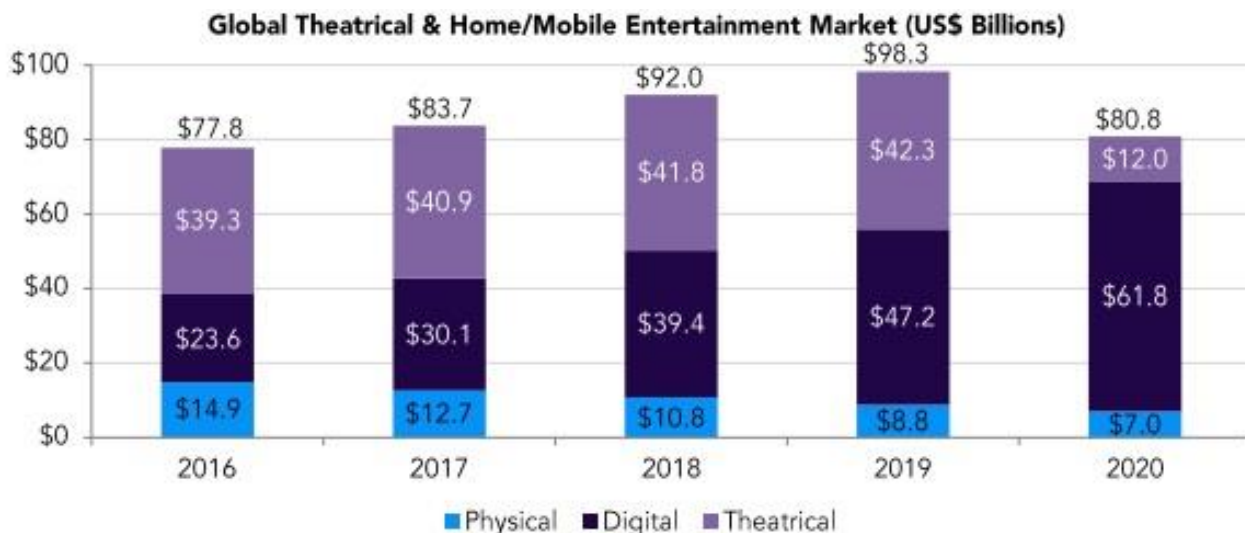
Source: Omdia



Global Digital Screens

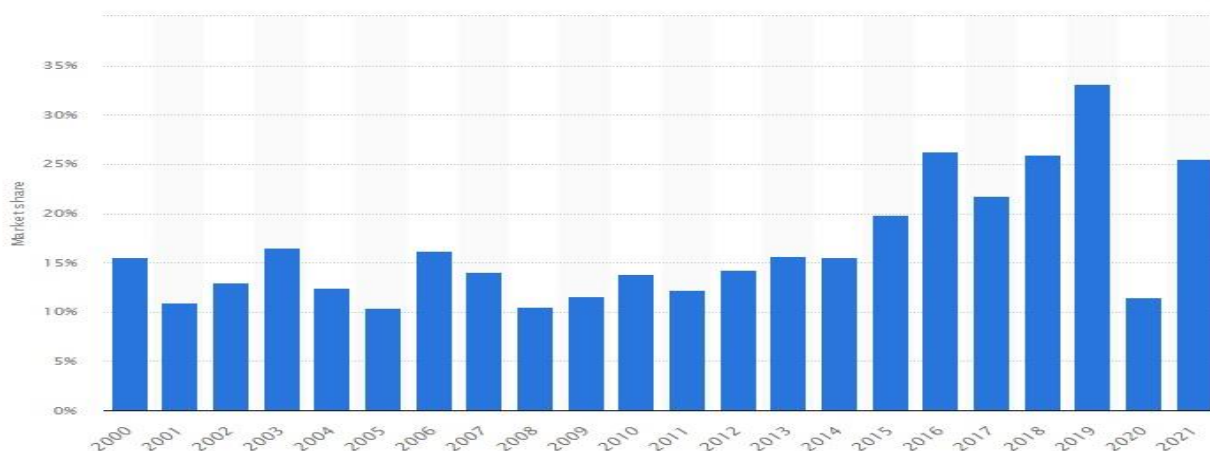
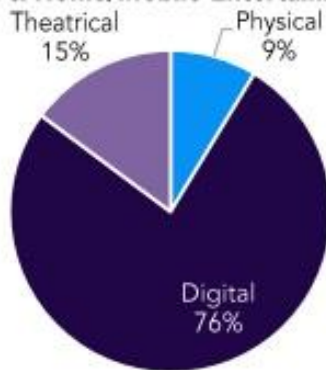
Source: Omdia

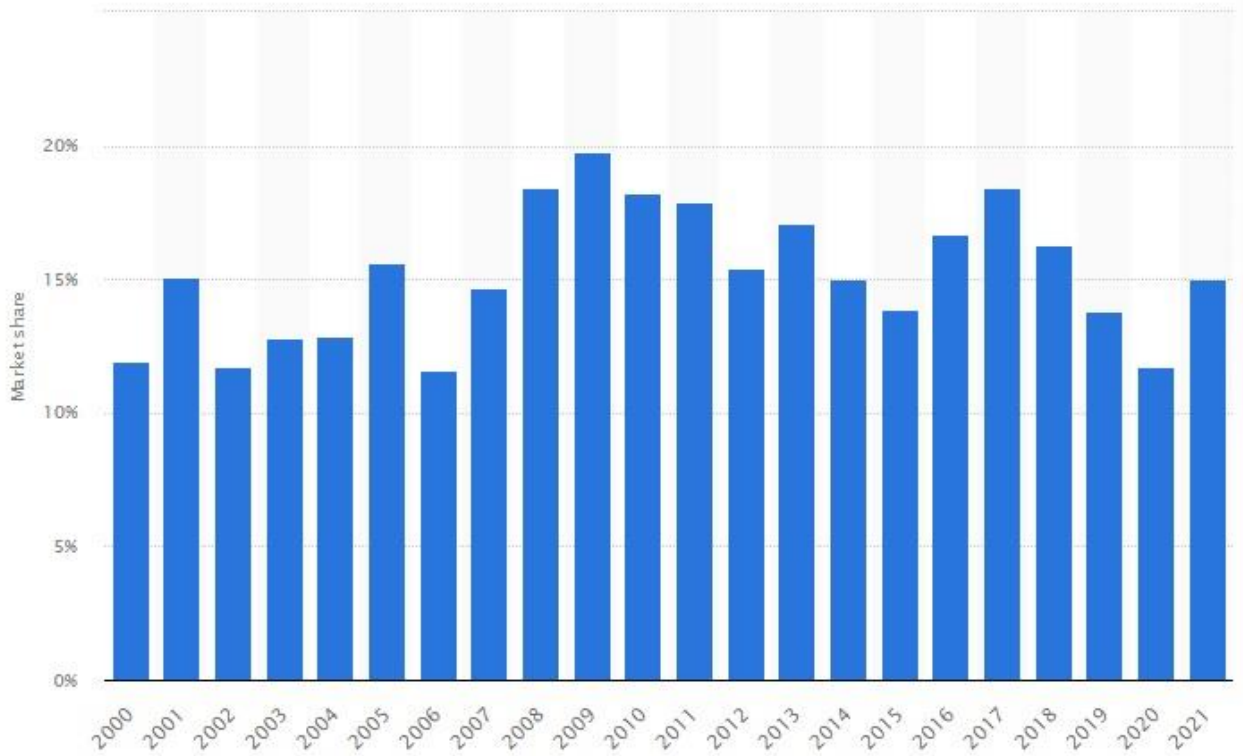




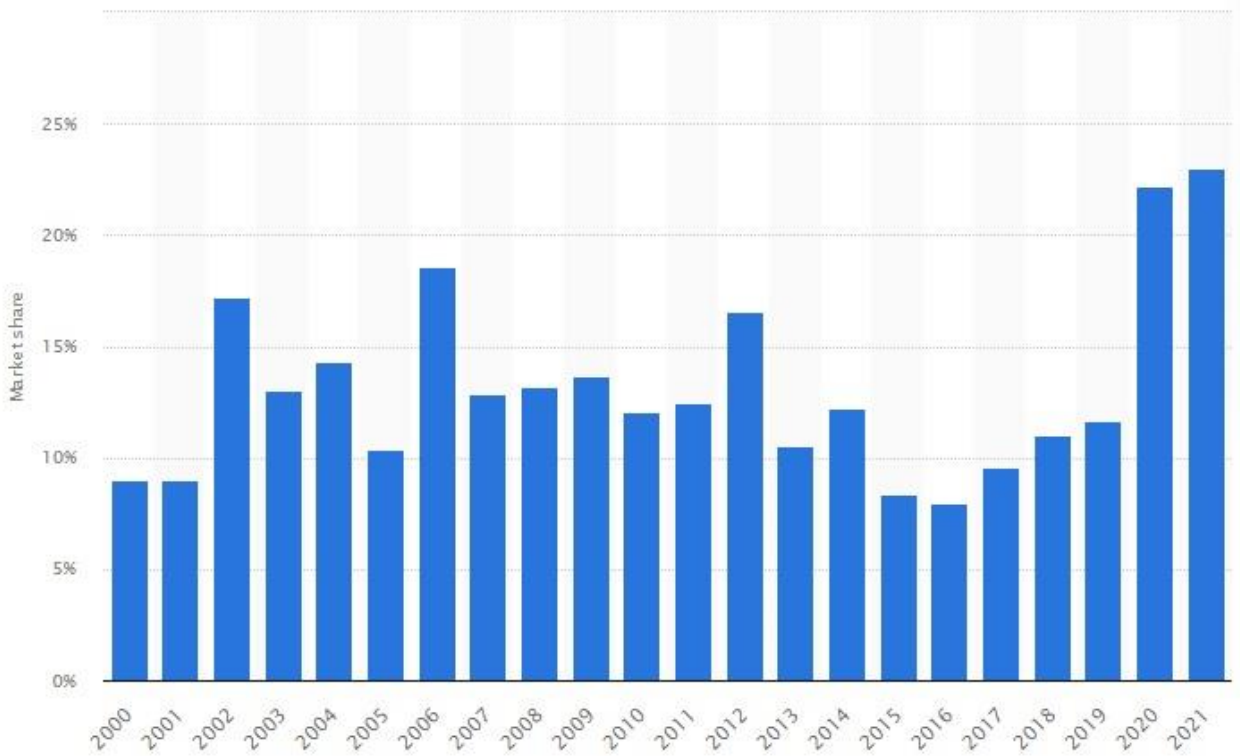
In 2020, the digital market accounted for 76 percent of the combined theatrical and home/mobile entertainment market, up from 48 percent in 2019, with the theatrical market (15%) and the physical market (9%) making up the rest.

