

**Міжнародний гуманітарний університет
Білгород-Дністровський фаховий коледж
природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій**

**Жигулін Олександр Андрійович
Стрелковська Ірина Вікторівна
Попа Леонід Минович**

**САМООРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ З
ВИКОРИСТАННЯМ
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Монографія

Ніжин – 2025

УДК: 658.5:004
Ж 65

Рекомендовано до друку Вченою Радою Міжнародного гуманітарного університету (протокол № 5 від 20 січня 2025 р.)

Рецензенти:

Судомир С. М. – завідувач відділу навчально-науково-інноваційної діяльності ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», д. е. н., професор

Малаксіано Л. М., д. т. н., професор, завідувач кафедри технічної кібернетики й інформаційних технологій ім. проф. Беркта Р. В. Одеського морського національного університету

Жигулін О. А., Стрелковська І. В., Попа Л. М.

Ж 65 Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій: Монографія. Ніжин: Вид-во НДУ імені Миколи Гоголя, 2025. 276 с.

ISBN _____

В монографії наведено теоретико-методологічні засади й науково-практичні рекомендації в управлінні підприємствами аграрного, готельно-ресторанного, інформаційного бізнесу і закладами освіти під час інформатизації суспільства й виходу економіки із стану глобальної кризи на основі інформаційних технологій, самоорганізації й самонавчання. Обґрунтовано дієвість використання таких складових синергетики, як дисипативне структурування виробничої діяльності й бенчмаркінг. Розроблено рекомендації з самоорганізації бізнесу й закладів освіти в умовах кризових явищ.

ISBN

© Жигулін О. А., 2025
© Стрелковська І. В., 2025
© Попа Л. М., 2025

ЗМІСТ

АВТОРСЬКА ДОВІДКА	7	
ВСТУП	12	
ЧАСТИНА I. САМООРГАНІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ		
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ		15
1.1. Поняття самоорганізації в управлінні підприємствами на основі інформаційних технологій	15	
1.2. Синергетика як теоретична основа самоорганізації бізнесу в неврівноваженій економіці.....	19	
1.3. Дисипативне структурування та бенчмаркінг як інструменти самоорганізації й самонавчання на прикладі готельно-ресторанного бізнесу з використанням інформаційних технологій	23	
1.4. Модель поведінки споживачів готельно-ресторанних послуг	30	
1.5. Забезпечення безпеки праці, життєдіяльності, цивільного захисту для самоорганізації бізнесу в будівництві, дизайні, медицині, юриспруденції, ІТ-галузі та сфері міжнародних-економічних відносин	41	
1.6. Інформаційні та комунікаційні технології для самоорганізації бізнесу в науковій діяльності з фізичної терапії та ерготерапії, юриспруденції, психології, медицині, стоматології, дизайні, ІТ-галузі та сфері міжнародних економічних відносин.....	50	
1.7. Медична інформатика, математична інформатика та біостатистика, чисельні методи, математика й теорія ймовірностей у галузі міжнародних економічних відносин та психології для самоорганізації бізнесу	59	
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ЗА РАХУНОК САМООРГАНІЗАЦІЇ ТА САМОНАВЧАННЯ.....		77
2. 1. Маркетингові дослідження готельно-ресторанного бізнесу	77	
2.2. Дослідження управління виробництвом, персоналом, бюджетуванням, інвестуванням та фінансуванням готельно-ресторанного бізнесу	86	
2.3. Оцінка ефективності розвитку бізнесу на основі інформаційних технологій, самоорганізації та самонавчання	90	

РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПОЛІТИЧНИХ І ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ	95
3.1. Аналіз розвитку готелів	95
3.2. Стан розвитку ресторанів.....	101
3.3. Динаміка розвитку підприємств «швидкого харчування».....	106

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО САМООРГАНІЗАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	113
4.1. Підприємства «швидкого харчування» як економно-дисипативні підприємницькі структури готельно-ресторанного бізнесу, що самоорганізуються	113
4.2. Підприємства розміщення як якісно-дисипативні підприємницькі структури готельно-ресторанного бізнесу, що самоорганізуються	119
4.3. Ресторани, бари, нічні клуби, турфірми як диференціально-дисипативні підприємницькі структури готельно-ресторанного бізнесу, що самоорганізуються	126

РОЗДІЛ 5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, САМООРГАНІЗАЦІЇ Й САМОНАВЧАННЯ	129
5.1. Розробка рекомендацій щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємства готельно-ресторанного бізнесу.....	129
5.2. Оцінка ефективності розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу за рахунок самоорганізації та самонавчання	133
5.3. Перспективи використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання в готельно-ресторанному бізнесі в умовах інформатизації суспільства.....	138

РОЗДІЛ 6. ОСОБЛИВОСТІ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРОЄКТУВАННЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	142
6.1. Теоретичні положення проєктування самоорганізації в управлінні підприємствами аграрного бізнесу на основі інформаційних технологій ..	142

6.2. Методологічні аспекти проєктування самоорганізації в управлінні підприємствами аграрного бізнесу	150
6.3. Аналіз вирішення проблем аграрного бізнесу під час воєнного стану в Україні	158
6.4. Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів	160

РОЗДІЛ 7. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВОМ

7.1. Теоретичні положення проєктування самоорганізації й самонавчання в управлінні підприємствами ІТ-бізнесу	170
7.2. Менеджмент проєкту в ІТ-галузі	173

РОЗДІЛ 8. ОСОБЛИВОСТІ САМООРГАНІЗАЦІЇ БАНКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ

8.1. Загальні положення.....	183
8.2. Проєктування й відновлення стійкості та стану самоорганізації банків з використанням технологій захисту інформації	185

ЧАСТИНА ІІ. САМООРГАНІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ПІД ЧАС ГЛОБАЛЬНОЇ КРИЗИ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

РОЗДІЛ 9. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ПІД ЧАС КРИЗИ

9.1. Особливість теоретичного аспекту в самоорганізації й самонавчанні закладів освіти під час кризи та інформатизації суспільства	191
9.2. Методологічні особливості оцінки рівня ефективності самоорганізації й самонавчання закладів освіти	199

РОЗДІЛ 10. РОЛЬ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ГУРТКІВ В САМООРГАНІЗАЦІЇ Й ПРОЦЕСАХ САМОНАВЧАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ПІД ЧАС КРИЗИ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА.....

10.1. Загальні положення.....	202
10.2. Нетрадиційне інформаційне забезпечення наукового гуртка	207
10.3. Результати роботи науково-дослідного гуртка.....	212
10.4. Сфера та логіка публікаційної роботи науково-дослідного гуртка	213

10.5. Досягнення науково-дослідного гуртка «Креативне мислення»	218
10.6. Здатність розробок гуртка забезпечувати вибір освітніх засобів та переносити їх в педагогічну практику.....	228
РОЗДІЛ 11. МЕТОДОЛОГІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ, ПСИХІЧНОЇ, ФІЗИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВИКЛАДАЧІВ І СТУДЕНТІВ ЗА РАХУНОК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ, МЕТОДІВ ДОПОВНЕНОЇ Й УЯВНОЇ РЕАЛЬНОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАВЧАННЯ.....	
11.1. Загальні положення.....	231
11.2. Творча реабілітація, доповнена й уявна реальність для підвищення якості навчання	231
ВИСНОВКИ	240
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	243
ДОДАТКИ	
А. Бізнес-форми для дослідження розвитку бізнесу й закладів освіти	247
Б. Банк способів та прийомів бенчмаркінгу для готелю.....	250
В. Банк способів та прийомів бенчмаркінгу для ресторану	253
Г. Акти й довідки щодо впровадження рекомендацій з самоорганізації бізнесу й закладів освіти	258



АВТОРСЬКА ДОВІДКА (ПЕРЕДМОВА)

ЖИГУЛІН ОЛЕКСАНДР АНДРІЙОВИЧ

кандидат технічних наук, доктор економічних наук, доцент
Автор понад 300 наукових та навчально-методичних праць.

Представник Наукової школи (39 кандидатів наук, 7 докторів наук, які працюють в Україні, США, Франції й Канаді) з питань управління інтелектуально-креативним розвитком соціально-економічних систем. Особливістю школи є формування соціально-еколого-економічної моделі розвитку підприємницьких структур й установ, де найвищою цінністю є людина, а головною рушійною силою розвитку – реалізація її креативного потенціалу. Праці представників школи містять дієві рекомендації щодо роботи суб'єктів господарювання в умовах глобальної й національної криз.

Напрями наукових досліджень Жигуліна Олександра Андрійовича:

1. Управління конкурентоспроможністю й самоорганізацією підприємницьких структур бізнесу й закладів освіти на основі розвитку інтелектуально-креативного потенціалу людини:

Монографії: Самоорганізація бізнесу з використанням інформаційних технологій, 2025; Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи, 2021; Управління інноваційною діяльністю: теорія і практика, 2021; Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери, 2016; Актуальні проблеми розвитку, 2013; Конкурентоспроможність підприємств – основа конкурентоспроможної економіки країни, 2012; Забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах організаційно-економічних перетворень, 2011; Потенціал регіону: вектори формування та використання, 2011; Проблеми сучасності: наука, практика, методологія, 2010; Ефективність методів управління підприємством у ринковій економіці, 2009.

Статті: Творча реабілітація, доповнена та уявна реальність для підвищення якості навчання, 2025. С. 23-27; Еволюція життя в умовах воєнного стану, 2024; Hryhoruk, P., Zhyhulin, O., Karvatska, N. (2024). Sustainable legal development in the region: Strategy for integrating e-commerce platforms in the domestic market in the era of Industry 5.0. International Journal of Sustainable Development and Planning, Vol. 19, No. 6, pp. Scopus; Trzonkowski, K., Kolisnichenko, P., & Zhyhulin, O. (2023). Information systems for financial and economic security in the face of cyberthreats: study

of characteristics in the context of modern administrative and legal mechanism. Amazonia Investiga, 12 (69), 315-324. Web of Science; Розробка моделі управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур готельно-ресторанного бізнесу. Технологічний аудит та резерви виробництва. Том 2. № 4 (64), 2022. С. 11-15; Модель агрологістики бізнес-процесів під час збройного конфлікту «Україна-Росія». Агросвіт, 24/2022. С. 10-15; Бренд-менеджмент у сфері інклюзивно орієнтовано агробізнесу. Агросвіт, № 23 (2022). С. 8-15; Механізм формування інклюзивної моделі розвитку бізнесу в агропродовольчій, готельній та ресторанній областях. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 14, вип. 1; Модель поведінки споживачів готельних та ресторанних послуг в умовах кризи та інформатизації суспільства. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, вип. 1. С. 86-92; Механізм оцінки, відновлення та підвищення темпів розвитку готельного бізнесу. Економіка харчової промисловості. 2022. Т. 15, вип. 2; Відновлення ефективності методів управління підприємством: агропродовольча, готельна та ресторанна сфера. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.15, вип. 2. С. 89; Модель розвитку «Інклюзивне об'єднання підприємницьких структур агробізнесу, 2022; Конкурентоспроможність автомобільного транспорту в умовах глобальної кризи, 2021; Проблеми конкурентоспроможності агробізнесу під час пандемії, 2021; Проблеми впровадження інновацій на транспорті під час пандемії, 2021; Соціально-еколого-економічна модель логістичного управління конкурентоспроможністю агробізнесу в умовах глобальної кризи, 2020; Розвиток агробізнесу в умовах глобальної кризи на основі людиноцентризму й логістики, 2020; Дисипативність логістичного управління конкурентоспроможністю агробізнесу в умовах пандемії, 2020; Логістика в управлінні матеріальними й інформаційними потоками для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, 2019; Результативне управління безпекою праці й життєдіяльності в Україні, 2019; Публічний менеджмент конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу України, 2018; Людиноцентричний підхід в управлінні конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, 2018; Методичний підхід до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємницьких структур агробізнесу, 2018; Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрного сектору: інноваційно-креативний підхід, 2017; Інноваційно-креативне забезпечення конкурентоспроможності підприємств агробізнесу, 2015; Конкурентна стратегія інноваційно-креативної диференціації в культурі та туризмі, 2014; Дизайн-проект методів забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу, 2014; Методологія дисипативності споживчого впливу на формування системи методів управління підприємством, 2013 т. ін.

Підручники й посібники: Логіка, методологія та етика наукового пізнання: навч. пос., 2024. 206 с.; Бренд-менеджмент: навчальний посібник. Ніжин, 2024.

293 с.; Жигулін О.А. Методичні вказівки до практичних робіт та самостійного вивчення дисциплін «Основи зовнішньоекономічної діяльності», «Мультикультурний маркетинговий менеджмент в період глобальної комунікації», «Бренд-менеджмент і управління діловим іміджем», «Економіка підприємств у галузі: сільське, харчове, переробне господарство й сфера ІТ-технологій» для студентів технічних й економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання, 2024. 221 с.; Методичні вказівки до практичних занять з дисциплін «Бренд-менеджмент та управління діловим іміджем», «Реклама», «Поведінка споживача», «Маркетинг», «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент» для студентів технічних та економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання, 2024. 145 с.; Інформаційні системи й технології та економіка підприємств ІТ-галузі: навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В. , 2023. 228 с.; Економіка сільськогосподарського виробництва: навчальний посібник, 2022. 156 с.; Зовнішньо-економічна діяльність, 2023; Логістика, управління й конкурентоспроможність в агробізнесі, 2020; Підйомно-транспортні машини, 2020; Конкурентоспроможність системи управління охороною праці в аграрній сфері України, 2015; Конкурентоспроможне управління персоналом в аграрній сфері України, 2015; Менеджмент охорони праці в сфері туризму, 1999.

