

ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА

**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

Конкуренція за глядачів у кіноіндустрії володіє різноманітними формами. Традиційні кінотеатри із високоякісним зображенням на великих екранах і високоякісними звуковими ефектами потребують, щоб відвідувачі з'являлися фізично; магазини або веб-сайти прокату фільмів, які надають клієнтам зручність отримувати DVD диски та переглядати фільми на телевізорі вдома; безліч авторів вказують на передачу фільмів через високошвидкісне підключення до Інтернету, що стає новим способом, що дозволяє глядачам дивитися фільми, не відвідуючи кінотеатри, не відвідуючи пункти прокату, не розміщуючи замовлення DVD на веб-сайтах і не чекаючи на DVD диски, а також повернення цих дисків до пунктів прокату.

Удосконалення технології робить потокове передавання фільмів доцільнішим, оскільки можливості Інтернету більш розширені, а комп'ютери та мережі значно вдосконалені, час, необхідний для потокового передавання фільму високої чіткості, значно скорочується. Саме через велику кількість субститутів кінотеатру, та значну боротьбу за глядачів постає актуальність питання використання кінотеатральними мережами актуального та ефективного стратегічного інструментарію розвитку, який дозволить підсилити конкурентні позиції кінотеатральної мережі на ринку.

Фундаментальних економічних досліджень на рівні монографічних чи дисертаційних робіт в українській науці в тематиці, що є присвяченою розвитку та функціонуванню кінотеатральних мереж практично немає. Дисертація

Стангурської Б.О. у цьому контексті є одним із перших ґрунтовних досліджень вітчизняної економічної науки.

Дисертація повною мірою є пов'язаною із науковою темою, що виконується в рамках науково-дослідної роботи Національного університету «Львівська політехніка» («Оцінювання вартості та готовності технологій до трансферу університетів у бізнес-середовище» (номер державної реєстрації 0119U002251)).

СТУПІНЬ ОБҐРУНТОВАНOSTІ ТА ДОСТОВІРНOSTІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ТА ЇХ ДОСТОВІРНІСТЬ

Структура дисертації є логічною, кожен із її розділів супроводжуються ґрунтовними висновками. Розв'язання поставлених завдань базується на результатах аналізу широкого кола джерел, які репрезентують західну і вітчизняну політичну науку та оприлюднені в попередніх публікаціях автора.

Оцінюючи дисертаційне дослідження Стангурської Б.О., насамперед слід відзначити досить вдалий вибір методологічного інструментарію, що дозволив забезпечити цілісність, міжгалузевий характер і логічний виклад матеріалу. Поєднання в застосовані діалектичного, історико-ретроспективного, структурно-функціонального, порівняльно-політологічного, аксіологічного, системного методів дозволило автору виявити ключові суперечності, причинно-наслідкові зв'язки, умови вирішення нагальних проблем, що стосуються розвитку кінотеатральних мереж; реалізувати авторське бачення процесу функціонування кінотеатральних мереж, можливостей максимального використання реальних та потенційних ресурсів у цьому процесі.

У дисертації здійснено аналізування сутності поняття «стратегічного управління»; розкрито специфіку застосування маркетингу в діяльності кінотеатральних мереж, мотиваційні аспекти й особистісні чинники вирішення перегляду фільмів саме у кінотеатрах. Слід зазначити, що дисертантка обґрунтовує думку про те, що кіновиробництво нерозривно пов'язана з системою кінопрокату, що кінопрокат може слугувати відмінним інструментом фінансування кіновиробництва.

Вагоме місце в роботі займає осмислення досвіду застосування рібейтів у діяльності кіновиробників, детально розглянуто особливості функціонування кінотеатральних мереж в різних країнах світу, чинники впливу на розвиток кінотеатрів, еволюцію розвитку цифровізації та її суб'єктивні характеристики. Важливим є те, що авторка приділяє увагу аналізуванню портрету глядача кінопродукту на основі сформованих критеріїв оцінки споживчих вподобань відвідувачів кіно за наступними напрямками: загальна характеристика; глядацькі інтереси та кіноінтереси.

