

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

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)

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами

Фільми відіграють значущу та багатогранну роль у сучасному суспільстві. Фільм одночасно є культурним надбанням, розважальним засобом і економічним товаром. При дослідженні кіноіндустрії значний інтерес, крім соціальних, політичних та історичних параметрів, становлять економічні процеси виробництва та розповсюдження фільмів.

Протягом останніх 2 років, мережі кінотеатрів вкрай потребують розроблення інноваційного стратегічного плану для вирішення проблеми низького рівня відвідуваності та слабких методів управління за допомогою використання певного набору стратегічного інструментарію. Також, варто врахувати, що кіноіндустрія характеризувалася унікальним (порівняно з іншими галузями) типом практики вертикального укладання контрактів, що називається ковзаючим контрактом, згідно з яким дистриб'ютор або студія отримує набагато більшу (зазвичай близько 70%) частку бокс-офісу, ніж демонстратор фільму (кінотеатр).

Нещодавній розвиток цифрових технологій у сфері надання розваг ставить під сумнів зацікавлені сторони галузі щодо того, чи залишаться кінотеатри основним каналом демонстрації кінофільмів. Незважаючи на зростання конкуруючих торгових точок через поширення цифровізації, доцільно стверджувати, що індустрія кінотеатрів також може виграти від цифрових технологій. Покращення досвіду перегляду кінотеатру, краща відповідність досвіду перегляду кінотеатру споживчим уподобанням і покращення використання потужностей мають вирішальне значення, якщо кінотеатри

хочуть і надалі відігравати ключову роль у розповсюдженні відзнятих розваг. Таким чином, слід вивчати та впроваджувати управлінські стратегії, спрямовані на підвищення ціннісних пропозицій кінотеатрів шляхом покращення досвіду відвідування кінотеатру та підвищення адаптивності до швидко мінливих уподобань споживачів щодо того, як і коли вони переглядають відзняті розваги.

Дисертаційне дослідження Стангурської Б.О. заповнює прогалину в системному дослідженні функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку, зокрема кінотеатральних мереж. Осмислення цього дослідження ґрунтується на використанні наступних методів: 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.

Висловлені положення та рекомендації відзначаються достовірністю. Детальне ознайомлення з текстом наукового дослідження і публікаціями Стангурської Б.О. дозволяє стверджувати, що підхід дисертантки до аналізування предмету дослідження є фундаментальним й ґрунтовним. Дисертація має логічну структуру, яка дозволяє розкрити поставлені дослідницькі завдання та досягти поставленої мети.

Тема дисертаційної роботи повною мірою пов'язана із науковими темами, що виконуються в рамках науково-дослідної роботи Національного університету “Львівська політехніка”: “Оцінювання вартості та готовності технологій до трансферу університетів у бізнес-середовище” (номер державної реєстрації 0119U002251).

методологічний інструментарій, якими оперує авторка, і які пояснюють різноманітні детермінанти стратегічного управління кінотеатральними мережами.

У *першому* розділі дисертації здійснено аналізування наявних у менеджментів підходів до понять “стратегічне управління” та “стратегічне планування” з особливою увагою до напрацювань українських і зарубіжних вчених. Визначено поняття “стратегічний інструментарій розвитку” та охарактеризовано структуру цього явища, окреслено види стратегічних інструментів розвитку кінотеатральних мереж за трьома групами (с.28).

Другий розділ присвяченою стратегічному аналізуванню конкурентного середовища кінотеатральних мереж. З метою ефективнішого регулювання суспільних відносин у період нестабільності авторка за допомогою проведеного кластерного аналізу кінотеатрів, та виділивши три основні кластери, рекомендує для кожного окремого кластера використовувати іншу стратегію розвитку, детально аргументуючи свій вибір (с.90-с.103). Також, в даному розділі було проведено глибинне маркетингове дослідження для визначення портрету вітчизняних глядачів кінопродукту. Авторкою розроблено групи напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральної мережі: характеристика глядача, глядацькі інтереси, кіноінтереси (с.105).