Автореферат: дис. д. е. н., 08.00.04 «Напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур агробізнесу України», 2019.

2. Людиноцентрична соціально-еколого-економічна активна модель управління безпекою праці та життєдіяльності:

Авторські свідоцтва: №1305344. Бюл. №15, №1355722. Бюл. №44, №1566834. Бюл. №46, № 1645497. Бюл. №16 //Відкриття. Винаходи.

Статті: Забезпечення безпеки праці, життєдіяльності, цивільного захисту для самоорганізації бізнесу в будівництві, дизайні, медицині, юриспруденції, ІТ-галузі та сфері міжнародних-економічних відносин, 2025; Безпека праці та життєдіяльності в Україні, 2019; Безпека праці в енергоустановках, 2019; Безпека виробничих процесів в агроінженерії, 2019; Способи й засоби рятування людей і тварин при пожежі, 2019; Травматизм на транспорті, 2019; Безпека транспортних засобів в Україні, 2019; Результативне управління безпекою праці й життєдіяльності в Україні, 2019; Активна система управління пожежною безпекою підприємницьких структур агробізнесу, 2018; Людиноцентрична система управління охороною праці та безпекою життєдіяльності при роботі з комп'ютером, 2017; Концепція управління безпекою життєдіяльності та охороною праці в аграрному секторі України, 2017; Сучасна техніка безпеки при обслуговуванні сільськогосподарських машин, 2017; Принципи людиноцентричної системи управління охороною праці в сільськогосподарському виробництві, 2017; Система впровадження нових технологій охорони праці, 2016; Екологічні проблеми розвитку шахтарських

міст Донбасу та шляхи їх вирішення, 2008; статті в фахових журналах з безпеки праці в гірничодобувній промисловості.

Підручники: Охорона праці у будівництві, 2023; Цивільний захист, безпека праці та життєдіяльності, 2020; Безпека транспортних засобів, 2020; Безпека праці в енергоустановках, 2020; Безпека виробничих процесів в агроінженерії й харчовій промисловості, 2020; Конкурентоспроможність системи управління охороною праці в аграрній сфері України, 2015; Менеджмент охорони праці в сфері туризму, 1999; Запобігання викидів вугілля за допомогою щільного розвантаження, 1992; Теорія викидів та програмування викидодобезпеки, 1990.

Автореферат: дис. канд. техн. наук, спец. 05.26.01 «Охорона праці та пожежна безпека».

3. Методи етики та моралі для управління розвитком людства в XXI столітті:

Монографії: Роль науки, релігії та суспільства у формуванні моральної особистості, 2010.

Статті: Етика, людиноцентризм і логістика як інструменти забезпечення конкурентоспроможності агробізнесу в умовах пандемії, 2020; Ведичні методи вирішення проблем особистості та суспільства у XXI столітті, 2010; Глибинні (духовні) цінності та їхня ідентифікація, 2010.

Збірки: Протикризова поезія: гармонія арій проти диктату насильства, 2020.

Диплом ВАК Ведичної Академії Культури, 2008.

Інші досягнення автора: Медаль та Знак Пошани Європейського університету; Призер Всеукраїнського конкурсу Педагогічний Оскар-2025 у номінації «Студентська гурткова робота»; Керівник студентської наукової роботи з безпеки праці й життєдіяльності, яка зайняла I місце у конкурсі наукових робіт Одеської області, 2025; Керівник студентів-призерів Марафону знань з безпеки праці та життєдіяльності в Одеській області, 2024 р.; Завідувач кабінетом безпеки, який зайняв I місце на Конкурсі навчальних кабінетів в Одеській області, 2024-2025 н. р.; Автор сайту «Кабінет безпеки», який зайняв I місце в Одеській області за інтерактивне забезпечення навчального процесу, 2024-2025 н. р.; Співорганізатор і регулярний учасник Міжнародних Форумів у м. Познань, Польща; Співорганізатор і регулярний учасник Міжнародних Науково-практичних конференцій і круглих столів на базі Бережанського агротехнічного інституту ВП НУБіП України (грамоти, сертифікати), 2021-2024 рр.; Співорганізатор і регулярний учасник Міжнародних Науково-практичних конференцій і круглих столів на базі Ніжинського агротехнічного інституту ВП НУБіП України (грамоти, сертифікати), 2021-2024 рр.; Призер Конкурсу в Одеській області на кращу методичну розробку, 2023 р.; Керівник студентського наукового гуртка «Креативне мислення», наукова розробка якого перемогла на Всеукраїнському конкурсі студентських наукових праць в

НУБіП України у 2021 р.; Керівник науково-дослідницької роботи «Розробка рекомендацій щодо формування системи управління конкурентоспроможністю Фермерського господарства Промінь-К в умовах кризових викликів», номер державної реєстрації 0121U111346; Керівник призера Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт, 2021, Диплом II ступеня, Харківський національний автомобільно-дорожній університет «Конкурентоспроможність бізнесу на ринку послуг автотранспорту в умовах глобальної кризи»; Керівник студента-переможця (I місце) олімпіади Одеської області з охорони праці, 2023 р. Керівник постійно діючого студентського наукового гуртка «Креативне мислення», якого за розроблену й впроваджену «Методологію творчої реабілітації, використання методів штучного інтелекту, доповненої й уявної реальності для підвищення якості навчання під час воєнного стану» відзначено призовим місцем на Всеукраїнському Конкурсі «ПЕДАГОГІЧНИЙ ОСКАР-2025»

Напрями наукових досліджень автора є підставою створення «Концепції коригування діяльності людства щодо виходу із стану глобальної кризи». Актуальність рекомендацій виходу із кризи полягає в пошуку принципово нових підходів до забезпечення життєдіяльності сучасної цивілізації. Наукові доробки автора дозволили сформулювати модель життєдіяльності людства щодо подолання наслідків глобальних кризових явищ в період інформатизації суспільства.

Дієвість моделі управління конкурентоспроможністю та самоорганізацією підприємницьких структур бізнесу й закладів освіти на основі розвитку й реалізації інтелектуально-креативного потенціалу людини, що запропонована автором, визнана науковцями України й країн ЄС (Жешув, Познань, Таллінн, Чернігів, Харків, Одеса, Львів, Київ, Поділля, Житомир, Херсон, Бережани, Полтава, Миколаїв, Хмельницький, Умань, Мелітополь, Білгород-Дністровський).

ВСТУП

Актуальність теми монографії обумовлена кризовими процесами та інформатизаційними перетвореннями суспільства. Саме технології самоорганізації та інструменти самонавчання дозволяють бізнесу й закладам освіти вижити в умовах санітарних, економічних та соціально-політичних криз.

Мета досліджень: розробити рекомендації щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для бізнесу й навчальних закладів в період криз та інформатизації суспільства.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- удосконалити теоретико-методологічні засади проєктування технологій самоорганізації та інструментів самонавчання в управлінні підприємствами (на прикладі готельно-ресторанного бізнесу та закладів освіти);
- дослідити роль синергетики як теоретичної основи самоорганізації бізнесу у неврівноваженій економіці;
- обґрунтувати доцільність використання дисипативного структурування та бенчмаркінгу як інструментів самоорганізації;
- розробити показник оцінки ефективності рівня самоорганізації та провести аналіз стану готельно-ресторанного бізнесу;
- описати системний підхід до самоорганізації у бізнесі;
- розробити «Рекомендації щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємств готельно-ресторанного, аграрного, інформаційного бізнесу й закладів освіти», а також оцінити їх ефективність в умовах інформатизації суспільства;
- сформулювати банк способів та прийомів бенчмаркінгу для підвищення рівня самоорганізації та самонавчання на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати теоретичні засади проєктування технологій самоорганізації закладів освіти;

- розробити «Методологію інтелектуальної, психічної, фізичної реабілітації викладачів і студентів за рахунок штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності для підвищення якості навчання»;

- визначити роль студентських науково-дослідних гуртків в самоорганізації й самонавчання закладів освіти під час кризи й інформатизації суспільства.

Об'єкт дослідження – організаційно-економічні процеси управління розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу й закладів освіти.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методологічних та практичних засад управління розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу й закладів освіти за рахунок підвищення ефективності використання технологій самоорганізації й самонавчання під впливом кризових процесів та інформатизації суспільства.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою монографії є загально-наукові й спеціальні методи. У процесі дослідження використано історичний метод (під час узагальнення поглядів науковців на поняття «метод управління підвищенням ефективності самоорганізації й самонавчання підприємств бізнесу»); абстрактно-логічний, аналізу, синтезу, дедукції, індукції (у процесі дослідженні концепцій класиків менеджменту щодо методів управління підвищенням результативності діяльності підприємств); методи наукової абстракції (для обґрунтування розвитку економічних систем під впливом невизначеності середовища господарювання); метод моделювання (при формуванні моделей управління підвищенням ефективності самоорганізації й самонавчання суб'єктів бізнесу й навчальних закладів); методи фінансово-економічного аналізу, зокрема горизонтальний і вертикальний трендовий аналіз (для оцінки дисипативно-структуруючого управління розвитком за рахунок саморганізації й самонавчання, а також стійкості самоорганізації на ринку підприємницьких структур бізнесу й закладів освіти); метод системного аналізу (під час вивчення системи методів управління підвищенням ефективності самоорганізації й самонавчання підприємств бізнесу); метод експертних оцінок (у процесі формування й підтвердження теоретичних та практичних результатів);

методи теорії ймовірностей і математичної статистики (для розрахунку інтервалів між кризовими явищами у світовій та національній економіці, а також для аналізу конкуренції в готельно-ресторанному й пов'язаних з ним секторах економіки України).

Автори висловлюють вдячність адміністрації, викладачам і членам науково-дослідного гуртка «Креативне мислення» за участь у написанні розділів і підрозділів монографії: Григор'єва Т. І. – розд. 7, Йона Л. Г. – розд. 8, Павлова Н. Г. – розд. 9, Колаховська С. П. – п. 1.2, Олійник Л. В. – п. 2.3, Єргієва М. В., Марчишина М. Ю., Сімченко Д. В., Третюк І. І. – п. 8.2; Богатирська В. О., Завацька В. С., Ніколова А. І., Ярова О. І. – п. 6.1, Фастов Д. Г., Білецький М. Н. – п. 5.3, Варовіна А. К. – 4.2, Бондаренко Є. Д. – 4.3, Кондолов Д. І., Лупашко Д. В., Леньшина С. О. – п. 4.1; Цурка А. О., Рахман Е. А. – п. 7.1; Кришталь В. О., Писарівська А. В., Сафарян Г. Р. – п. 7.2.

ЧАСТИНА I. САМООРГАНІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ САМО- ОРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ БІЗНЕСОМ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

1.1. Поняття самоорганізації в управлінні підприємствами на основі інформаційних технологій

В енциклопедіях під самоорганізацією розуміють здатність системи, що опинилася під впливом зовнішніх умов, що змінюються, самостійно знаходити свій оптимальний стан і досягати стійкості [1, 2].

Ключовою характеристикою таких систем є здатність адаптуватися. Під адаптивною розуміють систему, здатну автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та структуру з метою збереження чи досягнення оптимального стану [3, с. 30].

Актуальність досліджень у галузі самоорганізації бізнесу полягає в наступному. Світова економіка увійшла на етапі розвитку суспільства у стан глобальної кризи (економічні, санітарні та політичні кризові процеси). Історичний метод дослідження на цьому унікальному етапі розвитку суспільства є неефективним. Виникла необхідність включити до переліку чинних закономірностей ринкової економіки (Закони попиту, споживання, зростання продуктивності праці, стандартизації) такий загальний закон життєдіяльності, як Закон еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне ставлення до розвитку всіх без винятку та обмежень). Цей підхід до розгляду сучасних проблем першими запропонували представники аграрного сектору економічної науки (Національний університет біоресурсів та природокористування України). Опублікована вченими монографія «Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи» є актуальним орієнтиром для прийняття ефективних управлінських рішень для самоорганізації бізнесу під час кризи [4].

Проектування самоорганізації бізнесу під час кризи передбачає:

- розгляд бізнесу в широкому ракурсі (облік стану постачальників, конкурентів, ринку, виробників засобів виробництва, безпосередньо підрозділів

підприємства, рекламних та збутових компаній), що дає уявлення про можливість самоорганізації бізнесу під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища;

- орієнтацію на глибинні потреби споживачів, суспільства та держави. Споживачі задовольняють фізіологічні потреби, потреби у безпеці, а також вищі потреби у спілкуванні, повазі та самовираженні. Суспільство очікує від бізнесу використання нових екологічно чистих технологій для механізації та автоматизації праці, а держава – дотримання вимог соціо-еколого-економічних стандартів, викладених у нормативній документації. Відсутність комплексного задоволення перелічених потреб веде до ліквідації бізнесу: споживачі не фінансують його через купівлю товарів, працівники та місцева громада вирішують проблеми через суди, а держава – шляхом позбавлення ліцензій та торгових патентів.

