

## РЕЦЕНЗІЯ

на дисертаційну роботу Стангурської Божени Орестівни  
на тему: «Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю  
073 – Менеджмент  
(галузь знань 07 – Управління та адміністрування)

### *1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами*

Комп'ютеризація суспільства зменшила вагу і рівень розвитку кінематографічного бізнесу. Матеріально-технічна база аматорських кіностудій, як і професійних, фізично застаріла і все більше відстає від світового технологічного рівня. Його статус потребує визначення на державному рівні допомоги кінематографістам, що можливо лише шляхом реалізації державної протекціоністської політики розвитку кінематографії в Україні, яка відповідатиме світовій практиці. Невідкладним кроком, відповідно, є розробка програм і стратегій приведення вітчизняного кіно до ринкового середовища, тобто, програми, яка передбачає формування сучасної національної кіноіндустрії та одного з механізмів державного управління, що сприятимуть розвитку продюсерської системи кіновиробництва.

Ефективним засобом забезпечення успішного функціонування підприємств кіноіндустрій, утримання ними конкурентоспроможної позиції на ринку і оптимального досягнення цілей розвитку є стратегічне управління. Його ефективність і результативність, як засвідчує практика провідних зарубіжних і вітчизняних підприємств, залежить від вдало вибраного і пристосованого до діяльності конкретного підприємства певного інструменту стратегічного розвитку.

У науковій літературі достатньо широко описані різні аспекти стратегічного управління, можливості основних інструментів стратегічного розвитку, їх переваги, особливості формування, умови та рекомендації вдалого пристосування в практику підприємств. Однак, з часом сутність та змістовне наповнення складових стратегічного управління змінюється відповідно до тенденцій розвитку середовища функціонування підприємства, що вимагає нових чи удосконалених підходів, методів та інструментів його здійснення. Стає практично неефективним застосування стандартних рішень в усіх випадках і для будь-яких підприємств. Динамічні зміни зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємств вимагають попередніх досліджень, а часто і наукових обґрунтувань. Крім цього, науково обґрунтовані пропозиції і рекомендації теоретичного характеру щодо осучаснення методико-методологічного забезпечення стратегічного управління для результативності їх практичного застосування, повинні бути систематизовані у послідовні чітко виокремлені взаємопов'язані етапи з необхідними логічними і ґрунтовними поясненнями їх виконання з урахуванням особливостей і умов функціонування підприємств.

Виходячи з вищесказаного, тема роботи є актуальною і перспективною для розвитку обраного напрямку досліджень.

Вирішення теоретико-методологічних, методичних і практичних питань зазначеної проблеми визначає актуальність, наукове і практичне значення роботи Стангурської Божени Орестівни, а також мету, завдання та структуру дисертації.

Актуальність теми роботи підтверджується і тим, що обраний напрямок дослідження є складовою частиною науково-дослідних робіт Національного університету «Львівська політехніка»: «Оцінювання вартості та готовності технологій до трансферу університетів у бізнес-середовище» (номер державної реєстрації 019U002251), в межах виконання якої автором удосконалено науково-методичний підхід до використання стратегії блакитних океанів підприємствами в мінливому бізнес-середовищі, що базується на розробленні стратегічної канви підприємства, яка являє собою одночасно інструмент діагностики та побудови ефективної стратегії блакитного океану.

## ***2. Достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків та результатів дисертаційної роботи***

Положення, висновки та результати дисертаційної роботи Стангурської Божени Орестівни розглядаються як достовірні та обґрунтовані завдяки використанню адекватного теоретичного базису дослідження, методологічній його основі та успішній апробації отриманих результатів.

До складу теоретичного базису дослідження увійшли теоретичні положення розвитку підприємства (зокрема кіноіндустрії), сучасні наукові праці вітчизняних та іноземних вчених з питань опису сутності, особливостей формування, властивостей, характеристики видів і форм, переваг і недоліків застосування інструментів стратегічного розвитку підприємств. Використаний теоретичний базис дослідження є достатнім для формування достовірних та обґрунтованих висновків і результатів дисертаційної роботи.

Методологічну основу дослідження склали відомі та широко використовувані методи наукового дослідження, зокрема: історичний метод; метод теоретичного узагальнення; системний підхід; аналізу та синтезу; ситуаційний підхід; математичне моделювання; графічний метод. Обробку даних здійснено з використанням сучасних інформаційних технологій та методів графічної візуалізації.

Документи, які містяться у дисертації, свідчать про успішну апробацію положень, висновків та результатів дослідження в діяльності кінотеатру “Multiplex” (довідка №10-052021 від 14.11.2021 року) щодо застосування системи збалансованих економічних показників, використання різних інструментів стратегічного аналізу та методів побудови стратегії з урахуванням стратегічної спроможності кінотеатральної мережі.