У *третьому* розділі представлено підхід до формування цифрової стратегії розвитку (с.175). Він визначає цифрову стратегію на рівні бізнесу як окремий документ у початковому стані цифрової трансформації. Відповідно, із зростанням цифрової зрілості кінотеатральної мережі з часом більше не буде розділення цифрової стратегії та бізнес-стратегії розвитку мережі.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна полягає в тому, що дана дисертація є першим у вітчизняній економічній науці комплексним дослідженням стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж та особливостей функціонування галузі кінопрокату загалом.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій та їх достовірність

Варто відзначити аргументоване застосування Стангурською Б.О. оновленого підходу до побудови стратегічної карти кінотеатру, який зорієнтував дослідницю на аналіз ролі, інтересів, мотивів суб'єктів, що беруть участь у суспільних процесах (с.167). Такий підхід чудово підходить до дослідження взаємодії кінотеатральних мереж та відвідувачів в період суспільної трансформації, оскільки наголошує на значенні таких явищ, як непередбачуваність, випадковість, динамічність.

Застосування порівняльного методу дало змогу встановити схожість та відмінність понять стратегічного управління та стратегічного планування за наступними характеристиками: цілі, завдання, способи досягнення, інструментарій, відношення до зовнішнього середовища та критерії довгострокової ефективності (с.47). Це дало змогу сформулювати узагальнення, визначити певні закономірності, з'ясувати чинники, які є визначальними у певних управлінських процесах.

Не можна оминати й важливість використання в дослідженні методу ситуаційного аналізу (case-study) на прикладі спільних для кіноіндустрії та кінопрокату особливостей функціонування, що дозволило дослідити загальні й особливі, позитивні та негативні характеристики, переваги та недоліки, стимулюючі та дестимулюючі фактори функціонування даних галузей (с.61-87).

Застосування цих методів дало можливість авторці забезпечити органічну єдність теорії й практики, поєднати різні підходи: критичний, раціональний, ретроспективний, логічний, що також допомогло виокремити ключові особливості формування стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж.

Структура та сновні наукові результати дисертації

Слід звернути увагу на чітку структуру дослідження, послідовність та аргументованість положень дисертації. В дисертації досліджено та систематизовано теоретичні підходи, понятійно-категоріальний апарат і

1. Викликає інтерес формування авторкою класифікаційного підходу до типологізації країн в галузі кіноіндустрії, який визначає програми розвитку сфери кінопрокату та кіновиробництва певної групи країн (с.71). Для опису кіноіндустрії авторкою були обрані п'ять основних показників. По-перше, кількість вироблених за рік фільмів – одна з найважливіших складових рівня розвитку галузі в країні.

По-друге, касові збори – сума вартості всіх проданих на території країни за рік квитків у кінотеатри. Це найбільш точний із доступних за статистичними звітами та зведеннями показників доходів країн від цієї галузі

По-третє, кількість відвідуваних кінотеатрів у рік (або кількість проданих квитків), в перерахунку на душу населення. Даний показник найкращим чином виражає ступінь залученості місцевих жителів у використання продукції галузі.

2. Авторка також зобразила карту процесу розроблення кінопродукту, що демонструє циклічність процесу розроблення до етапу завершення та запуску плівки. Вся карта складатиметься з трьох основних частин: розроблення ідеї, виробництва та дебріфінгу (с.57). Розриви, що виникають між обсягами діяльності в окремих сферах, пов'язані з тим, що будучи, в основному, підприємницькими структурами, організації кіновиробництва прагнуть приховати інформацію про внутрішні економічні та творчі процеси, що негативно позначається на рівні інформаційної прозорості кіногалузі в цілому.

Забезпечення безперервності виробництва та повернення інвестованих коштів через систему прокату вимагає подолання розривів, що виникають у довгостроковому плануванні виробництва кінопродукції та оцінки потенціалу організацій кінопрокату.