Перевагу цього підходу наведемо на прикладі результатів порівняльного аналізу використання відомих теорій самоорганізації суб'єктами готельно-ресторанного бізнесу.

Теорія складних систем (Stafford Beer, «Viable System Model», 1972). У цій теорії організація розглядається як система, здатна до самостійної адаптації, заснованої на зворотному зв'язку між її частинами та зовнішнім середовищем [5]. Прикладом використання є система управління у компанії Unilever, де кожен підрозділ діє автономно, але у рамках загальної стратегії та стандартів корпорації. Це забезпечує стійкість за зміни ринкової кон'юнктури [6].

Теорія хаосу (Ilya Prigogine, «Dissipative Structures», 1977) розглядає організації через нестабільності та хаотичні зміни, що стимулюють перехід до нового сталого стану [7]. Ця теорія використовується Google через експерименти в інноваційних проєктах (наприклад, Google X), коли створюються нові стійкі напрямки бізнесу, такі як Waymo.

Теорія мережових структур (Henry Mintzberg, 1979) передбачає, що організації можуть самоорганізовуватися через створення мережових структур, де управління розподілено по вузлам мережі. Дана управлінська технологія використовується у мережі ресторанів McDonald's, де регіональні оператори мають високий рівень автономії, що дозволяє адаптувати меню та маркетингові кампанії під місцевий ринок, зберігаючи єдиний бренд [8].

У наведених теоріях самоорганізації при їх застосуванні використовуються передові інформаційні технології, але відсутній ключовий фактор, що веде до автоматичної зміни алгоритму функціонування та структури бізнесу з метою збереження або досягнення оптимального стану. Ця обставина веде до помилок першого роду.

Наприклад, Google через свою дослідницьку лабораторію X (раніше Google X) запустила проєкт Waymo на основі принципів, тісно пов'язаних з теорією хаосу. Теорія хаосу передбачає, що системи проходять через періоди нестабільності та невизначеності, які стають каталізаторами для переходу до нового сталого стану. Цей підхід було втілено у створенні автономних транспортних засобів (автономних автомобілів). У 2009 році Google розпочала дослідження технологій самоврядних автомобілів як частину внутрішнього інноваційного проєкту. У 2016 році проєкт було виділено в окрему компанію Waymo під керуванням холдингу Alphabet. Теорія хаосу застосовувалася у таких аспектах:

1. Ухвалення нестабільності як основи інновацій. Розробка автономних автомобілів розпочиналася за умов високої невизначеності. Не було впевненості, що технології (наприклад, машинне навчання, камери та ін) зможуть досить швидко еволюціонувати для забезпечення безпеки. Замість уникнення цих ризиків, Google експериментувала в умовах нестабільності, аналізуючи проміжні результати;

2. Ітеративний процес та самоорганізація. Waymo використовувала великі обсяги даних, отримані під час тестування мільйонів кілометрів на дорогах загального користування та у симуляціях. Ці дані самоорганізовувалися у моделі машинного навчання, які адаптувалися та покращувалися. Непередбачувані події (наприклад, раптові рухи пішоходів) моделювалися, щоб система знаходила нові стійкі рішення.

Завдяки накопиченому досвіду алгоритми Waymo пройшли шлях від нестабільних прототипів до стійкої системи автономного управління, яка може безпечно функціонувати на дорогах. У 2020 році Waymo запустила перший у світі комерційний сервіс роботаксі без водія у Феніксі, штат Арізона, що виявилось передчасним (рівень технологій виявився недостатнім для забезпечення найголовнішого чинника, яким є безпека).

Станом на 2025 рік країни світу через жертви на дорогах або заборонили безпілотні проєкти або обмежили їх використання унікальними умовами

(наприклад, камази а Арктиці), що характеризує напрямок як помилку першого роду [9].

Теорії Складних систем, Хаосу та Мережевих структур, на наш погляд, слід доповнити зазначенням ключового фактора, що впливає на самоорганізацію, у вигляді загальної стратегії корпорації, якій повинні відповідати методи управління всіма функціональними підсистемами системи управління підприємством (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, фінансування) Так, Unilever Foods Solutions випускає продукти для індустрії громадського харчування (харчова продукція: спеції, основи для страв) та використовує базову стратегію «висока якість», а Мак-Дональдс надає послуги на основі стратегії «економія на витратах» (час, витрата коштів). Ресторанам, барам та нічним клубам рекомендується використання стратегії інноваційно-креативної диференціації.

Отже, самоорганізація передбачає здатність готельно-ресторанного бізнесу пристосовуватися до зовнішніх і внутрішніх змін за допомогою орієнтації усіх функціональних підсистем системи управління підприємством на базову конкурентну стратегію. У науковій літературі комплекс базових конкурентних стратегій представлений у роботах Котлера Ф. [10-12], Портера М. [13, 14] та інших класиків менеджменту. Коригування отриманих ними результатів з урахуванням застосування в умовах глобальної кризи проведено групою вчених НУБіП України [4]. Портеру М. вдалося покращити підхід Котлера Ф. Так, останній відносив виробництво холодильника та сукні для ресторану до єдиної групи «товари тривалого використання». Портер М. показав, що товари слід ділити на економні та диференційовані і те, що саме до останніх належить виробництво одягу. Представникам НУБіП України вдалося внести ясність у цю ситуацію через доповнення комплексу базових конкурентних стратегій підприємств по Портеру М. стратегією «висока якість». Виробництво холодильників має відповідати «високій якості», одягу для ресторану – «інноваційно-креативної диференціації», а послуг шведського столу та Макдональдсу – «економії на витратах».

Дане розмежування сприяє самоорганізації підприємств у сучасних умовах тотальної інформатизації та глобальних економічних, санітарних та політичних кризових явищ.

1.2. Синергетика як теоретична основа самоорганізації бізнесу у неврівноваженій економіці

Здатність системи, що опинилася під впливом зовнішніх умов, що змінюються, самостійно знаходити свій оптимальний стан і досягати стійкості досліджує міждисциплінарна наука, яка називається синергетикою.

Теорію синергетики було закладено у 1970-х роках. Основні роботи у цьому напрямі належать Іллі Пригожину (Ilya Prigogine), який розвинув концепцію самоорганізації у складних системах. Його ключова праця «Час, хаос і квантум: до вирішення парадоксу часу» (Time, Chaos and Quantum: Toward the Resolution of the Time Paradox), яка опублікована в 1993 році, отримала розвиток. Пригожин також написав фундаментальну роботу «Порядок з хаосу» (Order Out of Chaos) спільно з Ізабеллою Стенгерс у 1984 році. Ця праця популяризувала ідеї, пов'язані з тим, як системи приходять до сталого стану через процеси самоорганізації.

Термін «синергетика» для позначення міждисциплінарного підходу запропонував німецький вчений Герман Хакен у 1970-х. Його книга «Синергетика: основи кооперативної поведінки» (Synergetics: An Introduction) вийшла у 1977 році [15].

У рамках синергетики запропоновано термінологічний глосарій оцінки розвитку суб'єкта економічної діяльності в умовах інформатизації та кризи (коливання, хвилі розвитку, точка біфуркації – точка вибору перед переходом до траєкторії або зростання, або спаду ділової активності, дисипативна структура, як стійка структура бізнесу на засадах самоорганізації, атрактор – траєкторія розвитку).

Принципами синергетики є такі принципи:

- складні системи (включаючи організації) здатні до самоорганізації в умовах зовнішнього чи/та внутрішнього впливу;
- процеси нестабільності (крапки біфуркації) відкривають можливості для формування нових стійких структур;

- в організаційному контексті синергетика пояснює, як компанії адаптуються до змін у бізнес-середовищі через кризи та точки вибору.

Крім позитивних у синергетичному підході до управління мають місце також негативні характеристики. До останніх належить недостатня адаптація його до реальних умов розвитку організацій у період тотальної інформатизації та криз. Серед авторів наукових підходів найбільш раціональним та практично значущим є погляд на проблему вчених НУБіП України:

1. Розроблено та пройшла успішну адаптацію математична модель процесу розвитку підприємства в умовах інформатизації та криз на основі аналізу динаміки ВВП (внутрішнього валового продукту) країни. Ця модель дозволяє виявити частоту коливань у сучасній економіці. Раніше були відзначені великі, середні (9 років) та малі хвилі економічних процесів, а в сучасних умовах коливання відбуваються із частотою 3-4 роки. Це дозволяє розрахувати перспективу розвитку підприємства та вибрати інструмент її оцінки. Перехід від ВВП до конкретного підприємства пропонується здійснювати через три константи інтегрування, в ході якого замість ВВП України в модель вводяться доходи підприємства та вирішується система рівнянь із трьома невідомими;

2. Запропоновано раціональний інструментарій оцінки ефективності бізнесу у неврівноваженій економіці. Таким інструментом є не прибуток та рентабельність, а тренд динаміки чистого доходу підприємства за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Неспадаючий тренд свідчить про наявність позитивних результатів управління з елементами самоорганізації, а спадаючий – про їх відсутність і наближення підприємства до моменту ліквідації;

3. Сформовано систему методів управління підприємством, що складається з підсистем управління окремими функціональними видами діяльності підприємства (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування та фінансування) [4].

Наведемо результати аналізу спроб використання синергетики в готельно ресторанному бізнесі на основі інформації, представленої на офіційних веб сайтах підприємств країн світу.

1. Marriott International (США). Marriott застосовує синергетичний підхід в управлінні персоналом та досвідом клієнта. Вони створили екосистему, де співробітники різних департаментів працюють над покращенням гостьового досвіду у реальному часі. Використовуються цифрові платформи для координації завдань та аналізу даних.

Результати: підвищення задоволення гостей на 15%, зниження операційних витрат через оптимізацію міжгалузевої взаємодії [16].

2. Hilton Hotels (Великобританія/США). Hilton впровадив концепцію самоорганізації у програму Team Member Travel, де співробітники різних підрозділів можуть обмінюватись досвідом. Це підвищує їхню залученість і знижує плинність кадрів [17].

AccorHotels (Франція). AccorHotels використовує моделі динамічної самоорганізації для управління глобальною мережею готелів через платформу ALL (Accor Live Limitless). Платформа об'єднує пропозиції готелів, ресторанів та партнерів. Результати: збільшення залучення клієнтів на 25%, залучення великих партнерів, таких як Visa [18].

Ritz-Carlton (США) застосовує метод «Gold Standards» для створення команди співробітників, які навчені приймати рішення самостійно, підвищуючи якість обслуговування. Результати: клієнтська лояльність на рівні 90%, визнання як одного з найкращих брендів з готельного обслуговування у світі [19].

Hotel Four Seasons (Канада). Взаємодія між готелями для обміну успішними практиками, використання гнучких моделей керування. Результати: підвищення гнучкості у керуванні персоналом, оптимізація витрат без втрати якості [20].

Hard Rock Hotel (США). Використання цифрової платформи для покращення взаємодії між клієнтами та брендом. Кожен співробітник має доступ до системи швидко реагувати на запити.

Результатами є збільшення продажів додаткових послуг на 10% та зростання лояльності клієнтів на 18% [21].

Mandarin Oriental (Гонконг). Розробка програми «Fans of MO», яка використовує дані для персоналізації послуг. Результати: середній прибуток за

використання номеру збільшився на 30%, клієнти стали залишати більше позитивних відгуків [22].

Отже, наведена інформація свідчить про спроби готельно-ресторанного бізнесу країн світу підвищувати якість послуг та посилювати конкурентні позиції за допомогою синергетичного об'єднання процесів управління формуванням продукту, персоналом, витратами та самонавчанням співробітників. Провідні мережі, такі як Marriott, Hilton та AccorHotels, активно використовують ці підходи для адаптації до ринку та покращення клієнтського досвіду.

Як показники оцінки ефективності використання синергетики у наведених прикладах застосовуються: індекс зниження операційних витрат без втрати якості послуг, рівень задоволеності (лояльності) клієнтів, збільшення продажів додаткових послуг та доходу за використання номеру готелю.

До недоліків описаного досвіду використання синергетики можна віднести відсутність системного підходу до управління бізнесом:

- готельно-ресторанний бізнес розглядається у вузькому контексті (готель та засоби розміщення) з основною базовою конкурентною стратегією «висока якість», тоді як у готелях присутні шведські столи та ресторани, орієнтовані на стратегії «економія на витратах» та «інноваційно-креативна диференціація» відповідно;

- як об'єкти управління приймаються лише три підсистеми («формування продукту», «управління персоналом» і «бюджетування») з дев'яти (30%), що знижує ймовірність досягти ефекту самоорганізації бізнесу;

- показники оцінки ефективності використання нововведень не враховують коливальний характер розвитку економіки, що істотно підвищує ймовірність помилок.

Отже, синергетика безперечно є теоретичною основою самоорганізації бізнесу у неврівноваженій економіці. Цей факт підтверджується коливальним характером економічних показників підприємств у часі. На кризовому та інформаційному етапі розвитку суспільства частота коливань зростає і нині становить 3-4 роки. Провідні готельно-ресторанні світові мережі активно

використовують інформаційні технології для самонавчання та самоорганізації з використанням окремих елементів синергетичного підходу до управління. Для покращення результатів їхньої діяльності рекомендується використання системного підходу до управління підприємством (впровадження синергетично взаємопов'язаних інновацій у дев'яти підсистемах системи управління підприємством, використання показників оцінки ефективності нововведень з урахуванням динаміки економічних процесів в економіці).