2020 Global Theatrical & Home/Mobile Entertainment Market (% Share)³





Note: Figures for 2022 are at an annualized rate.



Note: Figures for 2022 are at an annualized rate.

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	8	8	9	8	8
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	9	9	8	9	9
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	7	8	7	7	8
<i>обсяги продажу квитків</i>	7	7	8	7	8
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	8	9	8	9	9
<i>рівень заповненості залів</i>	8	9	9	7	7
<i>рівень обслуговування</i>	9	9	8	8	8
<i>асортимент репертуару</i>	9	7	8	7	8
<i>рівень бренду та іміджу</i>	9	10	10	9	9
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	8	8	8	8	8
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	10	10	10	9	9
<i>кількість дистриб'юторів</i>	8	8	7	9	7
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	9	9	10	10	10
<i>частота оновлення репертуару</i>	10	9	9	10	8
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	8	9	9	9	10
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	8	8	9	7	8
<i>рівень зносу основних засобів</i>	9	9	10	10	10
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	10	10	9	9	9
<i>рівень плинності кадрів</i>	6	8	7	6	7
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	7	8	9	8	8
<i>рівень задоволеності працівників</i>	9	10	10	9	9
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	8	8	9	8	8
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	7	8	9	8	8
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	9	8	8	7	8
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	6	7	7	6	4

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "ПЛАНЕТА КІНО",
Сокільники, Львівська обл.**

8,3142347

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	9	8	9	9	8
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	9	10	9	9	9
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	9	8	9	7	8
<i>обсяги продажу квитків</i>	7	7	8	9	8
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	7	7	7	5	5
<i>рівень заповненості залів</i>	9	9	8	9	9
<i>рівень обслуговування</i>	10	9	9	9	9
<i>асортимент репертуару</i>	9	10	8	9	8
<i>рівень бренду та іміджу</i>	9	7	8	7	8
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	10	10	9	9	9
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	8	9	9	8	9
<i>кількість дистриб'юторів</i>	10	10	10	10	9
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	8	9	8	9	9
<i>частота оновлення репертуару</i>	10	9	10	10	10
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	10	10	9	8	8
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	6	7	8	8	6
<i>рівень зносу основних засобів</i>	8	9	9	8	8
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	9	9	9	10	9
<i>рівень плинності кадрів</i>	10	10	9	9	9
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	7	8	7	7	7
<i>рівень задоволеності працівників</i>	9	8	8	8	9
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			

<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	9	10	10	10	9
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	10	9	10	9	10
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	8	8	10	8	9
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	10	9	8	10	9

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "ПЛАНЕТА КІНО",
Форум, м. Львів**

8,6685161

Фінанси:	8,4562363
Стейкхолдери:	8,5667396
Операційний менеджмент:	8,580744
Навчання і розвиток:	8,5415755
Гнучкість та швидкість реагування:	9,2510941

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	7	6	6	8	6
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	5	6	4	5	5
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	6	6	5	6	4
<i>обсяги продажу квитків</i>	6	7	6	7	6
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	6	6	7	7	6
<i>рівень заповненості залів</i>	7	8	7	7	7
<i>рівень обслуговування</i>	7	7	7	8	8
<i>асортимент репертуару</i>	9	10	8	9	8
<i>рівень бренду та іміджу</i>	9	8	9	9	7
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	5	5	5	6	7
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	6	7	6	7	8
<i>кількість дистриб'юторів</i>	5	5	5	5	5
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	5	6	6	5	6
<i>частота оновлення репертуару</i>	6	7	7	6	7
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	7	5	6	5	7
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	7	7	7	6	7
<i>рівень зносу основних засобів</i>	4	4	3	4	4

Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	4	4	3	4	4
<i>рівень плінності кадрів</i>	5	6	6	5	5
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	5	6	5	4	5
<i>рівень задоволеності працівників</i>	7	7	7	8	8
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	5	5	6	5	4
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	7	7	5	7	5
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	4	5	6	5	7
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	5	6	6	7	4

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Lviv Film Center", м.
Львів**

5,9724606

Фінанси:	5,8632385
Стейкхолдери:	6,9567834
Операційний менеджмент:	5,7417943
Навчання і розвиток:	5,4020788
Гнучкість та швидкість реагування:	5,5842451

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	8	9	9	9	8
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	9	9	9	9	10
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	9	8	9	9	9
<i>обсяги продажу квитків</i>	9	10	10	10	9
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	9	9	9	9	9
<i>рівень заповненості залів</i>	9	8	8	8	9
<i>рівень обслуговування</i>	9	8	10	9	8
<i>асортимент репертуару</i>	10	10	9	9	9
<i>рівень бренду та іміджу</i>	9	10	9	9	9
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	9	10	9	10	9

<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	10	8	9	9	9
<i>кількість дистриб'юторів</i>	10	10	9	9	9
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	9	9	9	8	9
<i>частота оновлення репертуару</i>	10	9	9	10	10
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	9	8	8	8	8
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	9	9	8	9	7
<i>рівень зносу основних засобів</i>	7	7	6	7	7
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	8	7	9	8	8
<i>рівень плинності кадрів</i>	0	2	2	3	0
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	9	9	10	10	10
<i>рівень задоволеності працівників</i>	9	9	9	9	8
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	9	9	9	9	8
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	9	10	10	9	9
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	8	8	10	9	9
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	6	8	8	9	9

Сума вагових коефіцієнтів по групах
**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Multiplex", Спартак,
м. Львів**

38

1

8,5351866

Фінанси:	9,0661926
Стейкхолдери:	9,0683807
Операційний менеджмент:	8,3448578
Навчання і розвиток:	6,9890591
Гнучкість та швидкість реагування:	8,785558

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	6	7	8	10	6
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	9	9	10	8	8
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	8	10	9	7	9

<i>обсяги продажу квитків</i>	9	10	10	9	10
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	10	9	10	9	9
<i>рівень заповненості залів</i>	10	9	10	9	10
<i>рівень обслуговування</i>	8	8	7	9	8
<i>асортимент репертуару</i>	3	5	5	6	5
<i>рівень бренду та іміджу</i>	8	7	8	7	6
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	9	9	8	10	8
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	9	10	10	10	10
<i>кількість дистриб'юторів</i>	9	9	8	9	8
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	10	10	9	10	10
<i>частота оновлення репертуару</i>	6	5	9	10	9
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	8	6	9	8	9
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	7	7	7	7	7
<i>рівень зносу основних засобів</i>	6	5	9	10	9
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	7	7	8	7	6
<i>рівень плинності кадрів</i>	4	5	5	4	5
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	9	8	7	9	9
<i>рівень задоволеності працівників</i>	10	10	10	10	10
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	9	9	10	9	9
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	5	6	5	7	5
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	7	6	9	7	8
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	7	7	7	7	7

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Баттерфляй
Ульрамарин", м. Київ**

8,0167958

Фінанси:	8,6411379
Стейкхолдери:	8,2863786
Операційний менеджмент:	8,0888403
Навчання і розвиток:	7,5
Гнучкість та швидкість реагування:	7,3172867

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	10	10	10	10	10
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	10	9	10	9	10
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	9	9	10	9	10
<i>обсяги продажу квитків</i>	10	10	10	9	10
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	10	9	10	9	10
<i>рівень заповненості залів</i>	10	10	10	10	10
<i>рівень обслуговування</i>	8	8	9	8	8
<i>асортимент репертуару</i>	6	6	6	8	7
<i>рівень бренду та іміджу</i>	10	10	10	10	9
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	9	9	8	9	9
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	10	10	9	9	10
<i>кількість дистриб'юторів</i>	9	9	9	10	10
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	7	7	8	10	9
<i>частота оновлення репертуару</i>	10	10	10	10	10
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	8	8	9	9	9
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	8	10	9	10	9
<i>рівень зносу основних засобів</i>	7	7	8	10	9
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	10	10	10	10	10
<i>рівень плинності кадрів</i>	8	8	9	8	8
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	6	6	6	8	7
<i>рівень задоволеності працівників</i>	10	10	10	10	9
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	8	9	8	8	6
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	7	7	7	8	9
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	10	8	9	10	9
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	7	7	8	10	9

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Multiplex", ТРЦ Цум,
м. Київ**

8,9163466

Фінанси:	9,6876368
Стейкхолдери:	8,9953501
Операційний менеджмент:	8,8660832
Навчання і розвиток:	8,6630197
Гнучкість та швидкість реагування:	8,2078775

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	9	9	10	9	9
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	6	5	6	5	4
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	7	6	7	9	7
<i>обсяги продажу квитків</i>	7	8	8	8	9
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	3	4	3	4	4
<i>рівень заповненості залів</i>	7	7	8	7	6
<i>рівень обслуговування</i>	8	8	9	8	8
<i>асортимент репертуару</i>	9	10	9	9	10
<i>рівень бренду та іміджу</i>	8	7	8	8	7
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	7	6	7	9	7
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	7	8	8	8	9
<i>кількість дистриб'юторів</i>	8	8	9	8	9
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	10	10	10	10	9
<i>частота оновлення репертуару</i>	7	8	7	8	8
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	7	8	8	9	7
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	8	10	9	10	9
<i>рівень зносу основних засобів</i>	4	4	3	3	3
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	10	10	10	10	10
<i>рівень плинності кадрів</i>	8	8	9	8	8
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	6	6	6	8	7
<i>рівень задоволеності працівників</i>	10	10	10	10	9
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-</i>	8	9	8	8	6