## ***3. Структура дисертаційної роботи та зміст її основних структурних частин***

Дисертаційна робота в цілому побудована логічно відповідно до поставленої мети та завдань дослідження.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 178 найменувань. Обсяг основного тексту дисертації складає 179 сторінок комп'ютерного тексту. Дисертаційна робота містить 33 таблиці, 42 рисунки, 10 додатків.

У вступі подано актуальність та обґрунтовано доцільність дослідження за обраною темою, описано мету, завдання, основні результати проведеного дослідження та подано практичні засади їх впровадження і апробації.

У першому розділі дисертації «Теоретико-прикладні засади стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж» (с.23-с.89) авторкою розглянуто сутність функціонування суб'єктів ринку кінопрокату, обґрунтовано визначення необхідності застосування спеціального набору стратегічного інструментарію розвитку. Доведено, що стратегічне управління підприємством полягає у визначенні конкретних цілей організації, виборі напрямків дій для здійснення відповідно до прийнятої на основі аналізування діяльності стратегії розвитку.

У другому розділі «Стратегічне аналізування конкурентного середовища функціонування кінотеатральних мереж» (с.90-с.148) сформовано методологічні засади оцінювання діяльності кінотеатральних мереж за певними чинниками, розкрито значення використання кінотеатрами з найвищими показниками діяльності інноваційної стратегії розвитку.

У третьому розділі з'ясовано, що методологія оцінювання соціально-економічної ефективності діяльності кінотеатральних мереж потребує когнітивних підходів та експертних оцінок, що посилять значимість економіко-математичного інструментарію і дозволить приймати релевантні рішення.

Висновки сформовані чітко, відповідно, до поставлених завдань.

Зміст дисертаційної роботи та окремих її структурних частин відповідає темі та меті роботи, висвітлює послідовне вирішення поставлених завдань.

#### *4. Наукова новизна положень, висновків та результатів дисертації*

Наукові положення сформульовані авторкою самостійно, відображають особистий внесок в розвиток економічної науки та її галузі – 07 «Управління та адміністрування».

Ознайомлення зі змістом дисертації Стангурської Б. О. дало змогу визначити ключові положення, що характеризують її наукову новизну.

Одним з центральних результатів роботи є модель функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку (с.25), 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 інші, нематеріальні (задоволення потреб населення в дозвіллі), а також систематизувати їх особливості як об'єктів стратегічного управління.

З числа положень дослідження заслуговують на увагу окреслені групи напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральної мережі (с.105), серед яких: характеристика глядача, глядацькі інтереси, кіно інтереси.

А також запропонований автором методичний підхід до стратегічної карти (с.167), 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». Рациональне використання такого підходу забезпечує детальніше врахування потреб і можливостей розвитку зовнішнього середовища в якому функціонує і від якого в основному залежить ефективна діяльність кінотеатральних мереж.

Вагомим моментом у роботі є:

- визначення типів країн за рівнем розвитку кіноіндустрії (с.71), що сприяє уточненню і конкретизації певних стратегічних заходів, враховуючи специфіку виділених груп і особливості класифікаційних ознак;

- запропонована карта процесу створення кінопродукту (с.57), яка відображає, що в даному процесі організації кіновиробництва особливого

значення набувають глобальні соціальні відносини, засновані на довірі між людьми, які знають один одного за попередніми проектами. В умовах глобалізації, участі у світовому кіноринку кордони між країнами частково розмиті, і переплетення галузей відображає особливості кінопроцесу.

- уточнення систематизації чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж (с.150), аналізування і оцінювання яких полегшує процес формування стратегії розвитку організацій кіноринку, оскільки, спершу проводиться моніторинг за виділеними групами чинниками та оцінюються критерії, після чого переглядаються пріоритети розвитку організацій кіноринку. При цьому, важливим вважається дослідження тенденцій розвитку кіноринку та його структура. Саме результати цих досліджень впливають на формування механізму управління організаційним розвитком підприємств кіноринку.

Оцінюючи обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій в цілому, що сформульовані у дисертації, можна відзначити високий рівень теоретичного та методичного опрацювання автором головних аспектів досліджуваної теми.

### ***5. Виклад положень, висновків та рекомендацій дисертації в наукових працях дисертанта***

Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень її дисертаційного дослідження у науковій літературі. Основні теоретичні положення і висновки дисертаційної роботи викладені в 9 наукових працях: 4 наукових статтях, опублікованих у фахових наукових виданнях з економічних наук (із них 1 входить до міжнародної наукометричної бази Scopus), у 5 тезах виступів на українських та міжнародних науково-практичних конференціях. Зміст наукових публікацій відображає основні результати проведеного дослідження, представлені у дисертаційній роботі. Кількість публікацій дисертанта відповідає встановленим вимогам до

опублікування результатів дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

### ***6. Практичне значення результатів дослідження***

Практичне значення результатів дослідження обумовлено представленням науково-обґрунтованих та методично-завершених положень до рівня практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення соціально-економічної ефективності функціонування кінотеатральних мереж.

