

НАПРЯМ РОЗВИТКУ МЕРЕЖ КІНОТЕАТРІВ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗОВИХ УМОВ THE WAY OF DEVELOPMENT OF CINEMA CHAINS IN IMPACT OF CRISES

У статті розглянуто напрями стратегічно розвитку мереж кінотеатрів під час негативного впливу кризових умов. Досліджено зміни ринку мереж кінотеатрів в Україні в умовах коронакризи 2020–2021 років та воєнного стану на початку 2022 року, спираючись на показники бокс-офісу. Виділено особливості корекції маркетингової стратегії мереж кінотеатрів, з урахуванням кризових умов. Окреслено конкретні дії на комунікаційному, організаційному, фінансовому та сервісному рівнях адаптування маркетингової стратегії до нових умов. Базуючись на методі SWOT-аналізу виокремлено нові слабкі сторони та загрози для індустрії, які не виникали раніше. Таким чином було сформовано ряд рекомендацій щодо розвитку мереж кінотеатрів. На основі результатів дослідження результатами, мережам кінотеатрів рекомендовано обирати стратегію «Максі-Максі». Вона поєднує в собі сили та можливості.

Ключові слова: кінотеатр, мережі кінотеатрів, пандемія COVID-19, післякартинний період, воєнний стан.

The article consider the ways of strategic development of cinema chains on time of negative impact of crises. The purpose of the article is to investigate the impact of external threats caused by the crisis on the cinemas chains in Ukraine. Analyze their weaknesses and develop proposals for ways to develop cinema networks in the post-crisis period based on SWOT analysis. Studied change in cinema chain`s market of Ukraine in context of «coronacrisis» in 2020–2021 and martial law in early 2022 based on box-office`s indicators. Marked the specifics of the corrections marketing strategy of cinema chains in crises. Specific actions at the communication, organizational, financial and service levels of adaptation of marketing strategy to new conditions are outlined. The new weaknesses – advertising budget optimization and threats such as decreased purchasing power of visitors, physical reduction in the number of movie theaters due to the destruction of the war, internal migration is a decrease in the number of urban population, changing the tastes of visitors, produced by the new reality, were singled by the SWOT-analysis method. Thus, it was formed the practice recommendations for future development of cinema chains. Based on this results we recommended to cinemas choose the «Maxi-mini» strategy. It consist of mix of strength and weaknesses. Decrease in the purchasing power of visitors the cinema chains should changes in their pricing policy. To attract and support the internally displaced persons who may become new visitors, cinemas should do charity shows. The physical reduction in the number of cinemas due to the devastation of the war is severely damaging the cinema network. After the war, it will be possible to rebuild damaged buildings by receiving reparations. Already at this stage there is an under-standing that the genre preferences of visitors will change. In our opinion, the advantages will be comedy films, as well as increased attention to domestic cinema and stars. Therefore, this threat should be carefully investigated, which films will be in demand and amplify them by organizing parties, meetings with film crews.

Key words: cinema, cinema chain, pandemic COVID-19, post-quarantine period, martial law.

УДК 339

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-23>

Штанова А.Л.

аспірант кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний
університет

Shtanova Alona

State University of Trade and Economics

Постановка проблеми. До 2019 року сфера кінодемонстраторства в Україні та світі стало розвивалась: релізи фільмів були регулярними, динаміка бокс-офісів позитивною, а кількість кінотеатрів зростала. Серед чинників, які могли негативно вплинути на дохід мереж кінотеатрів були – сезонність, нестача маркетингових інвестицій в конкретний реліз чи невдалий комплексу маркетингу. Щоб нівелювати цей негативний вплив мережі створювали особливу атмосферу в своїх кінотеатрах, застосовували івент-маркетинг: зустрічі з акторами і гала-прем'єри, оновлювали технології показу та удосконалювали розклад і репертуар, працювали над сервісністю та розвитком комунікацій.

Проте у 2020 році світ охопила глобальна пандемія, яка змінила кіноіндустрію. Протягом двох років кінотеатри то зачинялися на карантин, то працювали за новими правилами безпеки, а світові релізи фільмів було перенесено. Коли карантинні обмеження почали послаблюватись і пандемія пішла на спад, у 2022 році, в наслідок військового вторгнення росії, в Україні було запроваджено воєнний стан. Перелічені зовнішні фак-

тори за два роки докорінно змінили усталені десятиліттями механізми глобальної кіноіндустрії.