1.3. Дисипативне структурування та бенчмаркінг як інструменти самоорганізації й самонавчання на прикладі готельно-ресторанного бізнесу з використанням інформаційних технологій

Теорія дисипативного структурування об'єкта економічної діяльності є основною складовою синергетичного підходу до управління підприємством у період криз та інформатизації суспільства.

В теорії управління розрізняють два різних підходи (факторний і системний). Перший рекомендується застосовувати менеджерам-інтуїтивам, а другий – менеджерам-сенсорикам. Оскільки таке складне явище як інтуїція не піддається опису, у роботі орієнтуватимемося на сенсорне сприйняття інформації для формування та управління системою управління підприємством, що складається з дев'яти підсистем.

Підприємство, як дисипативна структура, що самоорганізується, може бути представлене у вигляді синергетично взаємопов'язаних як самих методів управління функціональними видами діяльності, так і їх складових.

Для цього уявлення будемо використовувати «управління за цілями». Воно полягає в тому, що метод управління розглядається як сукупність прийомів і способів впливу підсистеми системи управління підприємством, що управляє, на керовану з певною метою.

У процесі дослідження розроблено трирівневу систему синергетично взаємопов'язаних цілей методів управління підприємством.

На першому рівні для досягнення самоорганізації формували спільну мету підприємства, орієнтовану на базову конкурентну стратегію:

1) для підприємства зі стратегією економія на витратах рекомендується наступна корпоративна мета: «Підвищення здатності до самоорганізації підприємства за рахунок зростання рівня економності товарів (послуг)»;

2) для підприємства зі стратегією висока якість рекомендується наступна корпоративна мета: «Підвищення здатності до самоорганізації підприємства за рахунок зростання рівня якості товарів (послуг)»;

3) для підприємства зі стратегією креативна диференціація рекомендується наступна корпоративна мета: «Підвищення здатності до самоорганізації підприємства за рахунок зростання рівня креативної диференціації товарів (послуг)».

Під економним товаром мають на увазі високо стандартизований продукт масового виробництва (видобуток корисних копалин, сільське господарство, товари широкого споживання, транспорт, фінансові установи, торгівля, громадське харчування, столові самообслуговування, підприємства «швидкого харчування» та ін.).

Високоякісним вважається товар серійного виробництва (машинобудування, освіта, медицина, індустрія гостинності та інші).

Під креативно диференційованим товаром мають на увазі товари індивідуального виробництва галузей креативної індустрії (мистецтво, театри, концертні центри, відеопродукція, реклама, одяг, салони краси, програмування, ресторани, нічні клуби, бари, туристичні фірми та ін.) [23, с. 136].

Використання даного підходу до класифікації товарів полягає в тому, що в кожному товарі споживача цікавить і економність, і якість, і креативна диференціація, однак, одному з перерахованого він віддає перевагу для вибору. Основу для цього заклав Маслоу в широко відомому алгоритмі задоволення потреб людей (нижчі – фізіологічні, безпека, вищі – спілкування, повага, самовираження). Вчені НУБіП України зіставили потреби з характеристиками товарів і отримали вагомий практичний результат: фізіологічні потреби задовольняються через економність (людина живе не для того, щоб їсти, але їсть для того, щоб жити), потреби в безпеці й комфорті – через якість (оскільки якісні товари

тривалого використання більш економні в експлуатації, наприклад, автомобілі), а усі вищі потреби – через креативну диференціацію (оскільки не окремі особистості, такі як Тетчер і Ейнштейн, а вже всі люди під час тотальної інформатизації суспільства прагнуть самовираження-самоактуалізації) [4, с. 261].

На другому рівні для досягнення самоорганізації формували функціональні цілі для груп методів, які відповідають за функціональні види діяльності (формування продукту – 1, ціноутворення – 2, рекламування – 3, збут – 4, виробництво – 5, управління персоналом – 6, бюджетування чи управління витратами – 7, інвестування – 8, фінансування – 9):

для підприємства зі стратегією економія на витратах рекомендуються функціональні цілі: (1. Задоволення основної фізіологічної потреби клієнта за допомогою високо стандартизованого недорогого товару; 2. Зниження ціни рівно настільки, наскільки необхідно, щоб привернути увагу покупця у порівнянні з конкурентами; 3. Реклама економії грошей та часу клієнтів; 4. Збут з акцентом на економності в обстановці демонстрації високої продуктивності; 5. Задоволення потреб клієнта за рахунок масового виробництва стандартизованого товару; 6. Використання праці «динаміків-сенсориків»; 7. Премії за виконання напружених норм виробітку; 8. Купівля високопродуктивної техніки й технології; 9. Задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що прагне бути лідером у сфері високої продуктивності);

для підприємства зі стратегією висока якість рекомендуються функціональні цілі (1. Формування стандартизованого товару, що задовольняє основну потребу клієнта в якості; 2. Зростання ціни пропорційно рівню якості товару; 3. Інформування клієнта про високу якість товару: надійність; міцність; працездатність при пікових навантаженнях; 3. Реклама високої якості та комфорту; 4. Збут з акцентом на високій якості товару в обстановці демонстрації якості і комфорту; 5. Задоволення потреб клієнта за рахунок серійного виробництва високоякісного товару; 6. Використання праці «статиків-раціоналізаторів у сфері якості»; 7. Премії за раціоналізацію у сфері якості; 8. Придбання нових технологій, що сприяють високій якості товару; 9. Задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що виробляє високоякісний товар);

для підприємства зі стратегією креативна диференціація рекомендуються функціональні цілі: (1. Інноваційно-креативне диференціювання товару для задоволення потреб клієнта в привабливому різноманітті; 2. Підвищення ціни рівно настільки, наскільки споживач згоден платити більше за нові креативні функції, бренд, престиж товару; 4. Збут з акцентом на нових креативних функціях або престижі в обстановці демонстрації можливого розмаїття товару; 5. Задоволення потреб клієнта за рахунок індивідуального виробництва креативно-диференційованого товару; 6. Використання праці «інтуїтивів-творців»; 7. Премії за креативні інновації; 8. Купівля техніки й технології, які сприяють креативному диференціюванню товару; 9. Імідж фінансово стійкого підприємства, яке прагне до лідерства у сфері креативної диференціації.

На третьому рівні досягнення самоорганізації формували функціональні підцілі для груп методів управління відповідно до табл. 1.

Таблиця 1 – Підцілі управління окремими видами комплексної діяльності підприємства

Мета управління, деталізована у сфері дії методу системи управління підвищенням рівня самоорганізації підприємства					
1.Методи маркетингу	2. Методи виробництва	3. Персонал-методи	4. Методи витрат	5. Методи прибутку	6. Методи фінансів
Приватні підцілі методів управління видами комплексної діяльності підприємства:					
1.1.Формування товару	2.1. Розміщення виробничих потужностей	3.1 Кількість персоналу	4.1.Оплата праці й нарахування	5.1.Прогнозування прибутку	6.1 Грошові потоки
1.2.Ціноутворення	2.2. Вибір типу виробництва	3.2. Добір персоналу	4.2. Матеріальні витрати	5.2.Формування прибутку	6.2. Джерело фінансування
1.3.Комунікації	2.3. Матеріально-технічне забезпечення	3.3. Розміщення персоналу	4.3.Амортизація	Використання прибутку	
1.4. Збут	2.4. Оперативне управління виробництвом	3.4. Адаптація персоналу	4.4.Запаси й постачання		6.3. Облік фінансових операцій
	2.5 Управління якістю	3.5. Мотивація персоналу	4.5. Інші		
	2.6. Організація праці	3.6. Оцінка персоналу			
	2.7. Інформаційні потоки	3.7. Звільнення персоналу			

Джерело: складено авторами.

Наведемо результати дослідження з опису підцілей управління окремими видами такої комплексної діяльності як управління виробництвом, персоналом, витратами, прибутком і фінансами (див. нумерацію табл. 1).

Почнемо зі стратегії «економія на витратах». До приватних цілей управління окремими видами комплексної діяльності підприємства, деталізованими за допомогою відповідних цілей управління, належать такі підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення виробу»; 2.2) масове виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення масового виробництва; 2.4) організація оперативного управління масовим виробництвом; 2.5) управління якістю товару масового випуску; 2.6) організація праці в умовах масового виробництва; 2.7) організація інформаційного забезпечення масового виробництва; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням суміщення професій та перевиконання норм виробітку; 3.2) наймання «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці; 3.3) створення умов для високопродуктивної праці; 3.4) зближення персоналу за допомогою спільної участі у спортивно-оздоровчих заходах; 3.5) моральне та економічне стимулювання високопродуктивної праці; 3.6) атестація на здатність до високопродуктивної праці; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту, орієнтованих на постійне зростання продуктивності праці; 4.1) постійна та додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за суміщення професій та перевиконання норм виробітку; 4.2) накопичення коштів з метою відновлення високопродуктивного маловитратного обладнання; 4.3) управління запасами та постачанням при організації масового виробництва; 4.4) пільгове оподаткування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малим підприємствам та ін.); 5.1) прогноз прибутку підприємства, що використовує передову високопродуктивну технологію; 5.2) управління операційними доходами та витратами; 5.3) купівля нової високопродуктивної техніки та технології; 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) кредит (зокрема і товарний), лізинг та інші; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне до лідерства в економії витрат.

Відрізняються від описаних вище цілі управління за умови використання стратегії підприємства «висока якість». Підцілями управління окремими видами діяльності підприємства слід вважати такі підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей на видом «розміщення технологічного процесу»; 2.2) серійне виробництво; 2.3) організація матеріально-технічного забезпечення серійного виробництва якісного товару; 2.4) організація оперативного управління серійним виробництвом якісного товару; 2.5) управління якістю товару, що випускається; 2.6) управління працею через розділення праці за серіями; 3.1) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням поділу професій за серіями товару, що випускається; 3.2) добір «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високоякісної праці; 3.3) створення умов високоякісної праці; 3.4) зближення персоналу за рахунок спільної участі у гуртках якості; 3.5) моральне та економічне стимулювання високоякісної праці; 3.6) атестація на здатність до якісної праці; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту, націлених на постійне зростання рівня якості; 4.1) постійна та додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за раціоналізацію у сфері якості; 4.2) накопичення коштів з метою відновлення обладнання, яке виробляє якісний товар; 4.3) управління запасами та постачанням при організації серійного виробництва; 4.4) пільгове оподаткування (вільні економічні зони, зони пріоритетного розвитку, пільги малим підприємствам та ін.); 5.1) прогноз прибутку підприємства, що використовує передову технологію для випуску якісного продукту; 5.2) управління операційними доходами та витратами; 5.3) купівля нової техніки та технології для якісного виробництва; 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) кредит, лізинг та ін; 6.3) організація бухгалтерського обліку на підприємстві, яке прагне лідерства у сфері якості.

Конкурентна стратегія «інноваційно-креативна диференціація». передбачає наявність третього, відмінного від описаних раніше варіантів управління. До приватних цілей управління окремими видами комплексної діяльності підприємства, деталізованими за допомогою відповідних цілей управління, належать такі підцілі: 2.1) розміщення виробничих потужностей за типами «фіксоване розташування» або «розміщення виробу»; 2.2) індивідуальне чи дрібносерійне виробництво;

2.3) організація матеріально-технічного забезпечення індивідуального чи дрібно-серійного виробництва диференційованого товару; 2.4) організація оперативного управління індивідуальним (дрібносерійним) виробництвом за спецзамовленням; 2.5) управління якістю товару (послуги), виробленого за спецзамовленням; 2.6) організація праці при індивідуальному (дрібносерійному) виробництві інноваційно-креативного диференційованого товару; 2.7) організація інформаційного забезпечення індивідуального (дрібносерійного) виробництва диференційованого товару; 3.1) розрахунок потреби у персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за кількістю індивідуальних творчих функцій; 3.2) добір «інтуїтивно-творчих» працівників; 3.3) створення умов для інноваційно-креативного диференціювання товару; 3.4) зближення персоналу за рахунок спільної участі у творчих заходах; 3.5) моральне та економічне стимулювання інноваторів; 3.6) атестація на здатність до виконання творчих завдань; 3.7) звільнення за невиконання умов контракту про креативні інновації; 4.1) постійна та додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за креативні інновації; 4.2) накопичення коштів на відновлення устаткування виробництва інноваційно-креативного диференційованого товару; 4.3) управління запасами та постачанням при організації індивідуального (дрібносерійного) виробництва креативного диференційованого товару; 4.4) загальне чи пільгове оподаткування; 5.1) прогноз прибутку підприємства, що постійно вдосконалює свою продукцію; 5.2) управління операційними доходами (комунікації, товар, ціна, збут) та витратами (забезпечення обов'язкових продуктивних витрат та усунення непродуктивних витрат); 5.3) купівля нової техніки та технологій, що сприяють інноваційно-креативної диференціації товару; 6.1) складання балансу грошових потоків; 6.2) використання власних коштів підприємства; 6.3) організація бухгалтерського обліку для підприємства, яке постійно оновлює свій товар.