3. У дисертації Стангурська Б.О. чітко окреслює оновлену методологічну позицію, на якій повинна ґрунтуватись побудова стратегічної карти підприємства (зокрема, кінотеатральної мережі). Дисертантка рекомендує доповнити існуючий підхід блоком “Адаптивність до змін зовнішнього середовища”, що є вкрай важливим в сучасних умовах функціонування кінотеатрів (с. 167). Цей показник визначає здатність кінотеатральної мережі зберігати свою стійкість та основну стратегію розвитку в умовах зміни

зовнішнього середовища та протистояти задля збереження стійкої позиції підприємства; використовувати надані цими змінами можливості. Оцінювання адаптивності передбачає аналіз внутрішніх показників підприємства, визначальних його реакцію виклики довкілля. Можна, виділити такі види реакцій: реакція на сприятливі зміни; реакція на несприятливі зміни; реакція на тотальне погіршення становища у зовнішньому середовищі.

4. Схема функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку (с.25) визначається важливістю галузі кіноіндустрії як розвитку культури, так вітчизняної економіки загалом.

Процеси відновлення національної кіногалузі пов'язані із формуванням стійких взаємозв'язків між усіма учасниками ринку виробництва, прокату та показу кінопродукції. Незважаючи на значне підвищення інтересу держави до непрямої та прямої підтримки цієї сфери, питання ефективності національної кіноіндустрії багато в чому визначається оптимальними механізмами взаємодії всіх сторін. В результаті виникла своєрідна система взаємозв'язків суб'єктів господарювання виробництва, прокату та показу, що поєднує організації з державною формою власності та незалежні студії та кінотеатри. Було створено аналог внутрішнього кіноринку, який має забезпечити самоокупність прокату, що є основною метою існування галузі. Це посилило подвійність функціонування галузі, а відсутність чітких правил для роботи в рамках підприємницької діяльності, прозорих економічних стимулів, що передбачають довгостроковий сталий розвиток, створило базу для розвитку тіньових відносин у всьому просторі кіноіндустрії.

5. Сформовані чинники впливу на розвиток кінотеатральних мереж (с.151). Результатом комплексної оцінки наведених авторкою чинників підприємства сфери кінопрокату має стати розроблення системи заходів щодо подальшого розвитку чи зміни конкурентної позиції підприємства відповідно до виявлених проблем та недоліків існуючої системи на основі механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства сфери кінопрокату.

Оскільки деякі з перерахованих чинників не піддаються безпосередньому виміру, їх визначення передбачається здійснювати експертним шляхом.

*Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в
опублікованих автором працях*

Основні теоретичні положення і висновки дисертаційної роботи викладені в 9 наукових працях, 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. Опубліковані наукові праці повно відображають результати проведених наукових досліджень.

Дисертаційне дослідження виконане авторкою самостійно, пройшло попередню апробацію на міжкафедральному семінарі Навчально-наукового інституту економіки і менеджменту.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Слід зауважити, що оригінальність проведеного дослідження, методологічні підходи до розв'язання поставлених завдань, динамічність самого предмету дослідження, суб'єктивне розуміння опонентом деяких моментів дисертації, зумовлюють деякі дискусійні положення, які, на погляд опонента, потребують певного уточнення:

- по-перше, у підрозділі 1.3 дисертантка описує проблему захисту авторських прав, захисту інформації. Стангурська Б.О. зауважує, що незважаючи на наявність позитивного і негативного впливу піратства на касові збори, піратство призводить до комерційних втрат, не беручи до уваги правовий і соціальний збитки (с.69). Водночас потребує більш детального пояснення про які саме правові збитки йде мова? Як той чи інший суб'єкт кінопрокатного ринку або кіноіндустрії загалом може частково врегулювати питання піратства?

- по-друге, у підрозділі 1.3 при наведенні класифікаційного підходу до типологізації країн в розрізі кіноіндустрії, яку авторка формує на підставі певних показників (рівень відвідуваності кінотеатрів, рівень касових зборів) не наведено цифрові значення даних показників (с.187);

6. Визначення основних груп напрямів оцінювання споживачів кінопродукту: характеристика глядача; глядацькі інтереси; кіноінтереси (с.104). Кінотеатральна аудиторія неоднорідна за різними характеристиками: соціально-демографічним, психографічним, поведінковим. Визначені групи напрямів оцінювання споживачів кінопродукту дають змогу чітко визначити ту цільову групу, яка більш сприйнятлива до різних освітніх заходів, більш зацікавлена в інтелектуальному мистецтві.

