

## 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*

З розвитком комп'ютерних технологій кіновиробництво зазнає сильних змін. Нова технічна революція створення кінопродукту була принесена завдяки застосуванню цифрових технологій. Розвиток кіномистецтва також отримав нову життєву силу. Кінопродукт являє собою поєднання наукової техніки, літератури та мистецтва. Розвиток кіноіндустрії значною мірою залежить від технологічної революції. Провідні технології відіграють важливу роль в історії кіноіндустрії. Починаючи з минулого століття, ряд нових цифрових технологій, таких як технологія комп'ютерної графіки, технологія цифрового аудіосинтезу, 3D-технологія, технологія цифрової обробки, електронна цифрова інформаційна технологія, 3D-анімація, віртуальна технологія та всі цифрові кінопродукти, включаючи зйомку, завантаження та показ, приносять аудиторії неймовірне тривимірне задоволення та новий аудіовізуальний досвід. Способи кіновиробництва, кінопрокату та зберігання фільмів дуже змінюються. Відповідно перспективним напрямком наукових досліджень є визначення та використання стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж.

Дисертація Стангурської Б.О. є важливим кроком в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо використання стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж. Відтак, робота є актуальною і має суттєве наукове значення та вирішує поставлені завдання.

Тема дисертації повною мірою пов'язана із науковими темами, що виконуються в рамках науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка».

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

Зміст дисертаційного дослідження, як і опублікованих наукових праць дає підстави стверджувати, що завдання, результати і висновки поданої до розгляду дисертаційної роботи цілком обґрунтовані. У дослідженні згідно до вимог сформульована актуальність, визначені об'єкт (процес формування стратегічного інструментарію розвитку та його функціональний зміст в системі управління кінотеатральними мережами) та предмет (сукупність теоретико-методичних положень та науково-прикладних засад використання стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж). Мета і завдання цілком відповідають заявленій темі.

Доказова база досліджень базується на методологічних засадах еволюційної парадигми стратегічного менеджменту, використанні стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж. Автором було використано та удосконалено підхід до побудови стратегічної корпоративної карти кінотеатру. В рамках дослідження були використані загальні та спеціальні методи наукового дослідження, а саме: історичний метод, метод теоретичного узагальнення, системний підхід, аналізу та синтезу, ситуаційний підхід, математичне моделювання та графічний метод.

Це аргументовано підтверджується глибоким та критичним аналізуванням фундаментальних наукових праць і зарубіжних джерел стосовно особливостей функціонування кінотеатральних мереж; успішною апробацією теоретико-прикладних розробок на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, їх дискусійним обговоренням за результатами виступів на наукових семінарах. Також достовірність результатів дослідження підтверджується прийняттям їх до впровадження в практичній діяльності

управлінням розвитку кінотеатру, що відноситься до кінотеатральної мережі «MULTIPLEX», що підтверджено відповідною довідкою.

Сильною стороною даної роботи є ґрунтовне опрацювання категоріального апарату, що забезпечує коректність і ясність наукового дослідження та дискурсу навколо його висновків. Авторкою проведено глибинний аналіз праць українських та зарубіжних науковців щодо вивчення сутності категорії інструментарій, що дало змогу окреслити класифікацію видів стратегічного інструментарію розвитку підприємств, що забезпечило саме аналітичний, а не дескриптивний характер розгляду даної проблематики (с. 28).

Не викликає сумніву наукова новизна одержаних результатів та їх практичне значення. Вказане твердження, зокрема, впливає й з вдалої методологічної основи дисертації, у межах якої здобувачка спирається на міждисциплінарний підхід, який дозволяє здійснити ґрунтовне вивчення досліджуваних явищ, виявити усі особливості функціонування кінотеатральних мереж, а також визначити усіх суб'єктів кінопрокатного ринку, їх взаємодію, і на основі цього розробити рекомендації щодо зміни зазначеної взаємодії у напрямі забезпечення інтересів якомога більшої частини суспільства (с. 26).

Одержані результати дисертаційної роботи характеризуються науковою новизною, придатні для подальшого удосконалення існуючих і розроблення нових методологічних положень й прикладних аспектів вирішення питань щодо стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж.