Таким чином, мережі кінотеатрів стикаються з викликами нової реальності і проблематика вивчення поведінки гравців ринку мереж кінотеатрів в Україні, перспективи існування та вектору мереж кінотеатрів є актуальною і потребує дослідження задля розроблення рекомендацій щодо подальшого розвитку ринку та нівелювання наслідків кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетинг в кризових умовах, спричинених глобальною пандемією COVID-19 став центральною темою багатьох досліджень, зокрема вплив на товарну політику підприємств дослідив В. Хурдей [9], діагностику фінансового становища підприємств під час кризи розглянула Д. Ясинська [10], туристичну сферу – С. Мельниченко [6]. Мережі кінотеатрів досліджують такі вчені як І. Гілета [3], А. Мазаракі [7], Б. Шеремета [9]. Започаткований в цих роботах дискурс щодо діяльності різних сфер економіки в кризових умовах має бути продовжений, через появу нових викликів зовнішнього середовища задля ефективної адаптації та продовження

існування різноманіття в економіці країни, у тому числі у сфері розваг та кінотеатрів зокрема.

Постановка завдання – дослідити вплив зовнішніх загроз, спричинених кризовими умовами, на мережі кінотеатрів в Україні. Проаналізувати їх слабкі сторони та розробити пропозиції щодо шляхів розвитку мереж кінотеатрів у після кризовий період на основі SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вітчизняний ринок мереж кінотеатрів в період 2000–2020 рр. характеризується динамічним розвитком. Перш за все, кінотеатри з державної власності поступово почали переходити до приватної, а також відбулися зміни у самому форматі кінотеатрів. Якщо на початку 90-х кінотеатр фізично являв собою окрему будівлю, то з появою великих торговельних центрів у 2000-них, кінотеатри стали якими орендарями і увійшли до пулу розважальної частини торговельно-розважальних комплексів. Таким чином, синергічний підхід до об'єднаної торговельної та розважальної території утворив новий формат відпочинку для відвідувачів – гість приходить за покупками і йде відпочивати у кінотеатр або ж навпаки, по дорозі до кінотеатру має можливість купити необхідні товари.

При цьому, у 2020 році всесвітня криза, спричинена пандемією COVID-19 зчинила значний негативний вплив на мережі кінотеатрів як у світовому масштабі так і на території України. [5] Крім того, з 24 лютого 2022 року, через російське вторгнення в Україну було введено воєнний стан [4]. Наочно бокс-офіси України протягом докризових 2018–2019 років та кризових 2020–2022 років, а також динаміка зростання показна на рис. 1.

Таким чином, за останні два роки мережі кінотеатрів зазнали серйозного впливу. Загальний

обсяг ринку кінотеатрів у грошовому еквіваленті свідчить про те, що ринок розвивався, і при цьому, дуже сильно зреагував на коронакризу 2020 року, почав повільно відновлюватися у 2021 році в умовах пандемії, але знову зіткнувся з обмеженнями в роботі через воєнний стан.

Розглянемо узагальнену поведінку мереж кінотеатрів в кризових умовах за три роки.

Узагальнюючи досвід мереж кінотеатрів під час криз, ми робимо висновок, що подальший успіх мережі залежить від можливості швидких змін у маркетинговій стратегії мережі як реакція на зовнішні виклики. Ці зміни мають стосуватися майже всіх компонентів маркетингової стратегії, рис. 2.

Внутрішні зміни маркетингової стратегії являють собою реакцію на кризу. Разом з цим, експерти виділяють ряд факторів, які є побічним ефектом кризи. Їх можна розглядати як можливості та загрози і саме вони впливатимуть на подальший розвиток мереж кінотеатрів у період воєнного стану та у післявоєнний період.

Серед таких факторів:

- Зміна купівельної спроможності. Запроваджений воєнний стан унеможливив роботу багатьох підприємств, які залишили своїх робітників без заробітку. Таким чином, за місяці без постійного заробітку знизиться купівельна спроможність більшості потенційних відвідувачів. Цей фактор може змінити відношення людей до розваг, адже їх завданням буде забезпечити себе товарами першої необхідності та повсякденного вжитку.