Дисертаційна робота Стангурської Б.О. є інноваційним дослідженням, яке на високому науковому рівні започатковує вивчення нових проблем економічної науки і практики в галузі кінопрокату. Воно викликає справжній інтерес у фахівців-економістів та менеджерів, адже містить цікавий емпіричний і фактологічний матеріал, важливі висновки щодо. Матеріали роботи можуть бути використані в подальших дослідженнях проблем функціонування кінотеатральних мереж та використання стратегічного інструментарію для їх розвитку.

СТРУКТУРА ТА ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ

Звертає на себе увагу й чітка структура роботи, послідовність та аргументованість положень дисертації. В дисертації досліджено та систематизовано теоретичні підходи, понятійно-категоріальний апарат і методологічний інструментарій, якими оперує автор, і які пояснюють особливості функціонування кінотеатральних мереж та визначено основні стратегічні інструментарії їх розвитку.

Перший розділ дисертації (с. 23-89) визначає теоретико-методологічні засади функціонування кінотеатральних мереж, визначення особливостей їх діяльності; відповідно до стратегічних цілей та завдань кінотеатральних мереж сформовано класифікацію стратегічного інструментарію розвитку кінотеатрів; описано різноманітні варіанти ланцюжка створення вартості кінопродукту; наведена модель стратегічного управління кінотеатральною мережею.

Другий розділ складається із проведеного кластерного аналізу, в результаті якого було визначено 3 основні кластери кінотеатральних мереж; проведено маркетингове дослідження споживчих вподобань відвідувачів кінотеатральних мереж; визначено портрет вітчизняного глядача кінопродукту; проведено конкурентний аналіз діяльності кінотеатральних мереж України (с. 90-148).

Третій розділ консолідовано аналізує групи чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж, що сформовані авторкою; побудовано модель взаємозв'язку чинників, що впливають на інтегровану оцінку діяльності кінотеатру; побудовано корпоративну стратегічну карту кінотеатру «Планета Кіно»; описано спосіб використання цифрової стратегії розвитку в діяльності кінотеатральних мереж (с. 149-184).

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 становлять наступні:

1. Модель функціонування суб'єктів кінопрокатного ринку (с. 25), яка дає змогу визначити особливості функціонування кінотеатральних мереж. Дана модель допомагає дослідити взаємозв'язок між організаційною формою мережевої установи та її ефективністю. На відміну від попередніх досліджень, які зосереджувалися на роздрібній торгівлі чи малих секторах кінопрокатних послуг, розглядається галузь, яка потребує великих інвестицій в обладнання. Використовуючи перехресні дані про вітчизняні кінотеатри, авторкою відображено докази того, що продуктивність вища в кінотеатрах, що належать компаніям, ніж у кінотеатрах із франшизою.

Також, виявлено, що кінотеатри, які належать компаніям, мають обладнання вищої якості порівняно з кінотеатрами за франшизою, встановлюючи вищі ціни. Ці висновки та спостереження говорять про те, що частка франчайзингових кінотеатрів у цій галузі з часом падає.

2. Карта процесу створення кінопродукту (с. 57), що демонструє циклічність процесу виробництва кінопродукту, а також відображає взаємодію

між виробником та іншими членами команди. У багатьох випадках повторна взаємодія з поточними членами команди збільшує дохід більше, ніж індивідуальні успіхи в минулих фільмах. Фактично повторювані взаємодії між членами команди покращують поточні доходи, навіть якщо такі взаємодії були невдалими.

Очевидно те, що на стадії попереднього виробництва фільму кіностудії мають дефіцитну інформацію про фільм, плануючи вибрати та відредагувати правильний сценарій, який може бути комерційно успішним. Щоб використовувати вміст текстових сценаріїв як основне джерело інформації, продюсер теоретично базує процедуру на основі досвіду спільного споживання на ринку з попередніми фільмами, які мають схожі характеристики вмісту з новим фільмом. Кіностудія припускає, що ринок хоче знову насолоджуватися не лише певними функціями вмісту (як позитивні перехідні ефекти), але й іншими функціями вмісту (як негативні перенесені ефекти) у новому фільмі.

3. Систематизація чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж (с.150) дозволить виявити існуючі проблеми в даній та супутніх сферах, розробити методики оцінки кінопрокатного потенціалу, запропонувати заходи щодо підвищення інвестиційної привабливості відкриття нових мультиплексів. Порівнюючи слабкі сторони сегмента ринку кінопрокату та наявні можливості галузі кіновиробництва та кіноіндустрії, можна відзначити, що стан існуючої системи правління, законодавчої бази, маркетингової системи просування вітчизняного кінопродукту, кадрового потенціалу та інфраструктури не дозволяють повною мірою реалізувати можливості, що є у суб'єктів кінопрокатного ринку.