Отже, дисипативне структурування передбачає вибір комплексу взаємозалежних за цілями методів на трьох рівнях управління.

Метод бенчмаркінгу був вперше систематизований наприкінці 1970-х та на початку 1980-х років. Його найбільш відомий опис належить Роберту Кемпу (Robert S. Camp). Він запровадив концепцію у своїй книзі «Бенчмаркінг: пошук і реалізація

найкращих практик для досягнення найвищої продуктивності» (Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance), опублікованій у 1989 році [24].

Бенчмаркінг став основним інструментом для організацій, що самонавчаються, дозволяючи їм: 1. Порівнювати свої процеси з провідними практиками, 2. Вчитися на прикладі інших організацій, 3. Впроваджувати зміни для підвищення своєї ефективності на основі інформаційних технологій.

Дисипативне структурування та бенчмаркінг є ефективними інструментами самоорганізації та самонавчання у бізнесі. Особливістю готельно-ресторанного бізнесу є класифікація його підприємств за видами базової конкурентної стратегії: бари, ресторани, нічні клуби (стратегія інноваційно-креативної диференціації); готелі, кемпінги, мотелі, кафе, фабрики-кухні (стратегія високої якості); столові самообслуговування, шведські столи, Макдональдси та інші підприємства швидкої їжі (стратегія економії на витратах). Для посилення конкурентних позицій на ринку за допомогою самоорганізації необхідно забезпечити відповідність системи методів управління підприємством системі цілей на трьох рівнях.

1.4. Модель поведінки споживачів готельно-ресторанних послуг

Дослідження змін у мотивації й поведінці споживачів товарів проводиться для своєчасної орієнтації на них продуктової пропозиції. У ХХІ столітті свідомість і поведінка споживачів змінюється під впливом переходу України до ринку, інформатизації суспільства, а також санітарної, політичної й економічної кризи. Актуальним є дослідження поведінки споживачів саме готельних і ресторанных послуг, оскільки мільйони українців вимушені тимчасово харчуватися, жити й відпочивати поза постійним місцем проживання.

Дослідженню мотивів і поведінки споживачів в суспільстві з розвинутою ринковою економікою присвячені праці Котлера Ф., Енджела Д., Блекуелла Р., Миниарда П., Соломона М., Статта Д., Фрейда З. т. ін. Автори поділяють споживачів на класи, а їх поведінку визначають у залежності від призначення товарів

(коротко- або довгострокового споживання, імпульсної або усвідомленої купівлі т. ін.). Даний підхід не враховує зміни, пов'язані з інформатизацією суспільства й самоусвідомленням людини. Котлер Ф., наприклад, у своїх дослідженнях не враховував інтерес у самовираженні жінки під час купівлі вечірньої сукні для ресторану. Для нього й інших дослідників сукня, холодильник і інша побутова техніка вважаються товарами довгострокового використання, що не надає виробнику корисної інформації щодо їхнього проектування та виробництва.

Маслоу А. у виданні «Теорія людської мотивації» визначив послідовність задоволення потреб людини (фізіологія, безпека, спілкування, повага, самовираження-самоактуалізація), але не зробив прогноз на те, що у період тотальної інформатизації суспільства вже не вибіркові особистості (Лінкольн А., Ейнштейн А., Рузвельт Е., Швейцер А. т. ін.), а кожна людина буде прагнути до самоактуалізації через пізнання законів буття, природи, суспільства, людини та її мислення й це суттєво вплине на поведінку споживачів товарів у ХХІ столітті.

Добрянська Н. А., Саркісян Г. О., Ніколюк О. В. визначили побажання людей у споживанні готельних послуг під час пандемії: збільшення кількості прибирань та дезінфекцій приміщення, дотримання соціальної дистанції та тимчасове припинення роботи СПА, казино, ресторанів. Дослідники пропонують посилення заходів безпеки й автоматизації обслуговування, а саме: встановлення розумних замків, які можна буде відчиняти за допомогою смартфонів, використання голосового помічника зі штучним інтелектом в номерах, залучення віртуальної реальності для більш зручного бронювання номерів, впровадження безконтактної реєстрації. Автори не акцентують увагу наукової спільноти на тому, що під час санітарної кризи послуги готелів купуються, як правило, з орієнтацією на їх основну споживчу властивість.

Група дослідників НУБіП України рекомендує виробникам під час інформатизації суспільства й кризи орієнтуватися на задоволення через продуктові комплекси основних інтересів споживача до товару. За розробленої ними класифікації послуги готелів і ресторанів відносяться до таких, що задовольняють його інтереси у товарах «високої якості» і «інноваційно-креативної диференціації»,

відповідно [4, с. 251]. Разом з тим, авторами недостатньо повно досліджена сфера ресторанного господарства (підприємства «швидкої їжі», їдальні самообслуговування т. ін.).

Невирішеною є проблема розробки моделі поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг в умовах санітарної, політичної, економічної кризи й змін у свідомості людей, пов'язаних з інформатизацією суспільства.

Метою дослідження, результати якого наведено в монографії, є в розробка моделі поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг в умовах кризи й інформатизації суспільства.

До факторів, які свідомо й підсвідомо впливають на зміну поведінки сучасного споживача, можна віднести: 1) інформатизацію суспільства; 2) зміни в умовах праці й життя, які пов'язані з пандемією, політичною й економічною кризою; 3) потребу в оперативному прийнятті стратегічних рішень щодо зайнятості, місця проживання, змін у розвитку бізнесу.

Інформатизація суспільства привела до змін у свідомості сучасного споживача. Усвідомлено й неусвідомлено він прагне до самовираження й самоактуалізації через мотивацію пізнання законів буття природи й суспільства. У кожному товарі споживача, крім його характеристик і зовнішнього оформлення, цікавить те, наскільки він сприяє задоволенню вищої потреби у самовираженні. Споживач бажає заощаджувати час і кошти на товарах, які задовольняють його «фізіологічні» потреби. Їх основною споживчою властивістю є «економність» (час, гроші). У товарах, що забезпечують безпеку й комфорт життя, споживача цікавить їхня «якість» (надійність, екологічність, чистота, повага при обслуговуванні). Купуються найбільш якісні вироби й послуги тому, що вони більш економні в споживанні. Характерною рисою товарів, які задовольняють вищі потреби людей, є їхнє індивідуальне виробництво, різноманітність і постійне оновлення. Споживчою властивістю таких товарів є високий рівень «інноваційно-креативної диференціації». Їх різноманітність пов'язана з унікальними смаками й цінностями людей. У кожному товарі споживача цікавить і «економність», і «якість», і «креативна диференціація». Однак, одну з властивостей він виділяє як основну для подальшого вибору.

Результати дослідження комплексного забезпечення попиту на ринку готельно-ресторанних послуг наведено на рис. 1. Існування комплексу потреб споживачів товарів будь-якого бізнесу, якщо його визначати широко, як безпосереднє виробництво, виробництво засобів виробництва, матеріально-технічне забезпечення, збут і реклама, доведено в монографічному дослідженні «Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи» [9]. Даний комплекс включає потреби в товарах, які характеризуються «економністю», «якістю», «креативною диференціацією».



Рисунок 1 – Задоволення комплексу потреб споживачів готельно-ресторанних послуг

Джерело: розроблено авторами

Дані рис. 1 свідчать про те, що за основними споживчими властивостями товарів суб'єктів ринку готельно-ресторанних послуг можна поділити на три групи. Перша група підприємств через товари задовольняє «фізіологічні» потреби споживача у харчуванні, друга – потреби в безпеці, а третя – вищі потреби в самовираженні через інноваційно й креативно диференційовані вироби та послуги. Дані групи складаються з підприємств:

1. «Мак-Дональдс», їдальні самообслуговування, шведські столи, фаст-фут, хот-дог, закусочна або шинок – «Галушки», «Куліш», «Деруни», «Сосиски», «Млинці», «Пиріжки», «Чебуреки», «Шашлики», «Вареники», «Пельмені», «Піцерії», «Кафетерії» т. ін.;

2. Готелі, мотелі, кемпінги, туристичні бази, пансіонати, фабрики-заготівельні, фабрики-кухні, домові кухні, кафе;

3. Ресторани й бари (рибний або за видом кухні – український, японський, європейський, тайський, мексиканський т. ін.), нічні клуби (різновиди бару або ресторану, що працюють переважно в нічні години з організуванням різноманітних видовищ і розважально-танцювальних програм під музичний супровід), дома чайних традицій (історія й церемонія споживання чаю), перукарні, салони краси, магазини з продажу сувенірної продукції, міні-аквапарки й інші підрозділи готелів, які надають послуги галузей креативної індустрії.

Для інформаційного забезпечення процесу формування моделі поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг було проведено спеціальне дослідження. Організаційно воно складалося з опитування споживачів готельно-ресторанних послуг студентами-практикантами Київського національного університету культури і мистецтв, Київського інституту культури, Європейського університету й НУБіП України спеціальностей «готельно-ресторанна справа», «менеджмент». Обпитувалися споживачі мережі ресторанів «Батьківська хата», ресторанно-готельних комплексів «Сало», «Вареники», «Пан Чебурек», «Кропива», «Хата карася», «Ятрань», «Текіла-бум», «Пушкінський», «Еллада», підприємств мережі «швидкої їжі», «Мак-Дональдс», нічних клубів «Чикаго», «НЛО» т. ін. Термін опитування склав 10 років.

Результати дослідження побажань споживачів готельних і ресторанних послуг наведено в табл. 2.

Споживачів «Мак-Дональдсу» приваблює можливість швидко без черг перекусити смачними калорійними кулінарними виробами й стравами у часи «пік» за конкурентоспроможною ціною, а також бути обслугованими у вікно автомобіля. Вони гарно задовольняються вузьким асортиментом стандартизованих страв і кулінарних виробів. Клієнтам подобається технологія «конвеєрного» типу, за якої споживач самостійно вибирає страви й місце розташування за столиком або стійкою та направляє брудний посуд у спеціальний ліфт для утилізації.

Привабливими рисами працівників вважаються оперативність і швидкість виконання виробничих операцій за умови суміщення професій.

Таблиця 2 – Результати дослідження побажань споживачів готельних і ресторанних послуг

Сфера діяльності підприємства	Побажання клієнтів підприємств готельно-ресторанної сфери		
	Ідальні самообслуговування, підприємства «швидкої їжі»	Суб'єкти ринку гостинності й виробники якісних страв	Ресторани, бари, нічні клуби, підприємства галузей креативної індустрії
Маркетинг: товар ціна реклама збут	високостандартизовані й конкурентоспроможна низьких цін й економії часу акцент на можливості економії	серійний якісний пропорційна якості рівня якості акцент на якості	диференційований пропорційна інноваціям інноваційних властивостей акцент на інноваціях
Виробництво: тип розміщення координація персоналу форми праці забезпечення технологія інформація	масове «розміщення виробу» масового виробництва «динаміки-сенсорики» суміщення професій масове високопродуктивна «кан-бан» у масовому виробництві	серійне «розміщення процесу» серійного виробництва статистики/раціоналізатори розділення за серіями серійне забезпечуюча якість «кан-бан» в серійному виробництві	Індивідуальне фіксоване розташування індивідуальна координація «інтуїтиви-творці» розділення за творчістю індивідуальне забезпечуюча інновації «кан-бан» в індивідуальному виробництві

Джерело: розроблено авторами на основі маркетингових досліджень

Управління інформаційними й матеріальними потоками бажано проводити за «витягуючою» технологією «кан-бан» (наприклад, приготування картоплі «фрі» здійснюється тільки після замовлення споживача, а не завчасно, що усуває ризик перевиробництва й впливає на її смакові якості).

Для споживачів готельних послуг пріоритетними є безпека і комфорт. Послуги розміщення вони бажають отримувати за серіями якості (президентський або королівський люкс, люкс, напів-люкс, стандарт т. ін.). Перевага віддається плануванню приміщення за типом «розміщення технологічного процесу», коли «тиша якісного відпочинку» гарантується ізолюванням номерного фонду від шумних підрозділів готелю (нічний клуб, ресторан, фітнес, басейн). Якість обслуговування підкріплюється відділенням виробничих приміщень

(кухня, пральня, ліфти й кімнати відпочинку для обслуговуючого персоналу т. ін.) від приміщень для перебування гостей. Особливо цінується споживачами дотримання персоналом стандартів якості на обслуговування (зовнішній вигляд, посмішка на обличчі, повага й готовність при зверненні допомогти вирішити проблему клієнта – «Пан», «Пані», «Чи можу я швидко вирішити Вашу проблему?»). Не менш важливим є оперативність обслуговування (підняття слухавки рум-сервісом або адміністратором не пізніше 3-го дзвінка, оформлення поселення за 30 с, доставка речей у номер за 5 хв. т. ін.). У технологічному плані цінуються технології підвищення якості послуг (швидке бронювання й щоденне прибирання номерів, якісне прання й регулярність заміни білизни, можливість перепланування номерів під вимогу гостя – з'єднання або роз'єднання ліжок, компоновка м'яких куточків, харчування в ресторані або номері, комплектація міні-барів т. ін.).