- Відношення людей до розваг. Психологічна напруга війни стимулюватиме колишніх гостей кінотеатрів поновити свої звички. Також виникне бажання розслабитись, переключити увагу на позитивні емоції. Адже атмосфера кінотеатру дає



Рис. 1. Бокс-офіс та відсоток росту ринку протягом 2018–2021 років

Джерело: розроблено автором на основі [1–2]

Таблиця 1

Кризові чинники та реакція

Рік	Вплив чинника	Реакція
2020	Мережі кінотеатрів були зачинені на 4 місяці у 2020 році на локдаун. З серпня відновили роботу за новими правилами безпеки – посадка 50%, температурний скрінінг, посилена дезінфекція. У листопаді – карантин вихідного дня. Зміна дати релізу багатьох прогнозовано касових фільмів.	Не маючи змогу приймати відвідувачів певний час, мережі кінотеатрів розпочали продаж сертифікатів «наперед»; організували доставку попкорну; влаштовували кінопокази у пересувних та автокінотеатрів під відкритим небом.
2021	Повний карантин на два тижні у січні. Одночасний реліз світових прем'єр на стрімінгових платформах та у кінотеатрах, що посилює піратство. Обмеження державою обслуговування відвідувачів, які не пройшли вакцинацію, перевірка COVID-сертифікатів відвідувачів кінотеатром.	У кінці 2021 року на державному рівні було запроваджено програму «ЄПідтримка». За якою кожному вакцинованому українцю нараховувалася 1000 грн, яку вони могли витратити на обмежені сфери, у тому числі квитки до кінотеатрів. Така державна ініціатива дуже підтримала мережі кінотеатрів.
2022	Послаблення карантинних вимог. Запровадження воєнного стану. Через активні бойові дії станом на квітень фізично пошкоджено кінотеатри у Чернігові, Харкові, Сумах. Повністю знищено кінотеатр Multiplex ТРЦ Ретровіль.	Відновлення роботи з 12 березня у тих містах, де дозволяє безпекова ситуація. У березні-квітні показ фільмів, прем'єри яких відбулися до 24 лютого. Зниження ціни квитка. Благодійні покази фільмів та мультфільмів для всіх бажаючих. Відновлення доставки попкорну.