<i>процесів</i>					
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	4	5	5	7	6
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	8	7	10	8	9
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	8	7	9	6	6

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Портал", м.
Кропивницький**

7,6191624

Фінанси:	7,4141138
Стейкхолдери:	7,4368162
Операційний менеджмент:	7,5886214
Навчання і розвиток:	8,6630197
Гнучкість та швидкість реагування:	7,2281182

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	7	7	6	8	9
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	6	7	7	6	6
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	5	5	5	6	5
<i>обсяги продажу квитків</i>	9	10	9	10	10
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	4	3	5	4	3
<i>рівень заповненості залів</i>	9	9	9	9	9
<i>рівень обслуговування</i>	9	8	8	9	7
<i>асортимент репертуару</i>	6	6	7	8	7
<i>рівень бренду та іміджу</i>	6	7	6	8	6
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	8	9	9	9	9
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	9	9	10	9	10
<i>кількість дистриб'юторів</i>	9	8	8	8	10
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	7	10	10	7	10
<i>частота оновлення репертуару</i>	6	7	9	10	8
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	8	7	8	7	9
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	8	10	9	10	9
<i>рівень зносу основних засобів</i>	8	7	9	10	10

Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	7	10	10	7	10
<i>рівень плінності кадрів</i>	6	7	9	10	8
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	8	7	8	7	9
<i>рівень задоволеності працівників</i>	10	10	10	10	9
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	8	9	8	8	6
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	9	9	10	9	10
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	9	8	8	8	10
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	9	9	9	9	9

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Золотий Дюк", м.
Одеса**

8,0834504

Фінанси:	7,154267
Стейкхолдери:	7,6586433
Операційний менеджмент:	8,5479212
Навчання і розвиток:	8,6258206
Гнучкість та швидкість реагування:	8,6958425

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	6	6	8	7	5
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	5	6	7	5	7
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	10	9	10	9	10
<i>обсяги продажу квитків</i>	9	8	8	8	9
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	7	8	8	7	8
<i>рівень заповненості залів</i>	9	10	9	10	10
<i>рівень обслуговування</i>	7	9	8	7	8
<i>асортимент репертуару</i>	10	10	10	9	9
<i>рівень бренду та іміджу</i>	6	6	8	7	5
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	5	6	7	5	7
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	7	4	6	8	6

<i>кількість дистриб'юторів</i>	7	6	7	7	7
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	6	7	9	7	10
<i>частота оновлення репертуару</i>	8	10	8	7	10
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	8	9	9	10	8
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	7	7	8	7	9
<i>рівень зносу основних засобів</i>	6	6	6	6	6
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	6	8	7	8	8
<i>рівень плинності кадрів</i>	6	6	6	6	6
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	9	9	10	9	10
<i>рівень задоволеності працівників</i>	7	8	7	7	6
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	6	7	6	7	7
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	8	9	8	7	8
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	8	8	8	8	8
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	6	6	7	6	5

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Палладіум", м. Харків

7,5126022

Фінанси:	7,6012035
Стейкхолдери:	7,5125821
Операційний менеджмент:	7,7641138
Навчання і розвиток:	7,4682713
Гнучкість та швидкість реагування:	7,1619256

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	10	9	9	10	10
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	9	9	9	7	7
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	7	7	9	9	10
<i>обсяги продажу квитків</i>	10	10	9	10	10
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	8	9	8	8	8

<i>рівень заповненості залів</i>	10	9	9	10	10
<i>рівень обслуговування</i>	9	9	9	7	7
<i>асортимент репертуару</i>	9	10	10	10	10
<i>рівень бренду та іміджу</i>	8	8	6	8	7
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	7	7	7	7	7
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	10	9	10	10	10
<i>кількість дистриб'юторів</i>	9	9	10	9	9
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	8	8	10	9	10
<i>частота оновлення репертуару</i>	10	10	9	10	10
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	9	9	9	9	10
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	9	8	8	9	9
<i>рівень зносу основних засобів</i>	7	7	6	7	7
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	9	8	9	10	7
<i>рівень плинності кадрів</i>	7	7	6	7	7
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	10	10	9	9	10
<i>рівень задоволеності працівників</i>	8	9	9	8	9
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	10	9	9	10	8
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	9	9	10	7	8
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	8	8	8	8	7
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	7	8	8	7	7

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Multiplex", м. Харків****8,6150625**

Фінанси:	8,9912473
Стейкхолдери:	8,6507112
Операційний менеджмент:	8,6643326
Навчання і розвиток:	8,4004376
Гнучкість та швидкість реагування:	8,2669584

Фактор	Бальна оцінка 1 експерта	Бальна оцінка 2 експерта	Бальна оцінка 3 експерта	Бальна оцінка 4 експерта	Бальна оцінка 5 експерта
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	5	5	5	8	6
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	3	3	4	1	4
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	8	8	9	8	8
<i>обсяги продажу квитків</i>	7	7	8	5	8
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	9	7	9	7	8
<i>рівень заповненості залів</i>	8	9	8	8	10
<i>рівень обслуговування</i>	9	8	9	8	8
<i>асортимент репертуару</i>	10	9	10	9	10
<i>рівень бренду та іміджу</i>	5	5	5	8	6
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	3	3	4	1	4
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	5	5	2	3	5
<i>кількість дистриб'юторів</i>	7	7	5	6	4
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	9	9	6	7	10
<i>частота оновлення репертуару</i>	8	8	7	8	9
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	5	6	9	5	6
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	6	7	8	7	7
<i>рівень зносу основних засобів</i>	6	7	8	7	7
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	9	9	9	9	9
<i>рівень плинності кадрів</i>	7	9	8	9	7
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	10	10	10	10	10
<i>рівень задоволеності працівників</i>	9	9	10	9	10
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			
<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	5	5	6	6	5
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	2	2	2	4	2
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	6	7	7	5	6
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	6	7	8	7	7

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Правда Кіно", м.
Дніпро**

6,7776661

Фінанси:	5,9945295				
Стейкхолдери:	6,6252735				
Операційний менеджмент:	7,283151				
Навчання і розвиток:	9,1198031				
Гнучкість та швидкість реагування:	5,2833698				
<i>Фактор</i>	<i>Бальна оцінка 1 експерта</i>	<i>Бальна оцінка 2 експерта</i>	<i>Бальна оцінка 3 експерта</i>	<i>Бальна оцінка 4 експерта</i>	<i>Бальна оцінка 5 експерта</i>
Зважений коефіцієнт експерта	0,78	0,98	1	0,99	0,82
Фінанси:	8	0,21053			
<i>прибуток кінотеатральної мережі</i>	6	5	6	5	6
<i>рівень бокс-офісу, заг.</i>	3	5	5	6	8
<i>обсяги продажів додаткових послуг</i>	6	7	8	6	9
<i>обсяги продажу квитків</i>	5	6	7	6	7
Стейкхолдери:	9	0,2368421			
<i>частка ринку</i>	6	5	7	6	5
<i>рівень заповненості залів</i>	7	8	7	7	5
<i>рівень обслуговування</i>	8	7	8	7	7
<i>асортимент репертуару</i>	7	8	8	8	9
<i>рівень бренду та іміджу</i>	6	7	6	8	7
<i>рівень лояльності відвідувачів</i>	6	5	6	5	6
<i>співвідношення з середнім рівнем цін на послуги з демонстрації кінопродукту на ринку до цін кінотеатральної мережі</i>	3	5	5	6	8
<i>кількість дистриб'юторів</i>	5	4	6	6	7
Операційний менеджмент:	8	0,2105263			
<i>якість онлайн-сервісів</i>	6	7	6	7	5
<i>частота оновлення репертуару</i>	7	8	6	8	7
<i>відповідність кінотеатральних мереж стандартам галузі</i>	6	7	8	6	8
<i>контролінг якості наданих послуг</i>	7	7	6	8	9
<i>рівень зносу основних засобів</i>	4	5	4	3	5
Навчання і розвиток:	6	0,1578947			
<i>кількість працівників, що беруть участь в програмах підвищення кваліфікації</i>	4	5	4	3	5
<i>рівень плінності кадрів</i>	5	7	6	5	7
<i>рівень кваліфікації менеджерів кінотеатральної мережі</i>	7	8	6	8	6
<i>рівень задоволеності працівників</i>	6	7	6	7	5
Адаптивність до змін зовнішнього середовища:	7	0,1842105			

<i>інтегральний показник гнучкості бізнес-процесів</i>	7	6	7	7	8
<i>коефіцієнт безпеки операційної діяльності</i>	3	5	4	6	4
<i>коефіцієнт універсальності бізнес-процесів</i>	6	8	6	6	5
<i>коефіцієнт мобільності активів</i>	7	6	7	7	7

Сума вагових коефіцієнтів по групах

38

1

**ЗВАЖЕНА ОЦІНКА ДЛЯ
КІНОТЕАТРУ "Ефект", м. Чернівці**

6,2093127

Фінанси:	6,1001094
Стейкхолдери:	6,4335339
Операційний менеджмент:	6,4017505
Навчання і розвиток:	5,8670678
Гнучкість та швидкість реагування:	6,119256

1	2,002	1,914	1,330	1,395	1,673	1,800	-0,127
2	2,029	1,806	1,349	1,704	1,780	1,825	-0,044
3	1,599	1,041	0,810	1,285	1,104	1,168	-0,065
4	1,648	1,209	0,853	1,029	1,234	1,210	0,025
5	2,047	1,705	1,148	1,532	1,506	1,733	-0,227
6	2,148	1,757	1,104	1,618	1,909	1,816	0,092
7	1,686	1,393	0,888	1,385	1,337	1,431	-0,094
8	1,963	1,703	1,184	1,348	1,819	1,657	0,162
9	1,472	1,538	1,184	1,480	1,726	1,475	0,251
10	2,130	1,867	1,368	1,512	2,040	1,831	0,208
11	1,761	1,598	1,368	1,331	1,561	1,525	0,036
12	1,814	1,800	1,362	1,602	1,506	1,740	-0,234
13	1,961	1,676	1,362	1,602	1,651	1,698	-0,047
14	1,779	1,635	1,179	1,319	1,600	1,563	0,037
15	1,722	1,668	1,130	1,112	1,399	1,516	-0,117
16	2,049	1,824	1,326	1,523	1,893	1,791	0,102
17	2,174	1,904	1,440	1,461	1,845	1,845	-0,001
18	1,569	1,533	1,440	0,973	1,262	1,334	-0,072
19	1,581	1,358	0,866	1,092	1,346	1,304	0,042
20	1,524	1,348	0,926	1,127	1,284	1,289	-0,005
21	1,761	1,526	1,138	1,200	1,536	1,461	0,075
					33,011	33,011	0,000
					1,571961	1,571961	

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n (y_{ip} - y_c)^2}{\frac{\sum_{i=1}^n (y_i - y_{ip})^2}{n - m - 1}} \quad (1)$$

де m – кількість факторів, які увійшли в модель;

n – загальна кількість спостережень;

y_{ip} – розрахункове значення залежної змінної при i-му спостереженні;

y_c – середнє значення залежної змінної;

y_i – значення залежної змінної при i-му спостереженні.