Визначено, що основною потребою споживачів ресторану є «видовищне споживання делікатесів». Жінки, наприклад, йдуть у ресторан не тільки щось побачити й насолодитися делікатесами, а й справити враження на чоловіків (одяг, прикраси, природні таланти). Вони цінують конкурси «Міс ресторану», «Караоке в ресторані» т. ін. Чоловікам подобається самовиражатися через спритність у боулінгу, більярді, гральних залах т. ін. Виробничі потужності ресторану бажано планувати за типом «фіксованого розташування» (клієнт за столиком у центрі, а навколо нього блюда в руках офіціантів, бар, танц-пол, естрада, боулінг, караоке т. ін.). Загальним побажанням клієнтів до кваліфікації персоналу є його креативність. Офіціант повинен бути майстром трьох творчих жанрів (декоратор столу, хореографія, розмовний жанр). Шеф повару бажано мати можливість готувати любую світову страву й щотижня створювати нову модифікацію фірмового продукту. Музиканти при цьому виконують любое замовлення клієнта й підтримують у залі «атмосферу свята». Адміністратору бажано мати можливість замовити на свято, яке відмічається у ресторані, артистівлюбих жанрів (співачи, працівники цирку з тваринами, жонглери, професійні танцюристи й організатори застілля т. ін.).

На основі отриманих результатів дослідження розроблено модель поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг під час ухвалення рішення про покупку в умовах кризи й інформатизації суспільства (рис. 2).

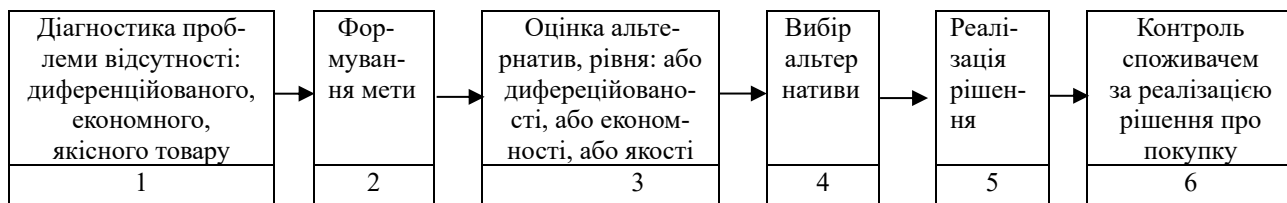


Рисунок 2 – Модель поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг в умовах кризи й інформатизації суспільства

Джерело: розроблено авторами на основі маркетингових досліджень.

На першому етапі споживач усвідомлює проблему відсутності або креативно-диференційованого, або економічного, або якісного товару. Далі ставиться мета його придбання (другий етап) і проводиться оцінка рівня: або креативної диференційованості (інноваційність, ексклюзивність, багато-функціональність тощо), або економічності (час, кошти), або якості (надійність, довговічність, відсутність проблем використання, пов'язаних з якістю). На підставі проведеної оцінки альтернатив (третій етап) здійснюється вибір альтернативи та проводиться аналіз наслідків придбання товару (четвертий етап), що підкріплюється покупкою (п'ятий етап) і наступним аналізом її доцільності (шостий етап). Вирішальною в даній моделі є четвертий етап вибору альтернативи. Для завоювання переваги споживача на даному етапі рекомендується використовувати систему методів управління, яка сприяє задоволенню його інтересів (основних і допоміжних). Дана система охоплює три групи підприємств (А, Б, В) і складається із варіантів, диференційованих за рейтингом споживчих властивостей товарів (А – 1) диференціація, 2) якість, 3) економічність; Б – 1) економічність, 2) диференціація, 3) якість; В – 1) якість, 2) економічність, 3) диференціація).

Наведемо опис системи.

А. Покупка «інноваційно-креативного диференційованого товару» (ресторан, бар, нічний клуб):

1) інноваційно-креативне диференціювання послуг і виробів забезпечується за допомогою методів управління за рахунок: індивідуального або дрібносерійного виробництва ексклюзивних виробів (страви) або послуг (обслуговування, створення «атмосфери свята»); підбору основного виробничого персоналу (офіціанти, шеф повар, музиканти) із числа «інтуїтивів-творчих осіб», створення й стимулювання творчих умов праці (методи управління у сфері персоналу); озброєння працівників інноваційною технікою й технологією, що сприяє продуктивній диференціації (методи у сфері інвестування прибутку); здійснення витрат, які сприяють диференціації продукції й послуг (методи управління у сфері бюджетування); формування й рекламування постійно обновлюваного товару (методи управління у сфері формування товару й рекламування); установлення цін, пропорційних новим функціям, бренду, престижу товару (методи управління у сфері ціноутворення); збуту з акцентом на нових функціях товару в обстановці демонстрації його можливої розмаїтості (методи управління у сфері збуту);

2) достатній рівень якості послуг досягається за допомогою: підбору допоміжних працівників («статиків-сенсориків»), схильних до якісної праці (наприклад, у ресторанах це звукооператори, охоронці т. ін.); організації контролю якості на підприємстві (адміністратор, завідуючий виробництвом);

3) достатньо конкурентні (серед лідерів у випуску диференційованого товару) ціни забезпечуються: усуненням усіх непродуктивних витрат, які не пов'язані з диференціацією виробів і послуг; взаємозв'язком основних видів діяльності ресторану, орієнтованих на диференціювання товарів; тим, що дохід від праці працівників, які самовиражаються, перевищує рівень витрат на оплату їхньої праці й фондоозброєність, що й дозволяє встановлювати конкурентні ціни.

Б. Купівля «економного» товару («Мак-Дональдс», їдальня самообслуговування):

1) економність досягається за рахунок: організації масового виробництва й надання високо стандартизованих товарів і послуг (вузький асортимент страв, напоїв, кулінарних виробів, послуг); підбору основного виробничого персоналу із числа «динамиків-сенсориків», схильних до високопродуктивної праці, та стимулювання їхнього прагнення до виконання напружених норм виробітку; озброєння працівників високопродуктивною технікою й технологією; усунення непродуктивних витрат, що стримують масове виробництво (склади й інші «вузькі місця» технологічного ланцюжка); формування й рекламування високо стандартизованих економних виробів або послуг; забезпечення конкурентоздатних цін; збуту з акцентом на економії коштів і часу клієнта в обстановці демонстрації високої продуктивності підприємства; ефекту від орієнтації усіх видів основної діяльності підприємства на економію коштів і часу споживача;

2) достатній рівень диференціації товару реалізується за допомогою: підбору допоміжних працівників («інтуїтивів-творців»), схильних до творчої праці (рекламні бренд-менеджери та ін.); внесення ними незначних змін у конструкцію, зовнішній вигляд, упакування, рекламу товару, сервіс та усього іншого, що веде до його виділення серед товарів-аналогів;

3) достатній рівень якості послуг забезпечується при організації його контролю в ході масового виробництва (стандарт на обслуговування у сфері «швидкої їжі»).

В. Купівля «якісного» товару (послуги готелю):

1) висока якість забезпечується за рахунок: серійного випуску високоякісних послуг (номери за різними стандартами обслуговування – люкс, напівлюкс, стандарт); підбору основного виробничого персоналу із числа «статиків-сенсориків», схильних до постійного удосконалення якості певної серії товару (покоївки, портьє, охоронці, працівники ресепшн); мотивації працівників участю в «гуртках якості», тренінгах або ін. організаційних формах раціоналізації в області якості; оснащення працівників передовою технікою й технологією, що сприяють наданню якісного сервісу; рекламування високоякісних послуг; установлення ціни на товар, пропорційної рівню якості; фінансування витрат, які

підвищують якість; збуту з акцентом на високому рівні якості в обстановці демонстрації якості й комфорту; ефекту від цільової орієнтації усіх видів основної діяльності підприємства на підвищенні рівня якості послуг;

2) достатній рівень економності товару досягається за допомогою: підбору допоміжних працівників («динаміків-сенсориків»), які динамічні й найбільш корисні в маловитратному матеріально-технічному, енергетичному, фінансовому та ін. видах забезпечення підприємства ресурсами; усунення усіх непродуктивних витрат (склади, витрати на «виштовхуючу» технологію), які не пов'язані з підвищенням рівня якості;

3) достатнє диференціювання (виділення) серед товарів-конкурентів забезпечується тим, що якісні вироби (послуги) виробляються не масово, а серіями. Над кожною серією товару працює група унікальних фахівців, що й створює враження привабливої продуктової розмаїтості.

Отже: 1. Мотивами поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг під час глобальних кризових явищ й інформатизації суспільства є задоволення «фізіологічних потреб» у харчуванні (їдальні самообслуговування, підприємства «швидкої їжі», «Мак-Дональдс»), потреб в безпеці (підприємства індустрії гостинності, фабрики кухні, кафе) і потреб в спілкуванні, повазі й самовираженні (ресторани, бари, нічні клуби, дома чайних традицій тощо).

2. Обґрунтовано, що основними споживчими властивостями послуг і виробів підприємств «швидкої їжі», індустрії гостинності й ресторанної сфери є «економність», «якість», «інноваційно-креативна диференціація», відповідно.

3. У кожному товарі споживача цікавить і економність, і якість, і креативна диференціація. Однак, одну з властивостей він виділяє як основну для подальшого вибору.

4. Розроблено модель поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг в умовах кризи й інформатизації суспільства, а також систему методів управління задоволенням їх потреб.

5. Напрямом подальших досліджень може бути визначення перспективи готельної й ресторанної галузі під час виходу економіки із стану глобальної кризи.

1.5. Забезпечення безпеки праці, життєдіяльності, цивільного захисту для самоорганізації бізнесу в будівництві, дизайні, медицині, юриспруденції, ІТ-галузі та сфері міжнародних-економічних відносин

Безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист в будівництві – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпеки працівників та населення під час будівельних робіт та в умовах надзвичайних ситуацій. Він включає в себе охорону праці, що регулює умови праці на робочих місцях, безпеку життєдіяльності, яка вивчає небезпеки в різних умовах, та цивільний захист, який передбачає дії в умовах надзвичайних ситуацій.

Охорона праці в будівництві охоплює:

1. Забезпечення безпечних умов праці: Усунення небезпечних і шкідливих факторів, таких як падіння з висоти, ураження електричним струмом, шум, пил, вібрація;
2. Виконання протипожежних заходів: Запобігання пожежам, забезпечення евакуації людей та майна;
3. Дотримання законодавства з охорони праці: Включає в себе виконання вимог нормативних актів, інструкцій, правил з охорони праці;
4. Використання засобів індивідуального та колективного захисту: Спецодяг, каски, захисні окуляри, рукавиці, страхувальні пояси тощо;
5. Навчання та інструктаж працівників: Ознайомлення з правилами безпеки, інструктажі з охорони праці, навчання наданню першої домедичної допомоги.

Безпека життєдіяльності в будівництві охоплює:

- 1) вивчення небезпек: Аналіз можливих загроз, що виникають у процесі будівельних робіт, таких як обвалення конструкцій, падіння предметів, пожежі, повені, землетруси;
- 2) застосування принципів передбачення, запобігання та дії: Оцінка ризиків, вжиття заходів щодо їх усунення, а також розробка планів дій у надзвичайних ситуаціях;

3) забезпечення евакуації людей: Наявність шляхів евакуації, покажчиків, засобів зв'язку.

Цивільний захист в будівництві реалізується в наступних заходах:

1. Заходи щодо запобігання надзвичайним ситуаціям: Розробка планів евакуації, створення запасів води, медикаментів, засобів захисту.

2. Дії в умовах надзвичайних ситуацій: Координація дій, надання допомоги постраждалим, ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій.

3. Підготовка населення: Навчання населення щодо поведінки в надзвичайних ситуаціях.

Дотримання правил безпеки в будівництві є обов'язком кожного працівника та роботодавця. Забезпечення безпеки праці, життєдіяльності та цивільного захисту в будівництві сприяє збереженню здоров'я та життя людей, а також зниженню ризиків виникнення надзвичайних ситуацій.

Безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист в архітектурі

Безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист в архітектурі охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпеки, здоров'я та захисту людей у процесі проєктування, будівництва та експлуатації будівель і споруд, а також у разі надзвичайних ситуацій.

Основні аспекти:

4. Безпека праці в архітектурі: Проєктування безпечних робочих місць на будівельних майданчиках та в приміщеннях.

5. Забезпечення відповідності будівель та споруд вимогам безпеки праці (наприклад, наявність огорожень, евакуаційних виходів, вентиляції).

6. Розробка заходів з пожежної безпеки.

7. Забезпечення безпеки використання будівельної техніки та обладнання.

8. Навчання працівників правилам безпеки праці.

Безпека життєдіяльності в архітектурі:

- проєктування будівель та споруд, що відповідають санітарно-гігієнічним нормам (освітлення, опалення, вентиляція, вода);

- забезпечення комфортних умов проживання та перебування людей у будівлях;

- запобігання травматизму та нещасним випадкам усередині будівель;
- створення безбар'єрного середовища для людей з інвалідністю.

Цивільний захист в архітектурі передбачає:

1. Проектування будівель та споруд, здатних витримувати вплив надзвичайних ситуацій (землетруси, повені, пожежі, техногенні аварії);
2. Впровадження систем оповіщення та евакуації;
4. Забезпечення укриттів та захисних споруд;
5. Розробку планів евакуації та дій у разі надзвичайних ситуацій.