Джерело: розроблено автором

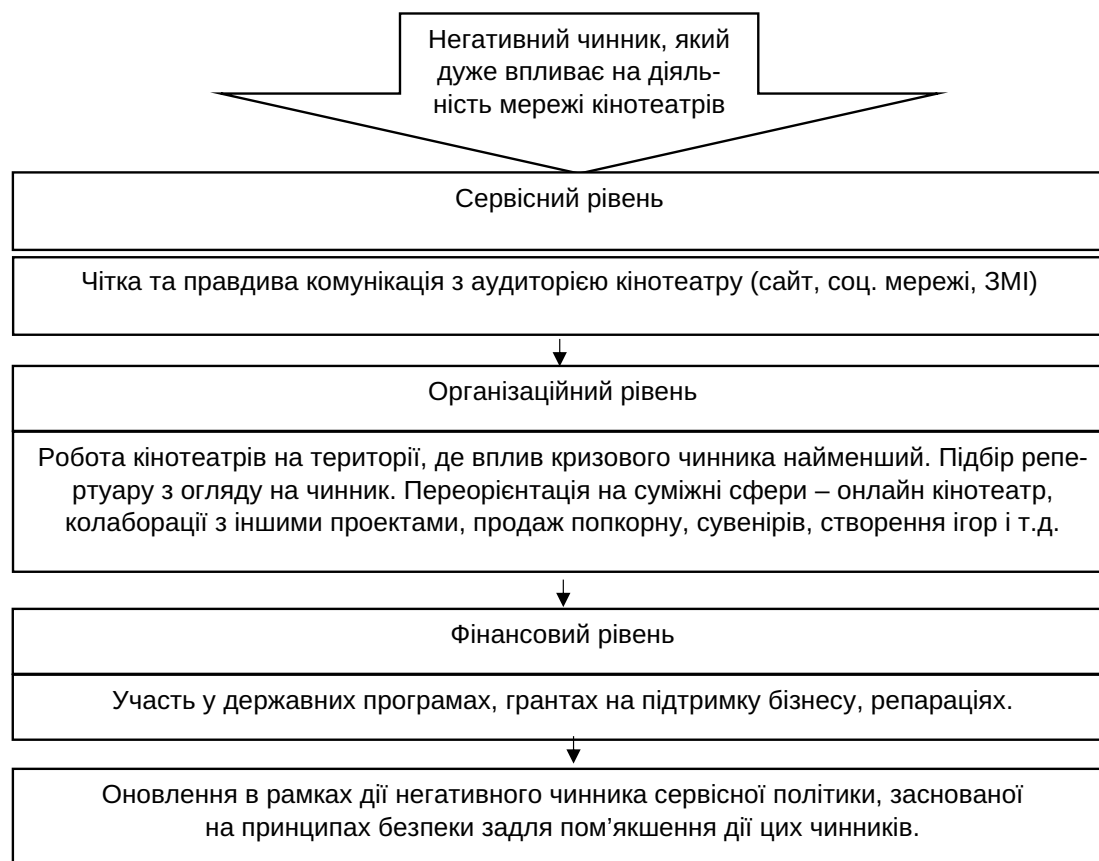


Рис. 2. Схема дій у кризових ситуаціях, зумовлених зовнішніми чинниками

Джерело: розроблено автором

змогу на декілька годин повністю поринути у іншу, далеку від буденності реальність.

– Прем'єри. За час війни свою роботу призупинили і дистриб'ютори, а тому у працюючих кінотеатрах відбувались покази лише фільмів, випу-

щених до 24 лютого. Тому у післявоєнний період відбудеться ряд популярних і очікуваних прем'єр, щоб наздогнати світовий реліз. Наприклад, «Бетмен», «Морбіус», «Фантастичні звірі: таємниця Дамблдора».

– Кількісні зміни кінотеатрів. Через військові дії з боку росії постраждало багато будівель, у тому числі деякі кінотеатри повністю знищено фізично.

– Внутрішня міграція. За час війни усі мирні міста України перетворилися на зону бойових дій. При цьому, деякі регіони постраждали найбільше – такі як Харків, Суми, Чернігів. З них масово евакуювались жителі до інших, більш «тихих» міст. Таким чином відбулась масова внутрішня міграція населення, що також відобразиться на загальному укладі життя містян. Крім того, багато містян переїхали до сіл, де кінотеатрів немає.

– Зміна репертуарних вподобань. Прогнозовано, що пригнічений емоційний стан жителів України на найближчий час змінить їх жанрові уподобання, стануть більш популярними легкі комедії, не бажаними для перегляду стануть фільми з гучними звуковими ефектами, вибухами.

– Збільшення уваги до українських фільмів. Також війна вплинула на збільшення інтересу українців до власної культурної ідентичності, що на нашу думку, вплине і на попит на відвідування українських фільмів, зацікавленість у зустрічах з українським митцями.

Для аналізу, які з перелічених факторів стануть загрозами, а які, навпаки – можливостями, розрахунки зведено до табл. 2.

Наступну таблицю SWOT-аналізу формують фактори, що визначають конкурентні позиції кінотеатрів на ринку (так звані ключові фактори успіху).

До них експерти відносять:

– Пільгові ціни, знижки захисникам, лікарям, працівникам ДСНС, благодійні покази для всіх, зниження цін. Фактор ціни буде важливою конкурентною перевагою, яку зможуть забезпечити великі мережі кінотеатри, що заключають вигідні договірні умови з дистриб'юторами.

– Організація заходів. Після ізоляції через воєнний стан та пом'якшення карантинних заходів безпеки відвідувачі стануть охочими до відвідування прем'єр, зустрічам з акторами, благодійні маркетингові активності.

– Отримання репарацій на відшкодування будівель кінотеатрів. Зруйновані підчас російського вторгнення будівлі кінотеатрів.

– Оптимізація рекламного бюджету. Слабкою стороною стануть фінансування рекламних заходів самих кінотеатрів.