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>	
Multiple R	0,869548671
R Square	0,756114891
Adjusted R Square	0,695143613
Standard Error	0,141483886
Observations	21

ANOVA

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>
Regression	4	0,992970728	0,248242682	12,40116532	8,82277E-05
Residual	16	0,320283039	0,02001769		
Total	20	1,313253767			

	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-0,159442217	0,269613671	-0,591372895	0,562533252	-0,730997666	0,412113232	-	0,412113232
X Variable 1	0,237142984	0,267517995	0,886456196	0,388501686	-0,329969831	0,804255799	0,329969831	0,804255799
X Variable 2	0,624670655	0,353281353	1,768195941	0,096087701	-0,124252358	1,373593667	0,124252358	1,373593667
X Variable 3	-0,075597013	0,289175559	-0,261422553	0,797102003	-0,688621812	0,537427787	0,688621812	0,537427787
X Variable 4	0,279589861	0,210615985	1,32748643	0,202978559	-0,16689608	0,726075803	-0,16689608	0,726075803

Додаток И

Зведена анкета глядачів [Защищенный просмотр] - Excel (Сбой активации продукта)

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Разработчик Что вы хотите сделать? Вход Общий доступ

ЗАЩИЩЕННЫЙ ПРОСМОТР Будьте осторожны: файлы из Интернета могут содержать вирусы. Если вам не нужно изменять этот документ, лучше работать с ним в режиме защищенного просмотра. Разрешить редактирование

G3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
1		Row 1	Row 2	Row 3	Row 4	Row 5	Row 6	Row 7	Row 8	Row 9	Row 10	Row 11	Row 12	Row 13	Row 14	Row 15	Row 16	Row 17	Row 18	Row 19	Row
2	Row 1	1																			
3	Row 2	-0,06332	1																		
4	Row 3	-0,22597	0,259246	1																	
5	Row 4	0,081936	0,047117	0,047966	1																
6	Row 5	-0,1198	0,454807	0,242143	0,114963	1															
7	Row 6	0,065868	0,222693	0,028367	0,043461	0,187245	1														
8	Row 7	-0,08658	0,238182	0,135506	-0,08668	0,222166	0,217847	1													
9	Row 8	-0,093	0,017395	0,08413	0,051715	-0,01918	-0,07644	-0,0705	1												
10	Row 9	0,046158	-0,06769	0,052465	0,037132	-0,05903	0,099588	0,042337	0,333479	1											
11	Row 10	-0,11987	-0,06562	0,051783	-0,13311	-0,02443	0,095292	0,189371	-0,11028	0,02211	1										
12	Row 11	0,063711	-0,07062	-0,05826	0,041861	-0,09557	0,032046	7,29E-05	0,12808	-0,01666	-0,01256	1									
13	Row 12	0,036038	0,056736	-0,06026	0,122945	0,032686	0,113841	-0,06233	-0,03068	0,03353	-0,0298	0,078745	1								
14	Row 13	0,028709	0,041233	0,012108	0,1216	0,035159	0,16444	-0,01816	0,013689	0,016776	0,03966	0,29846	0,617119	1							
15	Row 14	0,068223	0,037956	-0,07867	0,084171	0,08374	0,18592	-0,07521	-0,00335	0,034361	-0,07587	0,112702	0,657311	0,603531	1						
16	Row 15	0,044271	0,171983	0,027834	0,141796	0,101685	0,135757	-0,07765	-0,05064	-0,07537	-0,06785	0,192306	0,441591	0,536346	0,528223	1					
17	Row 16	0,098438	-0,02676	-0,07734	0,025299	-0,02187	0,024072	-0,05984	-0,01896	0,013088	0,003428	0,289371	0,309689	0,40916	0,33352	0,40118	1				
18	Row 17	0,05794	-0,10073	-0,24405	-0,04838	-0,05523	-0,05657	-0,13444	-0,05846	-0,07232	-0,08504	0,069316	0,198635	0,105914	0,152489	0,146743	0,121253	1			
19	Row 18	-0,06467	-0,12643	-0,08296	-0,0179	-0,04128	-0,03182	-0,05344	-0,06989	-0,02101	0,044571	0,070485	0,271517	0,261263	0,24749	0,174765	0,359348	0,278263	1		
20	Row 19	-0,07394	-0,02264	-0,06882	-0,02519	-0,08698	0,003744	-0,06816	0,023387	-0,07328	-0,06257	0,117226	0,184089	0,218325	0,205255	0,225674	0,162878	0,391484	0,327388	1	
21	Row 20	0,083443	-0,0029	-0,11491	-0,10231	-0,10076	0,052697	-0,0067	-0,0427	-0,01224	-0,01675	0,173632	0,161174	0,22712	0,136657	0,209458	0,443544	0,230495	0,377235	0,36292	
22	Row 21	0,104025	-0,0445	-0,16246	0,062195	-0,07928	0,009687	-0,06227	-0,01846	-0,06605	-0,07058	0,237208	0,19784	0,275778	0,224624	0,293555	0,570008	0,091677	0,256999	0,163323	0,424
23	Row 22	0,093012	-0,08971	-0,1462	-0,05981	-0,09463	-0,01786	-0,1321	-0,07828	-0,08932	-0,04312	0,126576	0,207251	0,156215	0,242555	0,234393	0,262896	0,370284	0,369004	0,455319	0,404
24	Row 23	0,087797	-0,1456	-0,16313	-0,0783	-0,09719	-0,12623	-0,17517	-0,01452	0,027391	-0,05837	0,080648	0,223946	0,126688	0,097527	0,151555	0,20934	0,377275	0,381719	0,34297	0,321
25	Row 24	0,056715	-0,15455	-0,09592	-0,02495	-0,11538	0,006736	-0,07491	-0,00449	0,005096	0,042042	0,08757	0,13422	0,153421	0,090455	0,202169	0,228643	0,097491	0,337608	0,289331	0,271
26	Row 25	0,08094	-0,1098	-0,14197	0,093801	-0,095	-0,06295	-0,05047	0,021674	-0,02839	-0,02665	0,400218	0,132955	0,178112	0,10489	0,223923	0,363902	0,074543	0,250696	0,19941	0,270

Кореляція Лист1

Готово

100%

Зведена анкета глядачів [Защищенный просмотр] - Excel (Сбой активации продукта)

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Разработчик Что вы хотите сделать? Вход Общий доступ

ЗАЩИЩЕННЫЙ ПРОСМОТР Будьте осторожны: файлы из Интернета могут содержать вирусы. Если вам не нужно изменять этот документ, лучше работать с ним в режиме защищенного просмотра.