### ***Структура та основні наукові результати дисертації***

Дисертаційна робота Стангурської Б.О. за структурою складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст роботи викладений на 169 сторінках. Робота містить 33 таблиці, 42 рисунки, 10 додатків, список використаних джерел із 187 найменувань. За змістом, структурою та оформленням дисертація повністю відповідає вимогам МОН України.

У першому розділі “Теоретико-прикладні засади стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж” (с.23-с.89) систематизовано

класифікаційний підхід до видів стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж. 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.

В межах другого розділу “Стратегічне аналізування конкурентного середовища функціонування кінотеатральних мереж” (с.90-с.148) цілком логічним та достатньо аргументованим є використання ієрархічного агломеративного методу Уорда з використанням евклідової метрики. Розроблений алгоритм передбачає використання базової метрики з уточнюючими корегуючими впливами за рахунок використання штрафних коефіцієнтів по кожній сфері діяльності кінотеатральної мережі. Стангурська Б.О. слушно підкреслює важливість впровадження інноваційної стратегії розвитку для кінотеатрів кластеру А (з найвищими показниками діяльності), адже саме інновації мають визначати провідні перспективи покращення конкурентних позицій даної групи кінотеатральних мереж, а стратегії інноваційного розвитку мають бути основою для таких змін (с.95).

У третьому розділі “Стратегічні рішення у розвитку вітчизняних кінотеатральних мереж” (с.149 - с.184) розвинуто понятійний апарат чинників впливу на діяльність кінотеатральних мереж. Формуючи групи чинників впливу, авторка зазначає на доцільності вивчення та аналізування не лише абсолютних величин соціально-економічних параметрів діяльності кінотеатрів, але і відносні величини (с. 150). Поєднання вибраних методичних підходів дозволяє, по-перше, визначити основні відмінності між способами досягнення економічного ефекту кінотеатрів, по-друге, реалізувати якнайповніший облік чинників невизначеності відносно майбутніх умов діяльності підприємств і, як наслідок, отримати упевненість в точності ідентифікації реальних економічних процесів за допомогою економетричних моделей.

В межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване виконання поставленого теоретико-практичного завдання, що орієнтоване на дослідження теоретичних основ і удосконалення методичного підходу до побудови корпоративної стратегічної карти. Таким чином, можна зробити висновок про те, що дисертація є завершеною науково-дослідною роботою із логічно зв'язною, цілісною композицією, науковим стилістичним наповненням та авторською манерою викладення матеріалу.

### *Наукова новизна одержаних результатів*

Ознайомлення зі змістом дисертації дало змогу виокремити елементи наукової новизни у сформульованих автором положеннях дисертаційної роботи, серед яких найбільший науковий інтерес становить наступне:

1. Удосконалення класичного підходу Нортон і Каплана стосовно побудови стратегічна карти, котра повинна містити чотири блоки, що представляють собою стратегічно важливі аспекти діяльності кінотеатру. Кожна складова стратегічної карти має стратегічні цілі і задачі. 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». Доповненим блоком є «Адаптивність до змін зовнішнього середовища» (с. 167), що є вкрай важливим, адже у світовій практиці здатність підприємства до виживання у довгостроковому аспекті визначається його адаптованістю та оновлюваністю. Підприємство має самостійно існувати і розвиватися, пристосовуючись до динамічних умов зовнішнього середовища, повинне працювати гнучко і системно, використовувати всі можливості, засоби, інструменти для перемоги в жорсткій конкурентній боротьбі.

Результати оцінювання рівня адаптивності діяльності кінотеатральних мереж дозволяють простежити результативність прийнятих раніше управлінських рішень щодо формування ресурсів мережі та їх резервів, проте не завжди дозволяють врахувати особливості та тенденції цієї ситуації.

2. Модель функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку, дає змогу чітко визначити вплив усіх учасників ринку на кінотеатральні мережі (с. 25). Аналізування наведеної схеми дало змогу авторці висновки, які розкривають практичний рівень наведеної схеми, 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 (с. 26). Як і для багатьох інших культурних заходів, програми кінотеатрів розробляються заздалегідь. При плануванні кінорепертуару кінооператори зазвичай покладаються на власну інтуїцію та досвід. Такі прогнози, засновані на людському судженні, можуть мати значну упередженість і зазвичай перевершують результати економетричного моделювання.