Окремі положення дисертаційного дослідження, які представлено у роботі, знайшли використання у практичній діяльності підприємства, що надає послуги з демонстрації кінопродукту. Зокрема, окремі аспекти проведеного дослідження апробовано в діяльності кінотеатру “MULTIPLEX”, що знаходиться у м. Львів, вул. Кульпарківська, 226а (довідка №10-052021 від 14.11.2021 року).

Теоретико-методологічні та методичні розробки, використовуються в навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» при викладанні дисциплін «Стратегічне управління підприємством», що підтверджується відповідною довідкою №67-01-877 від 21.07.2022 року.

### ***7. Відповідність теми та змісту дисертації профілю спеціальності***

Тема, зміст та результати дисертації відповідають профілю спеціальності за якою дисертацію подано до захисту.

### ***8. Зауваження до дисертаційної роботи та дискусійні положення***

Позитивно оцінюючи, в цілому, змістовність і значущість наукового дослідження, обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій, слід відмітити ряд питань, що можуть бути предметом дискусії при захисті:

1. В дисертаційному дослідженні авторка вживає поняття «касові збори», проте, не наведено визначення цього терміну, не описано можливі моделі прогнозування касових зборів.

2. При формуванні типологізації країн в галузі кіноіндустрії, авторка не наводить методики обчислення показників, на основі яких відбувалося віднесення певної країни до визначеного типу. Також, не приведено цифрові значення показників, що ставить під сумнів достовірність віднесення країн до того чи іншого типу.

3. При розгляді впровадження стратегії блакитного океану в діяльність кінотеатральних мереж (с.123) авторкою не описано та не використано таких інструментів формування стратегії блакитного океану, як:

-карта споживчої корисності – у загальному вигляді відображає досвід взаємодії клієнтів із продуктом та розкриває існуючі болючі точки;

-модель трьох ярусів неклієнтів – інструмент, що дозволяє визначити цільових споживачів поза існуючим попитом.

4. Табличний матеріал, в якому міститься конкурентний аналіз діяльності кінотеатральних мереж в Україні за М.Портрером (табл.2.10) представлений на трьох аркушах, а отже, повинен бути віднесем до додатків. Аналогічна ситуація стосується табл.1.2 та 1.3.

5. Сфера кінопрокату, зокрема діяльність кінотеатральних мереж суттєво залежить від персоналу, тому, варто було б, визначити критерії оцінювання ефективності працівників кінотеатру. Головним критерієм, що визначає ефективність роботи старшого зміни та адміністратора, є здатність якісно виконувати весь спектр закладених у його посадові обов'язки функцій в умовах багатозадачності. Існує безліч моментів, коли необхідно вирішити ситуацію з конфліктним відвідувачем, усунути технічну проблему в залі і провести п'ятихвилинку з персоналом, все це одночасно. У таких ситуаціях ефективність працівника визначається його здатністю правильно розпланувати свій час, розставити пріоритети та якісно виконати роботу в кожному напрямку.



6. Авторка описує проблему піратства, але важливим моментом є реакція кіноіндустрії на поширення піратства – з'явилося безліч стрімінгових сервісів із можливістю придбання підписки. З 2017 року темпи зростання доходів онлайн-кінотеатрів від платної моделі у формі передплати значно перевищували темпи зростання доходів від інших моделей монетизації. Їх поширення викликало зниження темпів зростання обсягу ринку піратського контенту завдяки підвищеній вигоді за рахунок зниження вартості перегляду одиниці контенту, та зручності у використанні, проте, проблема не була повністю викорінена: незважаючи на те, що адміністративними методами (активним блокуванням піратських сайтів) вдалося знизити доходи піратських сервісів, попит на безкоштовний контент не знизився. В тому числі, все ще існує велика загроза для діяльності кінотеатрів, яку необхідно вирішувати в якнайшвидші терміни.

Проте, зазначені зауваження жодним чином не знижують загальної позитивної оцінки роботи, а лише можуть слугувати предметом наукової дискусії.

### ***9. Загальний висновок***

Дисертаційну роботу Стангурської Б. О. можна вважати завершеним науковим дослідженням, результати якого дозволяють вирішити актуальне науково-практичне завдання – формування ефективного стратегічного інструментарію розвитку сучасних підприємств мережі кіноіндустрії.

Дисертація написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані та підтверджені результатами досліджень.

Дисертаційна робота «Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про

присудження ступеня доктора філософії». Автор дисертації – Стангурська Божена Орестівна заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – менеджмент (галузь знань 07 – управління та адміністрування).

Рецензент  
д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

Х.Я.Залуцька

Підпис д.е.н., професора Залуцької Х.Я. засвідчую

Вчений секретар  
Національного університету  
«Львівська політехніка»  
к.т.н., доцент



Р.Б.Брилинський