G3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
28	Row 27	-0,04741	0,003134	-0,06803	-0,13981	-0,04333	0,004787	0,149907	-0,00391	-0,0339	0,142728	-0,1022	0,039187	0,065335	0,088187	-0,0042	-0,02543	0,067029	0,040072	0,059148	0,016
29	Row 28	-0,00336	-0,02357	-0,05651	-0,13925	-0,02151	0,027092	0,195829	-0,08439	0,013579	0,140931	-0,0839	0,031526	0,03069	0,063751	-0,06529	-0,05229	0,111062	0,090871	0,052746	-0,02
30	Row 29	0,064344	-0,1467	-0,10252	-0,02542	-0,04957	-0,06592	-0,13574	0,001922	-0,06993	-0,11453	0,183121	0,154989	0,176709	0,203245	0,185859	0,167331	0,323306	0,220718	0,292695	0,203
31	Row 30	0,039733	-0,15348	-0,18996	-0,07293	-0,10713	0,008309	-0,05353	-0,00727	-0,02394	-0,05977	0,135812	0,302361	0,238679	0,308874	0,212767	0,22397	0,294862	0,434158	0,379836	0,368
32	Row 31	0,071058	-0,03794	-0,07873	-0,027	-0,02619	0,109847	-0,00763	0,007092	0,039942	-0,02348	0,102833	0,301494	0,249122	0,23393	0,237114	0,326276	0,243726	0,389197	0,277535	0,336
33	Row 32	0,057451	-0,00759	-0,05548	0,073426	-0,04407	-0,03084	-0,05711	-0,01909	0,000611	-0,01381	0,039578	0,102848	0,064252	-0,01243	0,115801	0,289996	0,065391	0,224314	0,057397	0,246
34	Row 33	0,072345	-0,11642	-0,10124	-0,00808	-0,10518	-0,00768	0,001704	-0,03831	0,03041	0,011923	0,154962	0,137885	0,181701	0,133166	0,281327	0,352097	0,124182	0,243674	0,193627	0,309
35	Row 34	0,08525	-0,07206	-0,14003	-0,05364	-0,08123	0,04408	-0,01064	-0,0262	-0,02643	-0,03581	0,150291	0,178035	0,271145	0,230097	0,242804	0,336478	0,368486	0,386273	0,292217	0,455
36	Row 35	0,125278	-0,05687	-0,11199	-0,02288	-0,05568	0,040466	-0,08258	0,017297	0,006373	-0,19308	0,136342	0,269066	0,273474	0,213772	0,268259	0,367185	0,341743	0,375898	0,325875	0,468
37	Row 36	0,018114	-0,19951	-0,17312	-0,05338	-0,14224	0,003435	-0,10948	-0,02364	-0,03273	-0,10792	0,113489	0,258316	0,221291	0,232147	0,221194	0,250517	0,412442	0,49993	0,357975	0,327
38	Row 37	0,062551	-0,02	-0,08529	0,011838	-0,06631	0,071134	-0,07875	-0,00308	0,117115	-0,03295	0,086622	0,171366	0,181049	0,173308	0,230781	0,187519	0,255298	0,207917	0,345523	0,304
39	Row 38	0,086458	-0,05624	-0,0894	-0,00737	-0,08631	0,053139	-0,17948	-0,04245	0,034046	-0,13146	0,116194	0,258771	0,233846	0,249347	0,273669	0,270125	0,328862	0,355687	0,346229	0,304
40	Row 39	0,134906	-0,11146	-0,17833	-0,01521	-0,07473	0,056629	-0,1048	-0,03942	0,064738	-0,06877	0,106949	0,19567	0,174113	0,254587	0,201746	0,186132	0,281565	0,285733	0,306751	0,246
41	Row 40	0,108564	-0,08734	-0,18881	-0,01153	-0,01494	-0,00964	-0,04695	-0,05646	0,082279	-0,07599	-0,00474	0,27991	0,163283	0,247814	0,173566	0,138829	0,256933	0,324835	0,230784	0,24
42	Row 41	0,05925	-0,07256	-0,13323	0,009578	-0,1066	0,03248	-0,06755	-0,00029	0,081326	-0,01336	0,138339	0,286355	0,282207	0,201813	0,176253	0,333715	0,117121	0,222337	0,070437	0,253
43	Row 42	0,106657	-0,14099	-0,15709	0,025232	-0,14481	0,020833	-0,14903	0,015464	-0,02721	-0,08832	0,098325	0,185684	0,219671	0,252724	0,23475	0,294562	0,254459	0,290193	0,34422	0,209
44	Row 43	0,033754	-0,04213	-0,04336	-0,00828	-0,06738	-0,00074	-0,0785	0,02872	0,013445	-0,02372	0,066701	0,184526	0,183436	0,208224	0,198399	0,249903	0,289531	0,368955	0,370662	0,31
45	Row 44	0,082516	-0,00688	-0,02187	0,038204	-0,05133	0,076752	-0,04032	-0,01066	0,014039	0,006036	0,160899	0,206243	0,205639	0,179382	0,332684	0,285546	0,18995	0,302043	0,322181	0,340
46	Row 45	0,068751	0,080385	0,00486	0,094278	-0,00329	-0,02062	-0,05406	-0,03025	0,021199	-0,04213	0,178767	0,18657	0,15004	0,089186	0,218345	0,331146	0,010543	0,211283	0,123396	0,3
47	Row 46	-0,02788	0,015796	-0,03883	-0,04759	-0,01213	0,067891	0,106163	0,05785	0,186499	0,090248	-0,10217	0,058926	0,039002	0,010461	-0,02695	-0,00369	-0,1103	0,028695	0,022167	0,047
48	Row 47	-0,09779	-0,00999	0,082127	-0,02002	0,044654	-0,02157	0,100026	-0,03458	0,081153	0,030755	-0,05206	0,034807	0,03972	0,086251	-0,03701	0,024061	-0,08223	0,020635	-0,05401	-0,03
49	Row 48	-0,0811	-0,01075	0,17104	-0,14698	0,104372	-0,08556	0,023075	0,043729	0,068423	-0,01681	-0,16456	-0,06532	-0,07232	-0,01188	-0,10162	-0,08816	-0,10887	-7,9E-05	-0,02626	-0,10
50	Row 49	-0,0917	-0,02737	0,077005	-0,08875	0,029482	-0,09255	-0,04508	-0,01979	0,001918	0,018417	-0,10579	0,031208	-0,00157	-0,00547	-0,0271	-0,052	-0,09769	-0,01329	-0,04238	-0,06
51	Row 50	0,087921	-0,05098	-0,09537	0,033198	-0,11212	0,037427	-0,11598	-0,01338	-0,08215	-0,13114	0,132355	0,056515	0,1193	0,15634	0,187937	0,249105	0,245259	0,190575	0,270837	0,288
52	Row 51	0,116138	-0,08238	-0,0415	-0,01483	-0,10462	0,01332	-0,13079	-0,01037	-0,00221	-0,14776	0,019465	0,14537	0,139274	0,172805	0,200101	0,19836	0,232305	0,280199	0,308102	0,320
53	Row 52	0,184199	-0,07746	-0,17316	-0,03622	-0,13864	-0,03087	-0,11681	-0,04045	0,054228	-0,14432	0,025111	0,138935	0,10563	0,14671	0,092485	0,284148	0,25763	0,308974	0,284148	0,334

Кореляція Лист1

Готово

100%

УКР 16:08

Зведена анкета глядачів [Защищенный просмотр] - Excel (Сбой активации продукта)

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Разработчик Что вы хотите сделать? Вход Общий доступ

ЗАЩИЩЕННЫЙ ПРОСМОТР Будьте осторожны: файлы из Интернета могут содержать вирусы. Если вам не нужно изменять этот документ, лучше работать с ним в режиме защищенного просмотра. Разрешить редактирование

G3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
55	Row 54	0,097507	-0,07541	-0,09726	-0,05486	-0,0547	-0,04486	-0,15501	-0,01418	0,017196	-0,13469	0,049482	0,199027	0,146072	0,223743	0,132039	0,228843	0,304659	0,279165	0,23393	0,254
56	Row 55	0,021866	-0,09887	-0,03182	0,040028	-0,1551	-0,01203	-0,08195	0,037435	0,080331	-0,03254	-0,01078	0,044404	0,118105	0,124629	0,126057	0,164737	0,078898	0,273759	0,218306	0,208
57	Row 56	-0,063	0,054201	-0,00333	-0,03103	0,003927	0,064893	0,015609	0,023462	0,060584	0,011575	-0,22933	0,013525	-0,00431	0,074397	-0,01166	-0,09765	0,026122	-0,07529	-0,02551	0,038
58	Row 57	0,053416	-0,11888	-0,00156	0,024468	-0,11148	0,071014	-0,03967	-0,02812	-0,01832	-0,01087	0,12592	0,039494	0,225973	0,183566	0,169107	0,181898	0,199056	0,137743	0,244622	0,215
59	Row 58	0,053082	-0,07736	-0,0299	-0,04277	-0,05807	0,066137	-0,0243	0,007395	0,115865	0,049321	0,091377	0,184081	0,226497	0,259122	0,175677	0,261102	0,262309	0,281087	0,156716	0,288
60	Row 59	0,11622	-0,10725	-0,16367	0,041323	-0,08367	0,043363	-0,10789	-0,00159	-0,04337	0,074356	0,167137	0,176036	0,195663	0,101793	0,178057	0,254444	0,157892	0,249116	0,206668	0,237
61	Row 60	-0,03802	0,009033	0,022798	-0,11471	-0,00802	0,026391	0,096466	0,080128	0,228637	0,148553	-0,10587	0,030734	-0,03104	-0,01356	-0,11349	-0,11903	-0,08148	0,017421	-0,04026	0,006
62	Row 61	0,08542	-0,03186	-0,0388	0,088133	-0,07052	0,059386	-0,07204	-0,02423	-0,06259	-0,07126	0,175871	0,069439	0,195055	0,147721	0,176754	0,229777	0,182547	0,223965	0,187622	0,24
63	Row 62	-0,01203	-0,06066	-0,11745	-0,04369	0,00832	-0,01279	-0,027	-0,03552	-0,02923	0,049522	0,109811	0,11423	0,090788	0,114324	0,09941	0,202348	0,218121	0,173847	0,175898	0,253
64	Row 63	0,060241	-0,06854	-0,0602	-0,04979	-0,12874	-0,02419	-0,16103	0,040893	-0,00652	-0,03839	0,079381	0,195696	0,229106	0,237051	0,107462	0,208467	0,271793	0,21064	0,264305	0,25
65	Row 64	0,13718	-0,12577	-0,11288	-0,08265	-0,00206	-0,0164	-0,12473	-0,02259	-0,00174	-0,12797	0,056498	0,188507	0,162233	0,223434	0,101072	0,143547	0,14922	0,290385	0,149088	0,123
66	Row 65	0,113027	-0,08752	-0,10673	-0,02064	-0,01641	0,060056	0,075262	0,051278	0,112541	-0,09428	0,063964	0,223213	0,18492	0,181931	0,069268	0,218184	0,11009	0,257498	0,108445	0,264
67	Row 66	-0,01826	-0,04413	-0,14342	-0,04498	-0,12028	-0,0749	-0,00678	0,026129	-0,05079	-0,01265	0,200418	0,093802	0,130938	0,063147	0,169544	0,262011	0,192763	0,178735	0,099953	0,210
68	Row 67	-0,1073	0,01514	-0,05692	-0,01012	-0,00178	0,016392	0,085857	0,013402	0,072988	0,039756	-0,07781	0,108461	0,032827	0,056075	-0,0208	0,04958	-0,07037	0,102354	0,107683	0,060
69	Row 68	0,018386	-0,00817	0,013162	-0,05307	-0,07487	-0,0005	0,00565	-0,11655	-0,14552	0,033236	0,100424	0,049784	0,182316	0,100038	0,124818	0,193802	0,078768	0,188114	0,097501	0,2
70	Row 69	0,027386	-0,08534	-0,03983	-0,07498	-0,05443	0,000104	-0,03566	-0,05087	-0,03625	-0,0221	0,182613	0,026397	0,212377	0,126781	0,053063	0,162992	0,105324	0,220043	0,255404	0,31
71	Row 70	0,123735	-0,0292	-0,02826	-0,02621	-0,03549	0,182864	0,040053	-0,05399	-0,0139	0,040674	0,040796	0,103012	0,194223	0,149779	0,174044	0,126454	0,003553	0,08391	0,175391	0,2
72	Row 71	0,08942	-0,05532	-0,1097	0,019287	-0,02133	0,084915	-0,08964	-0,01669	0,06057	-0,07416	0,144722	0,2335	0,278059	0,251623	0,174287	0,310103	0,240249	0,269746	0,142297	0,275
73	Row 72	-0,05735	-0,03144	-0,03185	0,01524	-0,03899	-0,06176	-0,05014	0,017413	0,051497	0,006689	-0,01305	0,071723	0,082633	0,05159	0,072196	0,057524	0,057011	0,095545	0,046019	0,045
74	Row 73	0,069878	-0,01115	-0,05789	0,07567	-0,04008	-0,03847	0,063141	-0,02534	-0,07946	0,074191	0,192224	0,088179	0,150344	0,047381	0,0971	0,272432	0,116396	0,226644	0,113242	0,237
75	Row 74	0,057663	-0,08901	-0,05152	0,016037	-0,03102	-0,03983	-0,02914	0,020586	0,014977	0,021977	0,237247	0,093881	0,118642	0,071114	0,090986	0,288268	0,089518	0,243537	0,18529	0,265
76	Row 75	0,099978	-0,00813	-0,08686	0,057678	-0,02116	0,036984	-0,16505	-0,01792	-0,06423	-0,13299	0,130585	0,169624	0,13071	0,177319	0,104227	0,27758	0,318422	0,1183	0,204951	0,264
77	Row 76	0,064143	-0,0428	-0,1104	-0,03691	-0,12012	0,015995	-0,14146	-0,02939	-0,04882	-0,1406	0,071593	0,054742	0,148318	0,13908	0,080534	0,177674	0,251771	0,197346	0,203031	0,341
78	Row 77	0,153991	-0,1077	-0,08079	0,000843	-0,1575	0,050063	-0,13344	0,002924	-0,0255	-0,06088	0,203812	0,126692	0,186846	0,190743	0,135732	0,191412	0,191592	0,163203	0,269261	0,260
79	Row 78	0,102699	0,001228	-0,0669	-0,03919	-0,03636	0,036212	0,062977	-0,04008	0,00942	-0,10046	0,148588	0,170349	0,202952	0,101135	0,158222	0,145286	0,169295	0,295513	0,223685	0,325
80	Row 79	0,157412	-0,01148	-0,15782	0,042056	-0,04499	0,066201	-0,08599	-0,03711	-0,07109	-0,04754	0,113342	0,17018	0,263169	0,205415	0,15654	0,281151	0,24655	0,236566	0,155345	0,367