Наявність в даній схемі роздрібної торгівлі (DVD), через що ми можемо спостерігати довготривале падіння продажів квитків у кінотеатри. На це явище впливають, серед іншого, розвиток телебачення, та інших домашніх відеопродуктів, піратство або потокове відео.

3. Карта 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 дебріфінг (с.57). Етап розробки починається з генерації ідеї та аналізу її здійсненності. Це включає концепцію та її написання, а також перші міркування щодо бюджетування та фінансування стратегії. На цьому етапі продюсер відіграє ключову роль у координації всіх початкових кроків. Перш за все, він слідкує за генерацією ідеї, виявляючи властивість, оригінальну чи адаптовану та залучаючи режисера і письменників для його адаптації. Він також наближається до ключових талантів і розробляє попередній бюджет. На етапі розроблення ідеї виробник набуває інтелектуальну власність фільму.

4. Систематизація чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж (с.150), врахування яких дає змогу більш повноцінно оцінити перспективні напрями розвитку кінотеатральних мереж. З погляду об'єктів, що генерують дохід кінокомпанії, права на фільми, наявність у кінокомпанії фільмотеки певного обсягу та якості, є основним показником конкурентоспроможної діяльності організації. Для створення конкурентних переваг кінокомпанії у сфері кінопрокату необхідно враховувати такі фактори, як рівень доходів населення; рівень якості послуг, що надаються; зручність кінозалів; жанр та популярність фільмів, що вийшли в прокат; безпека; наявність супутніх товарів; розташування кінотеатру.

Таким чином, конкурентоспроможність організації як інтегруючий показник результативності фінансово-господарського функціонування з урахуванням галузевої специфіки кінопрокату та демонстраторів, організаційно-правової форми, статусу, іміджу, положення у часі та просторі залежить від низки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які ґрунтовно описала авторка.

5. Розглянуто географічні аспекти розвитку кіноіндустрії як однієї із креативних галузей економіки країн світу (с.71). Кіноіндустрія надає на соціально-економічний розвиток країн прямий, непрямий (мультиплікативний ефект) та латентний (через вплив на поведінку людей) вплив. Для оцінки прямого ефекту на основі п'яти показників (кількість вироблених за рік фільмів, касові збори, частка відвідувань кінотеатрів на душу населення, структура кінопрокату, ступінь популярності фільмів національного виробництва за кордоном) проведено типологію країн світу за рівнем розвитку кіноіндустрії.

Традиційно дослідники креативних галузей виділяють прямий, непрямий та латентний ефекти їхнього впливу на соціально-економічний розвиток країн та регіонів. Вплив кіноіндустрії на соціально-економічний розвиток країни також відбувається через низку прямих, непрямих та латентних ефектів. Прямий вплив робить ефект від виробництва фільмів та кінопрокату – внесок галузі у ВВП країни. Прямим впливом на економіку кіноіндустрії є і факт

створення в ній робочих місць (через відсутність єдиної статистичної бази даних автор не аналізує це в статті).

Непрямим ефектом є створення індустрією кінопрокату передумов розвитку окремих регіонів з допомогою використання кінопродукції у створенні нових товарів та послуг у сфері туризму та розваг шляхом формування інфраструктури дозвілля. Можливий і латентний ефект впливу кіноіндустрії через вплив на домінуючі моделі поведінки.

6. Групи напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральної мережі (с.105). Дані групи напрямів оцінювання кіноглядача дають можливість визначити, які чинники теорії спланованої поведінки найбільше впливають на намір переглянути фільми саме в кінотеатрі.

На основі даних груп, авторка створила анкету для проведення маркетингового дослідження споживчих переваг українських глядачів кінопродукту, на основі чого можна скласти портрет вітчизняного відвідувача кінотеатру. Глядачі українського кіно в кінотеатрі – це жінки й чоловіки. Люди, які мають повну вищу освіту. Часто вони працюють у середньому чи дрібному бізнесі і мають середній рівень доходу. Їй або йому від 18 до 44 років. Половина з них спілкується у побуті українською, інша половина – російською мовою. Їм нічого не заважає частіше купувати квитки на українське кіно, водночас, роблять вони це рідше, ніж бажають виробники українського кіно. Якщо глядач або глядачка мешкають у Львові, то зазвичай купують квитки на українське кіно раз на кілька місяців, але якщо вони мешкають у Харкові чи Одесі, то частота відвідування різко скорочується. Глядач українського кіно переважно дізнається про вітчизняні фільми, які показують в кінотеатрі, від друзів, знайомих чи близьких людей. Купуючи квиток у кінотеатрі, він або вона з більшою вірогідністю зробить вибір на користь комедії чи мелодрами.