Важливість безпеки життєдіяльності в архітектурі

Комплексний підхід до БЖД в архітектурі є ключовим для: Збереження життя та здоров'я людей, запобігання травматизму та нещасним випадкам, зменшення ризиків виникнення надзвичайних ситуацій та їх наслідків, створення безпечного та комфортного середовища для життя та діяльності людей, підвищення рівня безпеки будівель та споруд.

Безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист в медичному закладі

Безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист в медичному закладі – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпеки працівників, пацієнтів та відвідувачів, а також на захист закладу та його оточення від надзвичайних ситуацій. Він включає в себе створення безпечних умов праці, навчання персоналу, розробку планів цивільного захисту та впровадження профілактичних заходів.

Безпека праці в медичному закладі охоплює:

9. Охорону здоров'я та безпеку праці: Забезпечення належних умов праці, запобігання професійним захворюванням та виробничим травмам;
10. Пожежну безпеку: Запобігання пожежам, навчання персоналу діям у разі пожежі, наявність та справність протипожежного обладнання;
11. Електробезпеку: Забезпечення безпечного використання електрообладнання, запобігання ураженням електричним струмом;
12. Хімічну та біологічну безпеку: Запобігання небезпеці, пов'язаній з використанням хімічних речовин та біологічних матеріалів;

13. Радіаційну безпеку: Запобігання впливу іонізуючого випромінювання;

14. Ергономіку: Оптимізація робочих місць та процесів для запобігання перевтомі та травмам;

15. Навчання та інструктажі: Регулярне навчання персоналу правилам безпеки праці.

Цивільний захист в медичному закладі передбачає:

- планування заходів у разі надзвичайних ситуацій: Розробка планів евакуації, надання першої допомоги, взаємодія з аварійно-рятувальними службами;

- навчання персоналу: Навчання діям у разі надзвичайних ситуацій, проведення тренувань та навчань;

- створення запасів необхідних засобів: Наявність медикаментів, обладнання та інших засобів для надання допомоги в надзвичайних ситуаціях;

- взаємодію з місцевими органами влади та аварійно-рятувальними службами.

Безпека життєдіяльності в медичному закладі охоплює всі вищезазначені аспекти, а також:

1. Профілактичні заходи, які спрямовані на запобігання захворюванням та травматизму серед пацієнтів та персоналу;

2. Санітарно-епідеміологічний контроль: Забезпечення чистоти та гігієни у приміщеннях, запобігання поширенню інфекційних захворювань;

3. Екологічну безпеку: Запобігання забрудненню навколишнього середовища.

Комплексний підхід до безпеки праці, життєдіяльності та цивільного захисту в медичному закладі є важливим для забезпечення безпеки та захисту всіх працівників та пацієнтів.

Безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист в юридичному закладі. Безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист в юридичному закладі є важливими аспектами забезпечення безпеки та захисту всіх учасників освітнього процесу. Це включає в себе створення безпечних умов праці для працівників, забезпечення безпеки життєдіяльності студентів та вжиття заходів цивільного захисту для запобігання та реагування на надзвичайні ситуації.

Основні аспекти безпеки праці, життєдіяльності та цивільного захисту:

1. Безпека праці: Дотримання законодавства про охорону праці;
2. Проведення інструктажів з техніки безпеки для працівників;
3. Забезпечення безпечних умов праці на робочих місцях;
4. Організація навчання з питань охорони праці;
5. Проведення медичних оглядів працівників;
6. Впровадження заходів щодо запобігання виробничому травматизму та професійним захворюванням.

Цивільний захист передбачає:

- розробку планів цивільного захисту для юридичного закладу;
- проведення евакуаційних заходів у разі надзвичайних ситуацій;
- навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях;
- забезпечення необхідним обладнанням та засобами захисту;
- проведення навчальних тривог та тренувань.

Нормативно-правова база: Охорона праці та цивільний захист в юридичному закладі регулюється численними нормативно-правовими актами, зокрема: Закон України Про охорону праці. Кодекс цивільного захисту України. Положення про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності в навчальних закладах. Державні санітарні правила та норми. Інші нормативні документи, що регулюють питання охорони праці та цивільного захисту.

Важливо, щоб юридичний заклад розробив та впровадив власні положення та інструкції, що враховують специфіку його діяльності та забезпечують максимальний рівень безпеки для всіх працівників.

Безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист на підприємствах ІТ-галузі

На ІТ-підприємствах, як і в будь-якому іншому середовищі, важливі безпека праці, життєдіяльності та цивільний захист. Ці аспекти забезпечують здоров'я, безпеку та захист працівників, а також стійкість підприємства до надзвичайних ситуацій.

Безпека праці на ІТ-підприємстві включає:

1. Організаційні заходи: Розробка та впровадження інструкцій з безпеки, навчання працівників правилам поведінки з обладнанням, організація робочих місць, що відповідають нормам безпеки;

2. Технічні заходи: Використання ергономічного обладнання, забезпечення належного освітлення, вентиляції, контролю за рівнем шуму, пожежної безпеки та електробезпеки;

3. Захист від шкідливих факторів: Мінімізація впливу електромагнітних випромінювань, статичної електрики, психофізіологічних навантажень, а також забезпечення належної ізоляції та захисту від шкідливих речовин.

Безпека життєдіяльності на ІТ-підприємстві передбачає:

- загальні питання безпеки: Пожежна безпека, електробезпека, охорона й гігієна праці, охорона здоров'я працівників;

- специфічні питання безпеки для ІТ: Захист від шкідливого програмного забезпечення, захист інформації, захист від кібератак, безпека в мережі;

- психологічний комфорт: Забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі, профілактика стресу, підтримка фізичного та психічного здоров'я працівників.

Цивільний захист на ІТ-підприємстві передбачає:

1. Планування дій у надзвичайних ситуаціях: Розробка планів евакуації, дій при пожежі, стихійних лихах, терористичних актах;

2. Навчання працівників: Проведення тренувань та інструктажів з питань цивільного захисту;

3. Забезпечення необхідних засобів захисту: Наявність засобів пожежогасіння, аптечок першої допомоги, засобів індивідуального захисту;

4. Взаємодію з місцевими органами влади: Співпраця з службами цивільного захисту, МНС та іншими відповідними організаціями;

Отже, організація безпеки праці, життєдіяльності та цивільного захисту на вище розглянутих підприємствах є комплексною задачею, що вимагає системного підходу та постійного вдосконалення.

Факторами впливу на працівників підприємств бізнесу під час економічних, санітарних, соціально-політичних кризових явищ та інформатизації суспільства є:

1. Фактори психічного впливу: порушення психічної рівноваги під час загроз ураження працівників зброєю, зменшення платоспроможності та інші;
2. Фактори фізичного впливу: гіподинамія й порушення здоров'я працівників із-за слабкої фізичної активності;
3. Фактори інтелектуального впливу: відчуття втрати власної кваліфікації через інформатизацію суспільства, загроза невиконання життєвої місії та інші.

Вплив наведених негативних факторів унеможлиблює самоорганізацію бізнесу під час криз та інформатизації суспільства. Дослідження даної проблеми проводилося на підприємствах аграрного бізнесу, у агротехнічних навчальних закладах (ВП НУБіП України Ніжинський та Бережанський агротехнічні інститути) та факультеті Кібербезпеки, програмної інженерії та комп'ютерних наук Міжнародного Гуманітарного Університету (МГУ) й дало наступні результати:

1. Удосконалено теоретико-методологічні основи самоорганізації бізнесу та навчальних закладів під час криз та інформатизації суспільства;
2. Розроблено Рекомендації з відновлення самоорганізації бізнесу через усунення впливу психологічних, фізичних та інтелектуальних чинників під час воєнного стану та інформатизації суспільства.

Теорія проєктування самоорганізації й самонавчання в управлінні підприємствами бізнесу полягає в творчому виборі базової конкурентної стратегії, формуванні дисипативної структури управління виробничою діяльністю й самонавчання за рахунок формування й використання банку способів і прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління підприємством.

Методологія самоорганізації заключається в розробці показника оцінки ефективності рівня самоорганізації Порс зі складовими оцінки стійкості самоорганізації Посс та оцінки наявності самоорганізації Понс на підприємствах бізнесу й відновленні або підвищенні рівня самоорганізації за допомогою способів бенчмаркінгу, забезпечення безпеки праці, життєдіяльності й цивільного захисту.

Проектування, відновлення й підвищення рівня самоорганізації підприємства не відбувається із-за дії психічних, фізичних та інтелектуальних чинників. Оскільки основною рушійною силою самоорганізації бізнесу є персонал підприємства, то необхідні заходи щодо відновлення порушеної психічної рівноваги під час загроз ураження працівників зброєю, підвищення їх платоспроможності, усунення наслідків гіподинамії й порушення здоров'я із-за слабої фізичної активності, усунення відчуття втрати власної кваліфікації через інформатизацію суспільства та загрози невиконання власної життєвої місії.

Членами науково-дослідного гуртка «Креативне мислення» факультету Кібербезпеки, програмної інженерії та комп'ютерних наук МГУ разом з Білгород-Дністровським фаховим коледжем природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій розроблено й пройшли успішну адаптацію «Рекомендації з відновлення самоорганізації бізнесу (ПП Аккерманзернопром, ПП Біоіл, ПП АК Агроток, ТОВ імені Мічурина, ТОВ ДП Світанок Агро, ДП Нова Царичанка-1) через усунення впливу психологічних, фізичних та інтелектуальних чинників під час воєнного стану та інформатизації суспільства»:

1. Відновлення психічної рівноваги працівників через:
 - будування укриття (рис. 3);



Рисунок 3 – Укриття на ПП Біоіл

Джерело: розроблено авторами.

- використання штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності при написанні Інструкцій з охорони праці, безпеки життєдіяльності та цивільного захисту. Опис і демонстрація способів і прийомів усунення впливу

шкідливих (мікроклімат, шум, вібрація, випромінювання, пил, освітлення, якість повітря) та небезпечних (пожежна, електрична, травмо-небезпека) чинників;

2. Відновлення фізичного стану через:

- фізичні вправи на виробництві;

- відпрацювання навичок надання домедичної допомоги постраждалому з помірним фізичним навантаженням (зупинка серця й кровообігу, кровотеча, блокування дихальних шляхів землею при вибуху дрона або ракети, переломи кісток, опіки, отруєння, радіоактивне опромінення, електричний удар, тепловий удар, переохолодження й перегрівання). За допомогою ресурсів штучного інтелекту й методів доповненої реальності вивчається вплив шкідливого або небезпечного чинника з наступним уявленням ситуації його впливу на працівника на підприємстві (метод уявної реальності) та відпрацюванням прийомів домедичної допомоги;

3. Відновлення відчуття власного вагомого рівня кваліфікації та можливості виконання працівником життєвої місії за допомогою:

- тестування працівників (методика ТАРТ) на формування коду типу особистості для встановлення сфери виконання життєвої місії. Підвищення рівня кваліфікації через постійне оновлення банку способів і прийомів бенчмаркінгу для відновлення й підвищення рівня самоорганізації бізнесу;

- впровадження інноваційних заходів на рівні найбільш успішних підприємств країн світу. Прикладом є, по-перше, формування й публікація науковцями (МГУ, БДФКПБКТ) спільно з директорами (ПП Біол, ТОВ ДП Світанок) банку способів і прийомів бенчмаркінгу (Жигулін О. А., Баранов І. Г., Кушнір О. І. Методологія та етика наукового пізнання: навчальний посібник. Ніжин, 2024. 199 с.), по-друге, впровадження інновацій на рівні найбільш успішних підприємств світу. Наприклад, протягом 2024-2025 рр. було впроваджено: використання потужного генератора (750 кВт) для безперебійної роботи ПП Біол під час відключення світла, розширення асортименту продукції на шліфоване насіння соняшнику для елітних ресторанів країн ЄС, продаж відходів олійного виробництва у Польщу для сушки зерна, вихід на ринки фармацевтичної, парфумерної, готельно-ресторанної галузей;

розробка й використання кожним структурним підрозділом підприємств програмних продуктів «Розвиток», «Розрахунок показника», які суттєво прискорюють формування банку способів бенчмаркінгу й відновлення самоорганізації бізнесу під час змін швидкозмінних ринкових ситуацій.

Отже, розроблено й пройшли успішну адаптацію «Рекомендації з відновлення самоорганізації бізнесу через усунення впливу психологічних, фізичних та інтелектуальних чинників під час воєнного стану та інформатизації суспільства» через дотримання вимог безпеки праці, життєдіяльності, цивільного захисту й використання ресурсів штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності (див. Додаток Г).

1.6. Інформаційні та комунікаційні технології для самоорганізації бізнесу в науковій діяльності з фізичної терапії та ерготерапії, юриспруденції, психології, медицині, стоматології, дизайні, ІТ-галузі та сфері міжнародних економічних відносин

Фізична терапія та ерготерапія – це дві взаємопов’язані галузі, що займаються відновленням здоров’я та функцій організму. Фізична терапія зосереджується на відновленні рухових функцій, а ерготерапія – на допомозі у виконанні щоденних завдань, адаптації до життя з обмеженнями та покращенні якості життя.