Кореляція Лист1

Готово

100%

Зведена анкета глядачів [Защищенный просмотр] - Excel (Сбой активации продукта)

Файл Главная Вставка Разметка страницы Формулы Данные Рецензирование Вид Разработчик Что вы хотите сделать? Вход Общий доступ

ЗАЩИЩЕННЫЙ ПРОСМОТР Будьте осторожны: файлы из Интернета могут содержать вирусы. Если вам не нужно изменять этот документ, лучше работать с ним в режиме защищенного просмотра. Разрешить редактирование

G3

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U
88	Row 87	0,00547	0,046044	0,003314	0,042863	-0,03544	-0,06402	-0,05236	-0,04015	-0,01962	-0,08063	-0,14448	0,184196	0,136209	0,103754	0,027819	0,055359	0,141812	0,131505	0,124421	0,154
89	Row 88	0,09257	-0,09905	-0,08904	-0,04011	-0,01807	0,046491	-0,12514	-0,06203	-0,11019	-0,04911	0,003416	0,132446	0,100031	0,147338	0,08707	0,156683	0,197506	0,213924	0,183767	0,267
90	Row 89	-0,03289	-0,05436	-0,01065	0,046364	-0,00173	0,062659	-0,0172	0,057573	0,067116	0,001574	0,108395	0,11977	0,137031	0,067819	0,065175	0,208363	0,089331	0,149817	0,024033	0,117
91	Row 90	-0,02351	0,034939	-0,107	0,143555	-0,03155	0,016378	-0,11696	0,030446	-0,0507	-0,11586	0,150312	0,093951	0,185742	0,157254	0,226604	0,111866	0,157941	0,109684	0,184875	0,127
92	Row 91	0,01062	-0,08007	-0,09668	-0,01363	-0,16574	-0,08574	-0,11361	-0,09786	-0,0868	-0,10008	-0,08509	0,058285	0,023198	0,031209	0,022284	0,049468	0,158508	0,145451	0,241895	0,150
93	Row 92	0,039232	0,064921	0,045416	-0,06203	-0,00577	0,084508	-0,02614	0,043278	0,048094	-0,08702	-0,009	0,059608	0,126049	0,118189	0,153271	0,000742	0,216819	0,093368	0,186026	0,117
94	Row 93	0,024355	0,005991	0,055263	0,058741	-0,04107	0,044947	0,028601	0,03753	0,018118	0,052116	0,113906	0,006753	0,156959	0,098812	0,118812	0,144986	0,078923	0,148736	0,086269	0,240
95	Row 94	0,033503	-0,02778	-0,04006	0,009826	-0,1065	-0,03056	0,003963	-0,08369	-0,01985	0,044295	0,011453	0,007874	0,043549	-0,01784	-0,01512	0,146372	0,098486	0,114605	0,113667	0,254
96	Row 95	-0,00489	-0,02219	-0,0176	0,020684	-0,09317	-0,0092	0,004445	-0,0996	-0,00329	0,017456	0,046708	0,029581	0,15274	0,070251	0,163289	0,190453	0,121247	0,22293	0,198409	0,235
97	Row 96	0,088593	0,076377	-0,01068	0,040327	-0,10348	-0,01163	0,051623	-0,02391	-0,01029	0,10372	0,163295	0,04118	0,074821	-0,02555	0,014269	0,180944	-0,07122	0,102122	0,000843	0,263
98	Row 97	0,096017	0,014866	-0,01674	0,074483	-0,07271	0,083213	-0,08549	-0,03509	-0,0613	0,061928	0,07605	0,063725	0,1593	0,069562	0,065248	0,150358	-0,06112	0,177814	0,042982	0,143
99	Row 98	0,102914	0,046488	-0,08008	0,012232	-0,06351	0,010351	0,030737	-0,06647	-0,12725	0,020691	-0,02273	0,151637	0,109358	0,072355	0,01961	0,194801	0,080628	0,207008	-0,05122	0,153
100	Row 99	0,015067	0,036231	-0,10991	-0,09145	-0,06606	0,02168	0,094498	-0,04441	-0,0514	0,053382	-0,01965	0,187409	0,136637	0,123811	-0,00028	0,1961	0,121601	0,185282	0,063003	0,22
101	Row 100	0,100145	-0,03661	-0,12809	0,009209	0,018459	0,011776	-0,05141	-0,02239	-0,01257	-0,06664	0,002923	0,120301	0,076541	0,151144	0,063119	0,202935	0,136924	0,213247	0,042259	0,146
102	Row 101	0,095096	-0,06512	-0,14554	0,011787	-0,06698	0,00745	-0,04781	0,032293	-0,00393	-0,02151	-0,06976	0,055426	0,040724	0,044457	-0,04114	0,099558	0,152722	0,269227	0,110196	0,199
103	Row 102	0,057804	-0,03567	-0,0319	0,080319	-0,03282	-0,06992	-0,04713	-0,03233	0,008157	-0,08576	-0,02027	-0,00923	0,00238	-0,0282	-0,02282	-0,00923	-0,03422	-0,03403	-0,03747	-0,01
104	Row 103	0,2035	-0,00681	-0,09472	-0,05359	-0,07563	0,1011	0,014691	0,016038	0,071725	-0,08187	0,079404	0,189921	0,152081	0,161605	0,058264	0,120874	0,018711	0,072686	0,00827	0,131
105	Row 104	0,097892	0,048901	-0,03668	0,000801	0,01791	0,057628	0,056292	0,004648	0,031785	-0,06954	0,080062	0,136073	0,088996	0,068012	0,110072	0,1512	0,072462	0,125247	0,071834	0,153
106	Row 105	0,072163	-0,03466	-0,04162	-0,11371	-0,03466	-0,0675	-0,03841	-0,04995	-0,09128	-0,01187	-0,06214	0,101194	-0,07452	-0,04546	0,034192	0,029817	0,073106	0,083083	0,022465	0,020
107	Row 106	0,020173	-0,08337	-0,06908	-0,0234	-0,01867	0,015323	0,011876	0,063067	0,095234	0,026408	0,075657	0,032729	0,04332	0,017646	-0,11386	0,149527	0,040902	0,130871	-0,06025	0,053
108	Row 107	-0,11457	0,00861	0,03143	-0,04035	0,013129	0,069154	0,060985	0,026941	0,109032	0,073924	0,045776	0,058329	0,073162	0,023104	0,04511	0,029711	-0,1126	-0,01262	0,132532	0,126
109	Row 108	-0,01265	0,024203	0,116561	0,070538	0,053448	0,034084	-0,09406	-0,01045	-0,01752	-0,03765	0,259348	0,006039	0,058988	0,003961	0,163319	0,052177	0,013338	-0,15888	0,146221	0,099
110	Row 109	-0,03636	0,036675	0,12774	0,045003	-0,01651	0,068531	-0,0602	-0,01159	-0,03278	-0,02175	0,286629	-0,04452	0,057563	-0,02013	0,15262	0,063745	0,002257	-0,16244	0,179457	0,125
111	Row 110	-0,07176	0,071769	0,092955	0,045302	0,023766	0,013158	-0,04125	-0,02429	-0,06367	-0,00409	0,156505	-0,04108	0,031449	-0,03586	0,122947	0,051443	-0,03088	-0,11284	0,137018	0,123
112	Row 111	-0,04313	0,037653	0,079501	0,051254	0,003549	0,008018	-0,05587	-0,0037	-0,02736	-0,03018	0,215869	-0,02163	0,045758	-0,02051	0,143423	0,07245	0,000345	-0,13478	0,136903	0,138
113	Row 112	-0,04233	0,003207	0,106876	0,039098	-0,03295	0,048687	-0,05852	0,001306	-0,04515	0,001496	0,276945	-0,04908	0,050795	-0,02337	0,130194	0,038346	0,026101	-0,13986	0,173975	0,125