### *Практичне значення результатів дослідження*

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що певні наукові положення дисертаційної роботи доведені до рівня конкретних



пропозицій та методичних рекомендацій щодо використання стратегічного інструментарію розвитку кінотеатральних мереж.

Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені у дисертації, безпосередньо було використано підприємством сфери кінопрокату: кінотеатр «MULTIPLEX» (довідка про впровадження № 10-052021 від 14.11.2021 р.).

#### *Аналіз публікацій автора за темою дисертаційного дослідження*

Повнота викладу наукових положень та висновків, сформульованих у дисертаційному дослідженні, підтверджується апробацією матеріалу в публікаціях у фахових вітчизняних та іноземних виданнях, їх оприлюдненням на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. Основні результати дослідження опубліковані в 9 наукових публікаціях, з яких 4 статті у наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз, 5 тез доповідей на всеукраїнських та міжнародних конференціях.

#### *Дискусійні положення та зауваження до дисертації*

Визнаючи системність, цілісність і новизну дослідження здобувачки Стангурської Б.О., варто звернути увагу на певні дискусійні моменти, які стосуються подальшого вивчення досліджуваної проблеми, актуальність якої пов'язана, передусім, з поновленням діяльності кінотеатрів. Відсутність масштабних голлівудських прем'єр, які традиційно були основою їх репертуару, кінотеатри (за підтримки кінодистриб'юторів) компенсували новими зарубіжними стрічками незалежних кіновиробників, фільмами, що були у кінопрокаті у першому кварталі 2020 року, та успішними голлівудськими стрічками минулих років, які були випущені у повторний кінопрокат. Разом із тим, більшість пропонованих кінотеатрами стрічок вже були доступні потенційним глядачам онлайн, як для легального, так і нелегального (піратського) перегляду, що певною мірою зменшувало цінність знайомства із ними саме на великому екрані.

Дискусійні моменти та деякі зауваження стосовно роботи:

1. Об'єктом дисертаційного дослідження визначено “процес формування стратегічного інструментарію розвитку та його функціональний зміст в системі управління кінотеатральними мережами” (с. 4). У зв'язку з цим, доречно було б приділити окремий підрозділ розгляду та більш глибокого розкриття процесу формування стратегічного інструментарію розвитку, оскільки авторкою зосереджено основну увагу лише на понятійному апараті та дефініціях видів стратегічного інструментарію.

2. У першому розділі надається класифікаційний підхід до визначення видів стратегічного інструментарію розвитку на наступні групи: стратегічний інструментарій; маркетингові інструменти та фінансові. Стратегічний інструментарій містить 13 інструментів, маркетингові – 21, фінансові – 15. Доцільно було б аргументувати віднесення 21 інструменту до маркетингових, в той час як дві інші види містять меншу кількість інструментів (с. 32).

3. У другому розділі зазначається, що наявність онлайн-системи для просування послуг з демонстрації кінопродукту є дуже важливим в сучасних умовах діджиталізації бізнесу (с. 141). Це визначення є універсальним і майже нічого нового не додає до визначення специфіки діяльності саме кінотеатральних мереж. Визначення “наявність онлайн-системи для просування” звучить дещо поверхово, оскільки не зрозуміло, що це за система, які її особливості та як вона функціонує.

4. В карті створення кінопродукту останнім етапом доцільно було б вказати етап поствиробництва. Етап поствиробництва починається після того, як буде знято весь матеріал. Фільм збирається та монтується, починаючи з визначення найкращих дублів, які вже були відібрані. Можна додавати графіку разом із зображеннями, музикою, корекцією кольору та спецефектами. За потреби дубляж виконується на цьому етапі та додається до сцен.