Комбінуємо можливості та загрози, сильні та слабкі сторони. заключній матриці SWOT-аналізу (табл. 4). Мережі кінотеатрів мають більшу кількість загроз, ніж можливостей (стовпчик Т) і при цьому, більше сильних сторін, ніж слабких (рядок S). І при цьому, найбільша кількість реко-

Таблиця 2

Аналіз можливостей та загроз методом SWOT-аналізу

Фактори	Важливість, балів V_i	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, P_{zi}	$P_{mi} * V_i$	Імовірність, P_{mi}	$P_{zi} * V_i$
Зміна купівельної спроможності	10	0,1	1,0	0,9	9,0
Відношення людей до розваг	9	0,8	7,2	0,2	1,8
Прем'єри	8	0,9	7,2	0,1	0,8
Кількісні зміни кінотеатрів	6	0,1	0,6	0,9	5,4
Внутрішня міграція населення	7	0,4	2,8	0,6	4,2
Зміна репертуарних смаків відвідувачів	6	0,4	2,4	0,6	3,6
Збільшена увага до українських фільмів	6	0,9	5,4	0,1	0,6
Усього:			26,6		25,4

Джерело: складено автором

Таблиця 3

Фактори визначення конкурентних позицій кінотеатрів на ринку

Фактори	Вага, P_i	Звичайна B_{Pi}	$P_i * B_{Pi}$	Абсолютна Δ_{Pi}	$P_i * \Delta_{Pi}$
Пільгові ціни, знижки захисникам, лікарям, працівникам ДСНС, благодійні покази для всіх, зниження цін	0,4	3	1,2	1	0,4
Організацією заходів, прем'єр, зустрічами з акторами, благодійні маркетингові активності	0,4	9	3,6	1	0,4
Отримання репарацій на відшкодування будівель кінотеатрів	0,1	5	5,0	1	0,1
Оптимізація рекламного бюджету	0,1	4	0,4	-1	-0,1
Конкурентна сила:			10,2		+0,8

Джерело: складено автором

мендації на перетині рядка загроз і стовпчика сильних сторін ST, тобто пріоритетна стратегія ST («сильні сторони-загрози», або «максі-міні»), яка має бути побудована на підсиленні наявних сильних сторін для захисту підприємства від загроз.

Отже, за результатами SWOT-аналізу можна запропонувати наступні рекомендації щодо роботи кінокомпаній у кризовий період:

- Зниження купівельної спроможності відвідувачів подолати за рахунок цінкових заохочень.
- Благодійні покази залучать внутрішньо переміщених осіб до відвідування кінотеатрів.
- Фізичне зменшення кількості кінотеатрів через руйнування від війни – отримання репарацій на відбудову.
- Вектор зміни смаків та вподобань необхідно буде виміряти за допомогою аналізу відвідувачів за допомогою бази програми лояльності. Де наочно можна буде подивитися, які жанри обирають гості кінотеатрів, які сеанси користуватимуться попитом, а які навпаки відштовхуватимуть потенційну аудиторію.

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, мережі кінотеатрів під дією кризових явищ, таких як пандемія 2020–2021 років та воєнний стан в 2022 року, корегують свої маркетингові стратегії. Основа цього впливу – тимчасове призупинення роботи кінотеатрів або ж робота з обмеженнями, фізичне руйнування будівель кінотеатрів, вплив кризи на фінансовий стан відвідувачів, їх смаки і ставлення до відвідування кінотеатрів. Тобто

криза провокує глобальні зміни у світі як на економічному, так і на психологічному рівнях. Виходячи з цього, з'являються нові загрози і можливості, а мережі кінотеатрів мають унікальний шанс проявити свої нові сильні сторони та прорахувати слабкості.

Перш за все слід зважати на зниження купівельної спроможності відвідувачів. Нівелювати ціну як негативний фактор, який знижує мотивацію відвідати кінотеатри можна у кілька способів. Ті мережі кінотеатрів, які мають свою програму лояльності, можуть нагадати своїм клієнтам про вже накопичені ними бонуси і запросити їх витратити ці бонуси для повного списання на квиток. Другий спосіб – це на певний стартовий період роботи кінотеатрів внести зміни своєї цінової політики і знизити ціну до мінімуму.