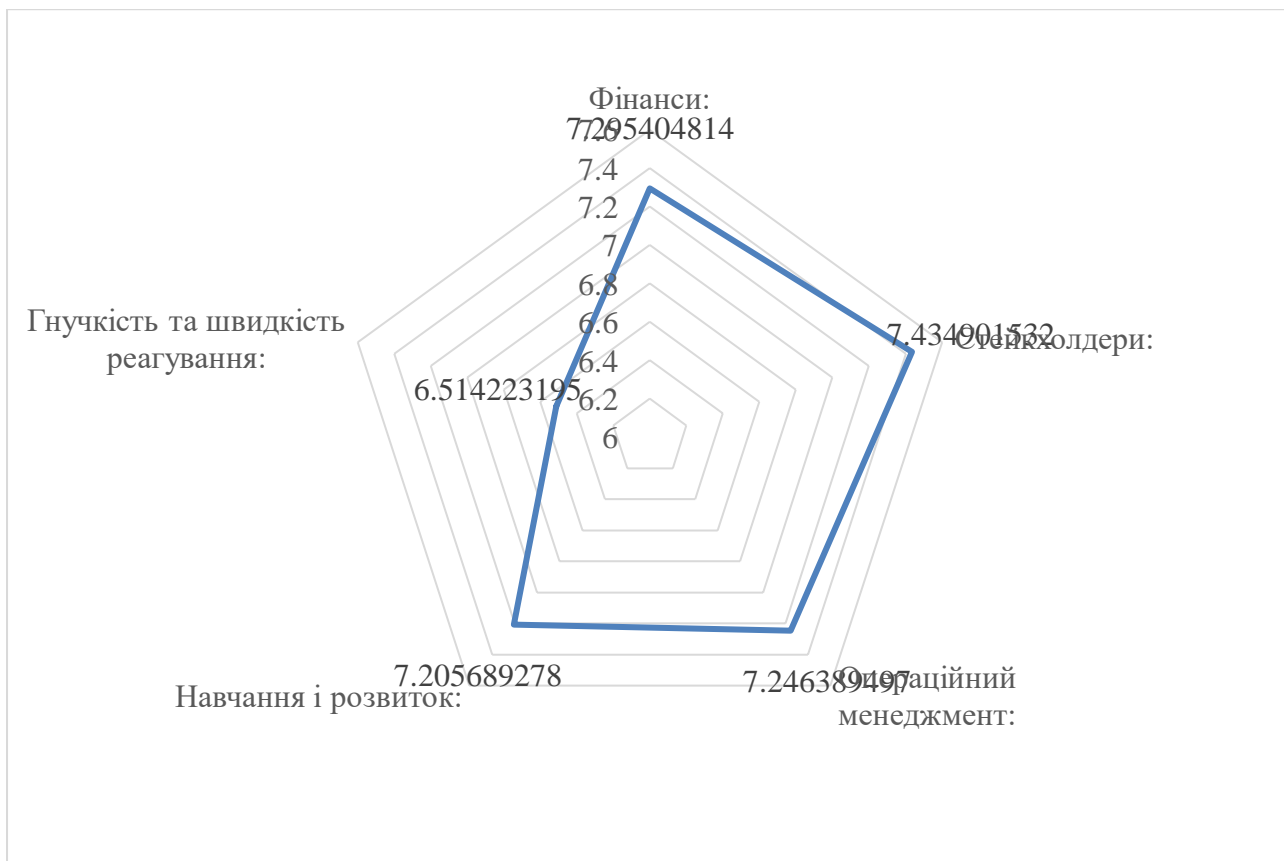
Кореляція Лист1

Готово

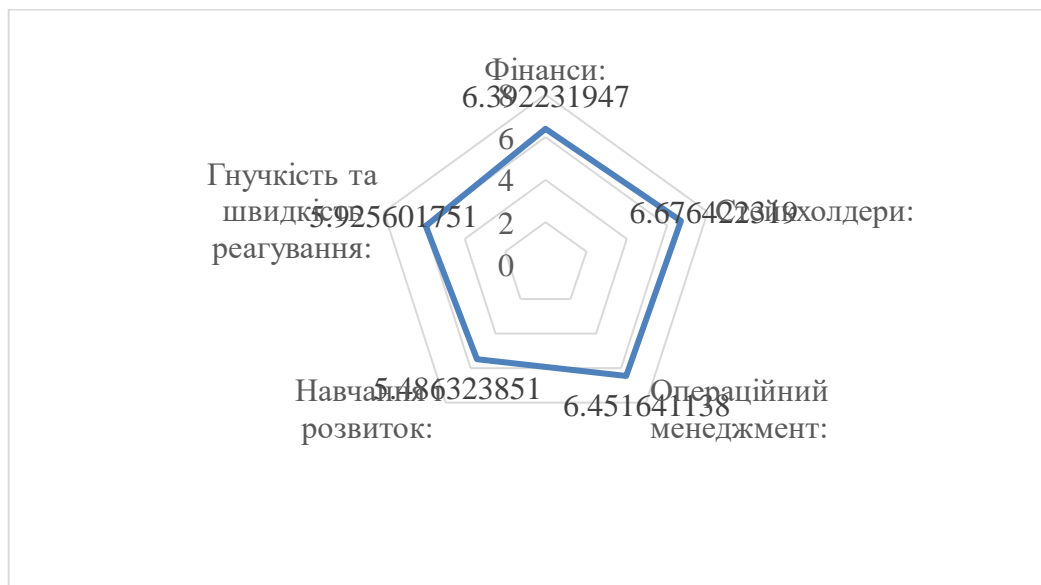
100%

УКР 16:08

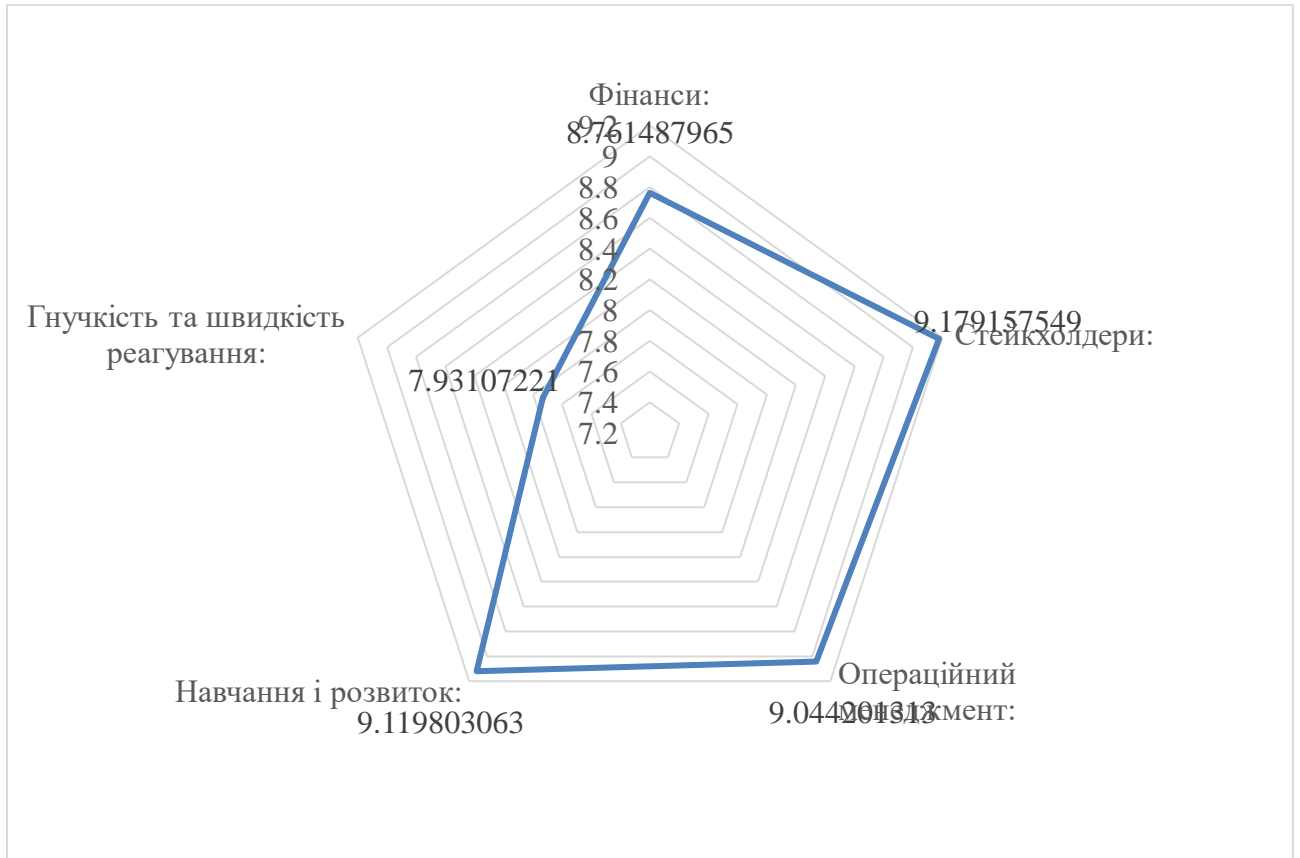
Профіль кінотеатру “Злата”