Не менш важливим є те, що на всіх стадіях виробництва продюсер та кіностудія, відповідальні за фінансове управління, визначають виробничий бюджет і шукають фінансування відповідно до ефективних і очікуваних витрат. Фінансування може бути проблематичним, якщо продюсер не має жодного

пакту чи угоди зі студією. Таким чином, якщо угоди про розповсюдження не гарантовані, виробнича компанія або команда повинні отримати початкове фінансування з інших джерел.

5. При формуванні груп чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж одну із груп названо “чинники ресурсного забезпечення”, проте за своїм змістовим наповненням в дану групу входять лише: забезпеченість кінопродуктом; інноваційність технологій та частота оновлення технологій. Доцільно було б сюди віднести техніко-технологічне обладнання залів за рахунок чого кінотеатр набуває конкурентного потенціалу за технологічним напрямом. Сюди ж можна додати й фінансові та людські ресурси, що дозволяють підвищити конкурентоспроможність послуг, організації культури, зростання та посилення її конкурентних переваг, успішне позиціонування на займаному сегменті послуг сфери культури. Варто зазначити, що особливість якості кінотеатрів пов'язана із застосуванням специфічних видів стандартів, що визначають загальну думку про послугу: з одного боку, ці стандарти характеризують умови обслуговування, оскільки залежать від матеріально-технічної бази суб'єкта господарювання кінопоказу; з іншого боку, стандарти характеризують культуру обслуговування, оскільки задається людським чинником.

При цьому рівень конкурентоспроможності кінотеатру може визначатися такими факторами, як: ресурсним у вигляді витрат кінотеатру, ціновим рівнем та динамікою вартості на всі економічні ресурси та середовища, вираженою у вигляді державного регулювання кіногалузі в цілому та економічною політикою. Важливо зазначити, що кінотеатр може контролювати лише ресурсний потенціал, тоді як інші два чинники можуть проводити організацію загальною і його ресурсний потенціал, змінюючи його окремі елементи.

6. Описуючи модифікації інноваційної стратегії розвитку для кінотеатральних мереж, авторка згадує про інноваційний потенціал мереж, проте не наводить відомостей щодо визначення рівня інноваційного потенціалу (с.98). Інноваційний потенціал підприємства є синтезом кількох видів ресурсів інтелектуального, фінансового, управлінського, технічного характеру, які в

сукупності забезпечать кінотеатральній мережі можливість створення та реалізації інновацій. Варто зазначити, що загалом існує три групи методів оцінки інноваційного потенціалу: кількісні, якісні та змішані (комбіновані). Кількісні методи мають на увазі використання математичного інструментарію при обробці значної кількості індикаторних показників, заснованих на їх інтерпретуючій властивості. Якісні методи є підходами, заснованими на виявленні якісних характеристик інноваційного потенціалу на основі показників, що відображають ефективність діяльності підприємства за ключовими елементами потенціалу: основними фондами, оборотними активами, торгово-технологічними процесами, маркетинговими, управлінськими та трудовими ресурсами. Змішані методи оцінки базуються на поєднанні кількісних та якісних методів

Наведенні зауваження та міркування жодною мірою не впливають на високу оцінку дисертації Стангурської Б.О., не знижують її наукову та практичну цінність. Висловлені побажання є дискусійними та спрямовані на активізацію подальших наукових досліджень визначеної проблематики.

#### *Загальний висновок*

Дисертація Стангурської Б.О. є самостійною і завершеною працею, в якій отримані нові наукові результати, що у сукупності вирішують проблему суттєвого значення для економічної науки. Дисертація написана українською мовою та оформлена відповідно до положень, норм і правил МОН України.

Аналіз дисертації Стангурської Б.О. свідчить, що поставлена у дослідженні мета досягнута, основні завдання успішно вирішені. Отримані результати мають теоретичне та практичне значення і можуть бути використані в науковій та педагогічній діяльності.

Таким чином, 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).

**Офіційний опонент:**

**професор кафедри підприємництва,**

**торгівлі та логістики**

**Луцького національного технічного університету,**

**д.е.н., професор**

Ліпич Л.Г.

**Підпис засвідчую**

**Вчений секретар**

**Луцького національного технічного університету**



**ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ:**  
Учений секретар  
ЛУЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
доц. А.Земко