По-друге, внутрішньо переміщені особи можуть стати новими відвідувачами мережі кінотеатрів. Для їх залучення та підтримки слід робити благодійні покази, комунікувати з наявними гостями аби вони допомогали новим мешканцям освоїтися та розважилися у кінотеатрів.

По-третє, фізичне зменшення кількості кінотеатрів через руйнування від війни завдає серйозного збитку мережі кінотеатрів. На період воєнного стану цю загрозу неможливо нівелювати, але після війни, за рахунок отримання репарацій, можна буде відбудувати пошкоджені будівлі.

По-четверте, вже на даному етапі є розуміння того, що жанрові вподобання відвідувачів будуть

Таблиця 5

Заклучна матриця SWOT-аналізу

	<p>Можливості (О)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Позитивне ставлення людей до розваг. – Прокат довгоочікуваних прем'єр. – Збільшення уваги до українських фільмів. 	<p>Загрози (Т)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зниження купівельної спроможності відвідувачів. – Фізичне зменшення кількості кінотеатрів. – Внутрішня міграція населення – зменшення кількості міського населення. – Зміна смаків відвідувачів
<p>Сили (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Пільгові ціни, знижки, благодійність. – Івент-маркетинг. – Отримання репарацій на відшкодування будівель кінотеатрів. 	<p>Поле SO («Максі-Максі»)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Позитивне ставлення людей до розваг має бути підкріплено їх купівельною спроможністю. – Прокат довгоочікуваних прем'єр підкріпити заходами івент-маркетингу. – Збільшення уваги до українських фільмів підсилити зустрічами з творчими групами. 	<p>Поле ST («Максі-Міні»)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зниження купівельної спроможності відвідувачів подолати за рахунок цінкових заохочень. – Благодійні покази залучать внутрішньо переміщених осіб до відвідування кінотеатрів – Фізичне зменшення кількості кінотеатрів через руйнування від війни – отримання репарацій на відбудову. – Вектор зміни смаків та вподобань необхідно буде виміряти за допомогою аналізу відвідувачів за допомогою бази програми лояльності, де наочно можна буде подивитися, які жанри обирають гості кінотеатрів, які сеанси користуватимуться попитом, а які навпаки відштовхуватимуть потенційну аудиторію.
<p>Слабості (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація рекламного бюджету 	<p>Поле WO («Міні-Максі»)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація рекламного бюджету. – Прокат довгоочікуваних прем'єр. 	<p>Поле WT («Міні-Міні»)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Оптимізація рекламного бюджету – Зниження купівельної спроможності відвідувачів

Джерело: складено автором

змінюватися. На нашу думку перевагами стануть комедійні фільми, а також збільшиться увага до вітчизняного кіно та зірок. Тому цю загрозу слід уважно дослідити, які саме фільми будуть користуватися попитом та підсилювати їх за рахунок влаштування вечірок, зустрічей зі знімальними групами.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бокс-офіс України-2019: підсумки року та новий рекорд касових зборів. URL: <https://mbr.com.ua/uk/news/analytics/1409-boks-ofis-ukrayini-u-2019-roci-novii-rekord-kasovih-zboriv>.
2. Бокс-офіс України-2020. Шестирічний мінімум касових зборів. URL: <https://mbr.com.ua/uk/news/analytics/4361-boks-ofis-ukrainy-2020-sestiletinii-minimum-kassovy-x-sborov>.
3. І. В. Гілета, Р. В. Олійник, А. І. Гілета, В. В. Єльчик, А. О. Баб'як. Аналіз предметної області інформаційної системи керування роботою мережі кінотеатрів. 2020. № 2 (61). С. 47–56. URL: https://web.archive.org/web/20210716163355id_/http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-61/7.pdf.
4. Закон України про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>.
5. Постанова кабінету Міністрів України про запровадження поширення на території України гострої респіраторної хвороби Covid-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#-Text>.
6. Svitlana Melnychenko Hanna Mykhailychenko, Mezentseva Hanna. Tourism sphere: way out from quarantine. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 6. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2020/06\(113\)/4.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2020/06(113)/4.pdf).
7. Svitlana Melnychenko, Anatolii Mazaraki, Nadiia Vedmid, Alla Okhrimenko and Aliona Shtanova (2021). Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains). *Innovative Marketing*, 17(2), 112–124. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/innovative-marketing/issue-382/communication-policy-of-cinema-industry-enterprises-in-the-context-of-covid-19-on-the-example-of-cinema-chains>.
8. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*. 2021. С. 96–100. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>.
9. B. Sheremeta, N. Chukhray. Using the blue ocean strategy by Ukrainian cinema networks in uncertain environment. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 4 (14). URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/220948-Article%20Text-499912-1-10-20201224.pdf>.
10. Ясинська, Д. В., Добровольська, О. В. Сучасна парадигма діагностики фінансового стану підприємства в період кризи. *Економічний простір*. 2021. № 166. С. 81–84.