Теоретично можна стверджувати, що кіно є важливим елементом соціальної комунікації, не поступаючись у цьому плані соціальним мережам, ЗМІ, телебаченню. Кіно — необхідний атрибут глобалізації, воно втілює в собі та проводить у життя цінності глобалізації (хоч би за допомогою голлівудських фільмів).

На емпіричному рівні ця теза також знаходить твердження щодо цільової аудиторії глядачів України. Середньостатистичний глядач — це молода людина віком 18–25 років, найчастіше студенти. Головне для них — отримати якісні кінопослуги у модернізованому кінотеатрі. Відвідування кіно — це складова їх способу життя.

Практичне значення результатів дослідження

У дисертації запропоновані рекомендації, які можуть сприяти поглибленому осмисленню можливостей застосування стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж як важливої основи для здійснення реформ у галузі кінопрокату та кінотеатральних мережах.

Науково-практичні рекомендації наукових досліджень, викладені у дисертації, безпосередньо було використано підприємством сфери кінопрокату - кінотеатром "MULTIPLEX" (довідка про впровадження №10-052021 від 14.11.2021 р.).

- по-третє, у підрозділі 2.1 не наведено алгоритму розрахунку коефіцієнту довіри до експертів (с.91), адже для оцінки згаданої в межах кластерного аналізу похибки необхідно спочатку обчислити оцінку середньоквадратичного відхилення множини експертних оцінок значення;

- по-четверте, у підрозділі 3.3 доцільно було б більш глибоко описати інтеграцію цифрової стратегії розвитку в діяльність кінотеатральних мереж, адже безліч аспектів залишилось нерозглянутими (с.170-с.182);

- по-п'яте, при формуванні карти процесу створення кінопродукту (с.57) доцільно було б згадати про етап піару створеного фільму. Перехідним варіантом здійснення піар-діяльності в кінобізнесі є існування кінопродюсерської компанії. Кінопродюсерська компанія являється посередником між виробником фільму чи ідеї (кіностудією, продюсером, режисером) та споживачами цього кінопродукту (глядачами, відвідувачами кінотеатрів). Вона займається просуванням існуючого кінопродукту через PR-засоби (поширення трейлерів, публікація новин у ЗМІ про вихід нового фільму, тощо). Комунікаційні процеси пов'язані з піар-діяльністю компанії, яка займається виготовленням фільмів, можуть бути розділені на такі напрямки: фандрайзинг; міжособистісні комунікації; просування на кінофестивалях; піар-акції (конференції; автограф-сесії; інтерв'ю з кастом, тощо).

- по-шосте, в підрозділі 3.3. (с.170-с.187) варто описати проблеми, що можуть виникати, або вже існують при цифровій трансформації кінопрокату. Основною проблемою можна розглядати піратство. Піратські сайти не лише нелегально копіюють контент, вони також створюють копії своїх власних сервісів, щоб у разі блокування перенести свої сервери на іншу платформу.

Наведені міркування не впливають на високу оцінку дисертаційного дослідження Стангурської Б.О., не знижують його наукової та практичної цінності. Висловлені побажання є дискусійними та спрямовані на привернення уваги дисертанта до ще недосліджених аспектів наукової проблеми.

Загальна оцінка дисертації, її відповідність існуючим вимогам

Представлена до захисту дисертаційна робота “Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж” є самостійним і оригінальним науковим дослідженням, яке містить раніше не захищені наукові положення, отримані авторкою нові науково обґрунтовані результати в галузі економічних наук.

Дисертаційна робота 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 в галузі знань **07 – Управління та адміністрування** за спеціальністю **073 – Менеджмент**.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри готельно-ресторанного і
туристичного бізнесу,
Київського національного університету
культури і мистецтв



Л. В. Батченко

Підпис д.е.н., професора Батченко Л. В. засвідчую:
Учений секретар Вченої ради
Київського національного університету
культури і мистецтв
кандидат педагогічних наук, доцент



Н. А. Гайсинюк