Розроблена схема систематизації факторів впливу на розвиток кінотеатральних мереж дозволить своєчасно локалізувати та обґрунтовано здійснити запобіжні заходи щодо мінімізації негативних тенденцій. Надійна оцінка факторів забезпечить якісний аналіз виробничо-господарських операцій як на стадії їх планування, так і в процесі реалізації, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємств, що надають послуги з демонстрації кінопродукту.

4. Метод типологізування країн в розрізі кіноіндустриї (с. 75, 89) дає змогу виділити базові принципи формування системи економічної безпеки на рівні кіноіндустрії в різних країнах провести. Загалом, на основі даного методу типологізування можна припустити комплекс захисних дій на трьох рівнях: макрорівні, мезорівні та мікрорівні.

Узгоджені дії щодо захисту національної кіноіндустрії на макрорівні передбачають комплекс збалансованої діяльності як з боку держави, так і професійних асоціацій зі стратегічного планування та прогнозування можливих сценаріїв розвитку цієї галузі з урахуванням зміни факторів макрорівня. Повністю подолати всі макроризики неможливо, проте необхідні професійні управлінські дії з мінімізації їх на галузь загалом.

5. Систематизація груп напрямів оцінювання кіноглядача як користувача послуг кінотеатральної мережі (с. 105). Соціологи та економісти в галузі вітчизняної кіноіндустрії стверджують, що найбільш статистично значущою, економічно заможною та повноцінною аудиторією кінотеатрів на сьогоднішній момент є студенти та молоді люди із середнім і вищим за середній рівень доходу. Проте, наведена авторкою систематизація груп напрямів оцінювання кіноглядача дає змогу сформулювати більш конкретний портрет глядача, та визначити фактори, що впливають на визначення рішення щодо відвідування кінотеатру.

На основі сформованих груп оцінювання кіноглядача авторка провела маркетингове дослідження, в якому прослідковується невтішний висновок, що у статистиці відвідуваності виділяється сезонність. Так, наприклад, у літні місяці кількість помітно нижча, ніж у зимові місяці. А також спостерігається різке піднесення у період прокату гучних кінопрем'єр та у вихідні дні.

6. Методичний підхід до стратегічної карти (с. 167-168), що включає в себе адаптивність до змін зовнішнього середовища. Адаптивність підприємства кінопрокату в цілому є результатом здібностей до адаптації за різними напрямками. На конкурентних ринках вона включає адаптивність до цілого ряду факторів. Значна частина адаптивних властивостей закладена у суть роботи

самого підприємства, в тому числі і за рахунок наявної інерційності, яка не дозволяє порушувати ритм роботи за незначних змін факторів, що впливають.

Ключовими чинниками, що формують економічну кон'юнктуру конкурентного ринку, адаптивність яких є важливою при реалізуванні конкурентної переваги є наступні: дії конкурентів; вплив держави; зміна попиту; динаміка властивостей товарів-замінників; дії дистриб'юторів тощо.

ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

У дисертації автором запропоновані рекомендації щодо можливого запозичення зарубіжного досвіду для успішного функціонування ринку кінопрокату (зокрема, кінотеатральних мереж), визначено основні стратегічні інструменти розвитку кінотеатрів, запропоновано конкретні види стратегій розвитку відповідно до визначених кластерів кінотеатральних мереж. Матеріали дисертації використані при викладанні курсу «Стратегічне управління підприємством» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» за програмою Менеджмент організацій і адміністрування), що підтверджується Довідкою про використання у навчальному процесі результатів дисертаційної роботи Стангурської Божени Орестівни на тему: «Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж» №67-01-877 від 21.07.2022 року.

АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ АВТОРА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

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 науково-практичних конференціях. Опубліковані автором наукові праці достатньо повно відображають результати проведених наукових досліджень. Дисертаційне дослідження виконане автором самостійно, пройшло попередню апробацію на міжкафедральному науковому семінарі Інституту економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка».

ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЇ

Варто зауважити, що динамічний предмет дослідження зумовлює низку дискусійних положень, що потребують подальшого обговорення. До них, зокрема, треба віднести такі:

- по-перше, в дисертації доцільно чітко вказати на ті основні причини, які визначально впливають на поширення піратства; охарактеризувати ті умови, які сприяють виникненню та укоріненню таких деструктивних практик, описати можливі шляхи вирішення такої проблеми. Цей аспект потребує деталізування, оскільки піратство доцільно розглядати як таке явище, що продукується саме в соціальному просторі;

- по-друге, наводячи фінансові інструменти стратегічного розвитку кінотеатральних мереж (с. 37) особливу увагу слід було звернути на структуру доходів підприємств кінопоказу; адже вона залежить від багатьох різнохарактерних чинників, зокрема від структури розподілу грошових надходжень, від касових зборів. Тому завдання управління грошовими потоками набуває особливого значення, потребує системного підходу та врахування особливостей сфери кінообслуговування;

- по-третє, згадуючи проблему піратства (с. 59, 63) доцільно описати можливі шляхи вирішення даної проблеми, адже в даний час внаслідок практично необмеженого нелегального використання кінофільмів в інтернет-середовищі доходи кінотеатральних від усіх видів використання аудіовізуальної продукції стрімко скорочуються. Зважаючи на цей факт, кінопрокатники розглядають як можливість позабюджетного фінансування вітчизняного кіно. У зв'язку з цим актуальною стає потреба у заходах, спрямованих на стимулювання розвитку кінотеатрів та створення умов надання послуг кінопоказу;

-по-четверте, будуючи бізнес-модель стратегічного управління кінотеатральною мережею (с. 60), авторці слід розглядати модель кризь сучасне середовище офлайн та онлайн дистрибуції фільмів. Тобто, для компанії-дистриб'ютора, що орієнтується на офлайн-покази контенту, необхідно особливим чином організувати свої бізнес-процеси, для того щоб при

вирішенні завдань дистрибуції малобюджетних і вузькоспеціалізованих аудіопродукцій, акцентувати свою увагу на залучення цільового глядача в кінотеатри за допомогою ефективної реклами, доцільних каналів просування;

-по-п'яте, описуючи бізнес-модель стратегічного управління (с. 60) доцільно було б зобразити канву відповідно до праць О. Остервальдера, яка відображає в собі ключових споживачів ринку кінопрокату, основних партнерів, статті витрат та доходів, ціннісну пропозицію, тощо;

-по-шосте, при формуванні груп чинників впливу на розвиток кінотеатральних мереж (с. 151) варто внести також групу, що стосуватиметься управління інформаційними технологіями. Бізнес-процес управління інформаційними технологіями здійснює підтримку функціонування комп'ютерної, оргтехніки кінопрокату, а також планування закупівель витратних матеріалів для них, відповідає за програмне забезпечення, управління зберіганням та пошуком даних. Основними чинниками оцінювання діяльності даного бізнес-процесу можуть бути: частка витрат на інформаційні технології, обсяг реалізації послуг; вартість ремонту та експлуатації однієї одиниці комп'ютерної чи оргтехніки; кількість техніки; сумарні витрати на ремонт.

Наведені дискусійні положення не впливають на високу оцінку дисертаційного дослідження Стангурської Б.О., не знижують його наукової та практичної цінності. Висловлені побажання спрямовані на привернення уваги дисертанта до ще не повністю досліджених аспектів наукової проблеми.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації мають достатнє теоретичне, методологічне та емпіричне обґрунтування. Це обумовлене великою кількістю проаналізованих здобувачем джерел, апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях, а також використанням сучасних загальнонаукових і конкретно-наукових методів дослідження.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Тема дисертації є актуальною, її структура є добре продуманою, а матеріал викладений логічно та послідовно. Отримані в роботі наукові результати в сукупності розв'язують важливу наукову проблему, що виявляється в теоретико-

методологічному обґрунтуванні функціонування ринку кінопрокату. Робота виконана на високому теоретико-методологічному рівні, є цілісною та завершеною.

Дисертаційна робота «Стратегічний інструментарій розвитку кінотеатральних мереж» повністю 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 рецензент:

**професор кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності**

Національного університету

«Львівська політехніка»,

д.е.н., професор

А.С. Завербний

Підпис проф. Завербного А.С. засвідчую:

Вчений секретар

Національного університету

«Львівська політехніка»



Р.Б. Брилинський