REFERENCES:

1. Boks-ofis Ukrainy-2019: pidsumky roky ta novui record kasovih zboriv [Boxing office of Ukraine-2019: results of the year and a new record of cash fees]. URL: <https://mbr.com.ua/uk/news/analytics/1409-boks-ofis-ukrayini-u-2019-roci-novii-rekord-kasovih-zboriv>.
2. Boks-ofis Ukrainy-2020. Shesterichnyi minimum kasovih zboriv [Boxing office of Ukraine-2020. Six-year minimum cash fees]. URL: <https://mbr.com.ua/uk/news/analytics/4361-boks-ofis-ukrainy-2020-sestiletinii-minimum-kassovy-x-sborov>.
3. Gileta I. V., Olyinyk R. V., Gileta A. I., Yelchik V. V., Babyak A. O. (2020) Analiz predmetnoi oblasti informacii noii sistemu keryvannya robotoyu merezhi kinoteartiv [Analysis of the subject area of the information system of cinema network management], no. 2 (61), pp. 47–56. URL: https://web.archive.org/web/20210716163355id_/http://nz.uad.lviv.ua/static/media/2-61/7.pdf.
4. Zakon Ukrainy pro zatverdzhennya Ukazy Prezidenta Ukrainu Pro vvedennya voyennogo stany v Ukraini [Law of Ukraine on approval of the Decree of the President of Ukraine "On the imposition of martial law in Ukraine"]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text>.
5. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). Postanova Pro zapobihannia poshyrenniu na terytorii Ukrainy hstroii respiratornoi khvoroby COVID-19, sprychynenoii koronavirusom SARS-CoV-2 [Resolution On the prevention of the spread on the territory of Ukraine of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARSCoV-2]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#-Text>. (in Ukrainian)
6. Svitlana Melnychenko Hanna Mykhailychenko, Mezentseva Hanna (2020) Tourism sphere: way out from quarantine. *Zovnishnya torgivlya, ekonomika, finansu, pravo*, no. 6. URL: [http://zt.knute.edu.ua/files/2020/06\(113\)/4.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2020/06(113)/4.pdf).
7. Svitlana Melnychenko, Anatolii Mazaraki, Nadiia Vedmid, Alla Okhrimenko and Aliona Shtanova (2021). Communication policy of cinema industry enterprises in the context of COVID-19 (on the example of cinema chains). *Innovative Marketing*, no. 17(2), pp. 112–124. URL: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/innovative-marketing/issue-382/communication-policy-of-cinema-industry-enterprises-in-the-context-of-covid-19-on-the-example-of-cinema-chains>.
8. Hydrey V. D., Dacenko V. V., Semenova L. Yu. (2021) Vpliv mar-ketungovoi tovarnoi polituku na povedinky spozhovachiv v umovah kruzu. [The impact of marketing product policy on consumer behavior in a crisis]. *Ekonomicznyy prostir*, pp. 96–100. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/793/769>.
9. B. Sheremeta, N. Chukhray. (2020) Using the blue ocean strategy by Ukrainian cinema networks in uncertain environment. *Sychasnyy stan naykovuh doslidzhen ta tehnologii v promyslovosti*, no. 4 (14). URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/220948-Article%20Text-499912-1-10-20201224.pdf>.
10. Yasynska D. V., & Dobrovolska O.V. (2021). Sychasna paradugma diag-nostuku finansovogo stanu pidpruyemstva v period kruzu [Modern paradigm of diagnosing the financial condition of the enterprise during the crisis]. *Ekonomicznyy prostir*, no. 166, pp. 81–84.