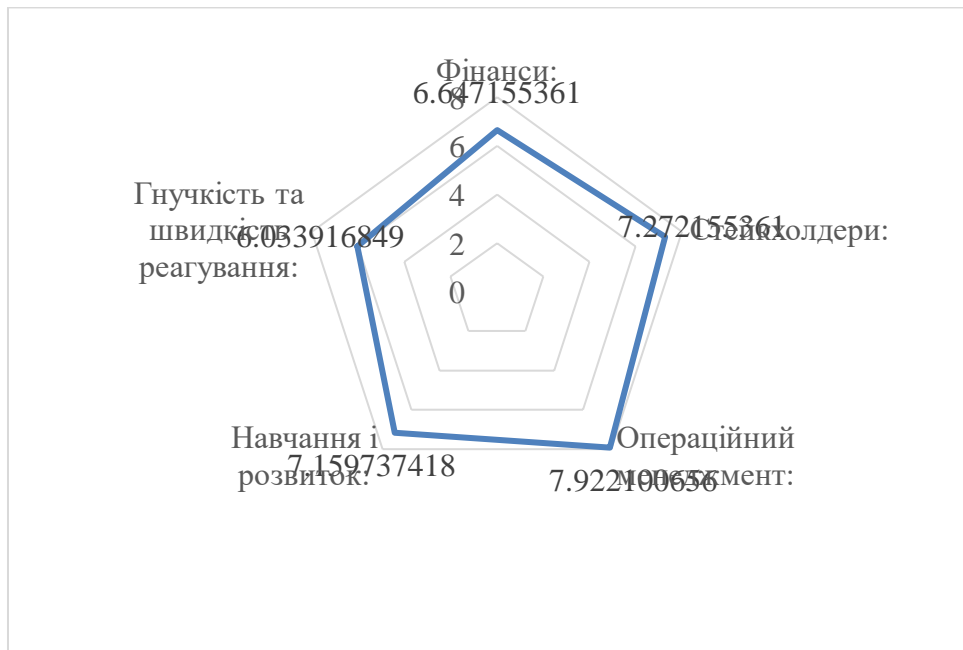
Профіль кінотеатру “Палац Кіно”



Профіль кінотеатру "Планета Кіно Arrola"



Профіль кінотеатру "Filmax"



СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України та у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз

1. Шеремета, Б. О., 2019. Аналіз кінопрокатного ринку України та напрями його розвитку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*, (3), с. 57-63 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*).

2. Sheremeta, B., Chukhray, N., & Karyu, O., 2019. Marketing tools as the competitiveness enhancer of the Ukrainian film distribution market entities. *Innovative Marketing*, 15 (4), pp. 88-101 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Scopus*). (Особистий внесок автора: побудовано структуру суб'єктів кінопрокатного ринку, яка дає змогу визначити основні маркетингові інструменти, що мають використовуватись кінотеатральними мережами).

3. Lisovska, L., Yurynets, O., & Sheremeta, B., 2020. Changing the paradigm of the innovation process on the basis of interaction. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Проблеми економіки та управління"*, 4 (1), с. 174-187 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*). (Особистий внесок автора: розглянуто поняття інноваційного процесу та інноваційної діяльності в законодавчих актах України та дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців та виявлено значні суперечності між ними, здійснено переклад статті на англійську мову)

4. L. Lisovska, O. Mrykhina, B. Sheremeta, L. Ivanets, 2021. Strategic guidelines of regional management development of systems interaction in innovative processes of the region. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Проблеми економіки та управління"*, 5 (2), с. 84-97. (Особистий внесок автора: обґрунтовано стратегічні принципи розвитку систем взаємодії в інноваційних процесах регіону, здійснено переклад статті на англійську мову).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

5. Sheremeta, B., 2021. Classification of internal and external environmental factors affecting the efficiency of strategic management of ukrainian cinema networks. *Міжнародна науково-практична конференція “Debats scientifiques et orientations prospectives du developpement scientifique”*. Париж, Франція, 05.02.2021.

6. Stanhurska, B.O.*, 2021. Using the concept of competitive advantage of the country in the strategy for the ukrainian cinema networks. *The XI International Science Conference «Implementation of modern science in practice»*. San Francisco, USA, November 29 – December 01.

7. Стангурська, Б., 2022. Особливості функціонування кінотетральних мереж. *Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 1)*, Стокгольм, SWE, May 27, 2022.

8. Стангурська, Б.О., Федорків, Б.В., 2022. Вплив онлайн-сервісів на популяризацію кінопродукту. *IX Міжнародна науково-практична конференція «Управління інноваційним процесом в Україні: напрями розвитку»*. Львів, Україна, 17-20 травня, Видавництво Львівської політехніки. (Особистий внесок автора: виділено ключові фактори успіху компанії “Netflix”, та описано шляхи використання цих факторів компаніями України).

9. Стангурська, Б., 2022. Корпоративна стратегічна карта як інструмент формування стратегії розвитку кінотеатральних мереж. *III International Scientific and Theoretical Conference «globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences»*. Вінниця, UKR - Відень, AUT, 27.05.2022.

*прізвище змінено у зв'язку з одруженням з Шеремета на Стангурська

Відомості про апробацію результатів дисертації

№з/п	Типи конференцій	Назви конференцій	Місце і дата проведення	Тип участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	Debats scientifiques et orientations prospectives du developpement scientifique	Париж, Франція, 05 Лютого 2021	Заочна
2	XI Міжнародна науково-практична конференція	Implementation of modern science in practice	Сан-Франциско, США 29 Листопада - 01 Грудня, 2021	Заочна
3	I Міжнародна науково-практична конференція	Technologies and strategies for the implementation of scientific achievements	Стокгольм, Швеція, 27 Травня 2022	Заочна
4	IX Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: напрями розвитку	Львів, Україна, 17-20 Травня 2022	Заочна
5	III Міжнародна науково-практична конференція	Globalization of scientific knowledge: international cooperation and integration of sciences	Вінниця, Україна - Відень, Австрія, 27 Травня 2022	Заочна



ПРАТ "МУЛЬТІПЛЕКС-ХОЛДИНГ"

Т : (044) 585 -25-74

MULTIPLEX.UA

ЮРИДИЧНА АДРЕСА: 01021, М. КИЇВ, ВУЛ. ІНСТИТУТСЬКА, 28. КОД ЄДРПОУ 32850366
АДРЕСА ДЛЯ ЛИСТУВАННЯ: 03035, М. КИЇВ, ВУЛ. В. ЛИПКІВСЬКОГО, 45. БЦ "НЕСТ". ОФІС 707

*№10-052021 від
14.11.2021р*

ДОВІДКА
про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту організації Національного
університету «Львівська політехніка»
Шеремети Божени Орестівни
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
у практичну діяльність ПрАТ «МУЛЬТІПЛЕКС-ХОЛДИНГ»

Цією довідкою підтверджується впровадження розробок дисертаційної роботи аспіранта кафедри менеджменту організації Національного університету «Львівська політехніка» Шеремети Божени Орестівни у діяльність ПрАТ «МУЛЬТІПЛЕКС-ХОЛДИНГ». До впровадження прийнято використання науково-практичних положень дисертаційної роботи при розробці заходів з удосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства.

Впровадження запропонованих Шереметою Б.О. рекомендацій надає можливість підвищення економічної ефективності діяльності підприємства.

Керівник Львівського невідокремленого
структурного підрозділу
ПрАТ «МУЛЬТІПЛЕКС-ХОЛДИНГ»



Князев В. Л.



0002907

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80
 ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

Л. О. Кузьмін № *67-01-874*

на № _____ Довідка
 про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи
 Стангурської Божени Орестівни на тему:
 «Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Стангурської Божени Орестівни, представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії з спеціальності 073 «Менеджмент», впровадженні у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовуються під час викладання дисципліни «Стратегічне управління підприємством» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» за програмою Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності) бакалаврського рівня вищої освіти.

Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Стангурською Б.О.:

- визначення сутності категорій «розвиток» та «стратегічний інструментарій» у галузі кінопрокату;
- використання оновленого підходу до побудови стратегічної карти підприємств для чіткого визначення місії, цілей та стратегії розвитку конкретного підприємства;
- застосування удосконаленого методу кластеризації k-means, через урахування вагомості вибраних напрямів оцінювання діяльності кінотеатральних мереж шляхом введення методу штрафних коефіцієнтів за принципом розбіжність між об'єктами по ключовому параметру ніж по менш важливому.

**Проректор з науково-педагогічної роботи,
 кандидат технічних наук, доцент**

Виконавець:

Кузьмін О.С.

(032)258-22-10

Давидчак О.Р.

ЗАТВЕРДЖУЮ



Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»

д.т.н., доцент Демидов І.В.

19.04.2022 р.

Акт

про використання результатів дисертаційної роботи
Стангурської Божени Орестівни

«Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж», представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії, при виконанні науково-дослідної роботи

Комісія у складі голови – начальника науково-дослідної частини, д.т.н., ст. досл. Небесного Р.В. та членів: завідувача кафедри менеджменту організацій, д.е.н., професора Карого О.І., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень, к.т.н. Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувача Стангурської Божени Орестівни використані при виконанні держбюджетної науково-дослідної роботи «Оцінювання вартості та готовності технологій до трансферу університетів у бізнес-середовище» (номер державної реєстрації 0119U002251).

Зокрема, Стангурською Б.О. у рамках виконання зазначеної науково-дослідної роботи удосконалено науково-методичний підхід до використання блакитних океанів підприємствами в мінливому бізнес-середовищі, що базується на розроблені стратегічної канви підприємства, яка являє собою одночасно інструмент діагностики та побудови ефективної стратегії блакитного океану, та охоплює низку показників.

Голова комісії:
Начальник НДЧ,
д.т.н., доц.

Р.В. Небесний

Члени комісії:
Зав.каф. МО,
д.е.н., проф.

О.І. Карий

Зав.відділу науково-організаційного
Супроводу наукових досліджень, к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

Т.М. Чулой