Фізична терапія (фізична реабілітація) – це процес використання фізичних вправ, природних факторів та інших методів для відновлення рухових функцій, покращення фізичного стану та працездатності. Фізичні терапевти допомагають пацієнтам подолати наслідки травм, захворювань, хірургічних втручань, покращити мобільність, силу, координацію та витривалість.

Ерготерапія – процес, який допомагає людям з фізичними, психологічними, когнітивними або сенсорними порушеннями відновлювати або розвивати навички, необхідні для самостійного виконання щоденних завдань, таких як одягання, приготування їжі, робота, навчання, дозвілля та інші. Ерготерапевти

допомагають пацієнтам адаптуватися до навколишнього середовища, використовуючи спеціальні вправи, обладнання та методи, щоб підвищити їхню незалежність та якість життя.

Різниця фізичної й ерготерапії

Хоча обидві галузі працюють з функціональними обмеженнями, вони зосереджуються на різних аспектах.

Фізична терапія більше орієнтована на фізіологічні процеси та рух.

Ерготерапія більше зосереджена на адаптації до життя та виконанні повсякденних завдань.

Наприклад, фізичний терапевт може працювати над відновленням сили та рухливості ноги після перелому, а ерготерапевт може допомогти людині з переломом адаптуватись до життя вдома, навчившись використовувати паличку для ходьби, пристосувавши простір для самообслуговування та покращити здатність готувати їжу.

Обидві терапії часто працюють у команді з іншими фахівцями, такими як лікарі, психологи, логопеди, щоб забезпечити комплексний підхід до відновлення функцій організму й рівня життя людини після травми або захворювання.

Інформаційні технології (ІТ) відіграють важливу роль у сучасній науковій діяльності з фізичної терапії та ерготерапії, забезпечуючи нові можливості для досліджень, навчання та клінічної практики.

Застосування ІТ у фізичній терапії та ерготерапії наступне:

1. Збір та аналіз даних:

1) ІТ дозволяють використовувати електронні медичні записи (EMR) для збору та аналізу даних про пацієнтів, що полегшує відстеження прогресу та ефективності лікування;

2) застосування датчиків та мобільних пристроїв для збору даних про рух, силу, рівновагу та інші фізіологічні показники пацієнтів. Наприклад, датчик розрахунку кількості метрів лікувальної ходьби після інфаркту;

3) використання статистичного програмного забезпечення для аналізу даних та виявлення закономірностей.

2. Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR):

1) VR/AR технології використовуються для створення симуляцій реабілітаційних вправ та середовищ, що дозволяє пацієнтам тренуватися у безпечному та контрольованому середовищі;

2) VR/AR також можуть бути використані для навчання студентів та фахівців фізичної терапії та ерготерапії, забезпечуючи їм практичний досвід у віртуальному середовищі.

3. Телереабілітація:

1) ІТ забезпечують можливість надання реабілітаційних послуг віддалено, використовуючи відеозв'язок, мобільні додатки та інші технології;

2) телереабілітація дозволяє розширити доступ до реабілітаційних послуг для пацієнтів у віддалених районах або тих, хто не може відвідувати клініку.

4. Робототехніка та роботизована реабілітація:

1) використання роботів для допомоги у виконанні вправ та підтримки пацієнтів під час реабілітації;

2) роботи можуть бути запрограмовані на надання індивідуалізованої підтримки та зворотного зв'язку для пацієнтів.

5. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML):

1) AI та ML можуть бути використані для розробки інструментів діагностики та оцінки стану пацієнтів, а також для прогнозування результатів лікування;

2) AI може бути використаний для автоматизації рутинних завдань та звільнення часу для фахівців для більш складних завдань.

6. Електронні бази даних та інформаційні ресурси:

1) доступ до електронних баз даних наукових статей, клінічних рекомендацій та іншої інформації, що дозволяє фізичним терапевтам та ерготерапевтам бути в курсі останніх досягнень у своїй галузі;

2) використання онлайн-платформ для обміну досвідом та співпраця між фахівцями з різних країн.

Переваги використання ІТ: Підвищення якості та ефективності реабілітаційних послуг; Покращення доступу до реабілітації для різних груп пацієнтів; Зменшення вартості реабілітації; Підвищення мотивації пацієнтів до участі у процесі лікування; Сприяння розвитку наукових досліджень у галузі фізичної терапії та ерготерапії.

Недоліки та виклики: Необхідність навчання фахівців роботі з новими технологіями; Проблеми сумісності та інтеграції різних ІТ-систем; Питання конфіденційності та безпеки даних; Вагома вартість впровадження та обслуговування ІТ-рішень; Необхідність забезпечення рівного доступу до ІТ-технологій для всіх пацієнтів.

Інформаційні технології в діяльності психолога

Інформаційні технології (ІТ) суттєво впливають на різні аспекти діяльності психолога, зокрема, у сфері корекційно-розвивальної роботи, діагностики, консультування та підвищення кваліфікації.

Основні напрямки використання ІТ у роботі психолога:

1. Корекційно-розвивальна робота: Комп'ютерні програми та ігри можуть використовуватися для розвитку когнітивних навичок, емоційного інтелекту, соціальної взаємодії та адаптації;
2. Діагностика: Існують програми для тестування та оцінки різних психологічних аспектів, таких як інтелект, особистість, увага, пам'ять тощо;
3. Консультування: Інтернет-технології дозволяють проводити консультації онлайн, що розширює доступ до психологічної допомоги, особливо для людей, які проживають у віддалених районах або мають обмежені можливості;
4. Підвищення кваліфікації: Психологи можуть використовувати онлайн-курси, вебінари та інші навчальні ресурси для поглиблення своїх знань та навичок;
5. Збір та обробка даних: За допомогою ІТ можна автоматизувати процеси збору та аналізу даних, що полегшує ведення статистики та підготовку звітів;
6. Автоматизація адміністративної роботи: Комп'ютерні програми допомагають у веденні документації, розкладу прийомів, обліку клієнтів тощо;

Переваги використання ІТ

Підвищення ефективності: ІТ дозволяють оптимізувати робочі процеси, заощаджувати час та ресурси. Розширення можливостей: ІТ відкривають нові шляхи для надання психологічної допомоги та професійного розвитку. Зручність та доступність: Онлайн-технології роблять психологічні послуги доступнішими для ширшого кола людей.

Недоліки використання ІТ

Залежність від техніки: Збої в роботі комп'ютерів або мережі можуть перешкоджати роботі. Ризик деперсоналізації: Надмірна орієнтація на онлайн-взаємодію може призвести до втрати особистісного контакту з клієнтом. Питання конфіденційності та безпеки даних: Необхідно забезпечити захист персональних даних клієнтів, які обробляються в електронному вигляді.

Важливою умовою ефективного використання ІТ є навчання психологів роботі з сучасними технологіями та забезпечення безпеки даних.

Інформаційні та комунікаційні технології в юриспруденції

Інформаційні та комунікаційні технології (ІКТ) відіграють все більш важливу роль у юриспруденції, змінюючи традиційні методи роботи та відкриваючи нові можливості для юристів та юридичних фірм. Впровадження ІКТ в юриспруденцію сприяє підвищенню ефективності, швидкості та точності юридичної роботи, а також покращенню доступу до правосуддя.

Основні напрямки застосування ІКТ в юриспруденції:

1. Електронний документообіг та управління справами: ІКТ дозволяють створювати, зберігати та обробляти великі обсяги юридичної документації в електронному вигляді, що значно пришвидшує роботу з документами та знижує витрати на папір та зберігання;

2. Електронне правосуддя: Впровадження електронного судочинства дозволяє подавати позови, проводити судові засідання та отримувати рішення в електронному вигляді, що робить судовий процес більш доступним та прозорим. Наприклад, он-лайн засідання суду під час пандемії;

3. Юридичні бази даних та пошукові системи: ІКТ надають доступ до великих обсягів правової інформації, включаючи законодавство, судову практику

та коментарі експертів, що дозволяє юристам швидко знаходити необхідну інформацію для підготовки справ;

4. Криміналістика та судова експертиза: ІКТ використовуються для аналізу цифрових доказів, відновлення видалених даних та проведення інших видів судових експертиз;

5. Електронні комунікації: ІКТ дозволяють юристам спілкуватися з клієнтами, свідками та іншими учасниками процесу за допомогою електронної пошти, відеоконференцій та інших засобів зв'язку, що спрощує комунікацію та дозволяє економити час та кошти. Наприклад, розслідування обставин нещасного випадку он-лайн під час воєнного стану в Україні;

6. Автоматизація рутинних завдань: ІКТ дозволяють автоматизувати рутинні завдання, такі як складання документів, перевірка правових норм та інші, що дозволяє юристам зосередитися на більш складних завданнях;

7. Навчання та підвищення кваліфікації: ІКТ використовуються для проведення онлайн-курсів та тренінгів для юристів, що дозволяє їм покращити свої знання та навички.

Переваги впровадження ІКТ в юриспруденції

Підвищення ефективності та швидкості роботи: ІКТ дозволяють значно прискорити обробку інформації та виконання юридичних операцій. Зниження витрат: Впровадження електронного документообігу та інших електронних інструментів дозволяє скоротити витрати на папір, зберігання, транспортування та інші ресурси. Покращення доступу до правосуддя: Електронне правосуддя та інші онлайн-інструменти дозволяють зробити правосуддя більш доступним для громадян. Підвищення прозорості та відкритості судового процесу: Електронне судочинство робить судовий процес більш прозорим та відкритим для громадськості. Забезпечення більш якісного обслуговування клієнтів: ІКТ дозволяють юристам надавати більш якісне та швидке обслуговування клієнтів.

Загалом, впровадження ІКТ в юриспруденції є необхідним кроком для покращення якості та ефективності роботи юридичної системи та забезпечення більш справедливого доступу до правосуддя.

Сучасні інформаційні системи і технології у сфері міжнародних економічних відносин

Сучасні інформаційні системи та технології відіграють ключову роль у сфері міжнародних економічних відносин, забезпечуючи ефективну комунікацію, обробку даних та автоматизацію процесів. Вони сприяють розвитку міжнародної торгівлі, фінансових операцій, логістики та управління ризиками.

Основні напрямки застосування:

1. Електронна комерція (e-commerce): Інформаційні системи дозволяють компаніям продавати товари та послуги онлайн по всьому світу, спрощуючи процес міжнародної торгівлі та зменшуючи бар'єри для входу на нові ринки.

2. Міжнародні фінансові транзакції: Системи електронних платежів та онлайн-банкінг забезпечують швидкий та безпечний переказ коштів між країнами, що є критично важливим для міжнародних фінансових операцій.

3. Управління ланцюгами поставок: Інформаційні системи дозволяють компаніям відстежувати рух товарів, оптимізувати логістику та знижувати витрати, пов'язані з міжнародними перевезеннями.

4. Аналіз даних та прийняття рішень: Big Data та аналітичні інструменти допомагають компаніям аналізувати великі обсяги інформації про ринки, конкурентів та споживачів, що сприяє більш обґрунтованому прийняттю рішень у міжнародній діяльності.

5. Управління ризиками: Системи моніторингу та аналізу ризиків дозволяють компаніям виявляти та пом'якшувати потенційні загрози, пов'язані з міжнародними операціями, такі як валютні коливання, політична нестабільність тощо.

Переваги використання інформаційних систем

Підвищення ефективності: Автоматизація рутинних операцій та оптимізація процесів дозволяють компаніям працювати більш ефективно та знижувати витрати. Зниження транзакційних витрат: Електронні платежі та онлайн-комунікації зменшують витрати на обробку транзакцій та зв'язок. Покращення якості прийняття рішень: Доступ до великих обсягів інформації та аналітичні інструменти дозволяють приймати більш обґрунтовані рішення. Розширення

ринків збуту: Електронна комерція та онлайн-маркетинг дозволяють компаніям звертатися до клієнтів у всьому світі. Посилення конкурентоспроможності: Компанії, які використовують сучасні інформаційні системи, мають перевагу над конкурентами, які не впроваджують новітні технології.

Отже, інформаційні системи та технології є невід'ємною частиною сучасних міжнародних економічних відносин. Вони забезпечують компаніям необхідні інструменти для ефективної роботи на світових ринках, сприяють розвитку міжнародної торгівлі та фінансових операцій, а також допомагають у прийнятті стратегічних рішень.

Інформаційні системи та технології в ІТ-галузі

Інформаційні системи та технології в програмуванні – це галузь, що займається розробкою, впровадженням та підтримкою інформаційних систем, які використовують обчислювальну техніку та програмне забезпечення для обробки, зберігання та передачі інформації. Вона охоплює широкий спектр знань та навичок, включаючи проектування, розробку, тестування та супровід програмного забезпечення, а також управління базами даних, мережами та іншими аспектами інформаційних систем.

Основні аспекти інформаційних систем та технологій в програмуванні:

1. Проектування та розробка програмного забезпечення: Створення архітектури, алгоритмів та інтерфейсів для програмного забезпечення, яке використовується в інформаційних системах.

2. Розробка веб-сайтів та веб-додатків: Створення та підтримка онлайн-ресурсів, які забезпечують доступ до інформації та функціональності інформаційних систем.

3. Робота з базами даних: Зберігання, управління та обробка великих обсягів даних, необхідних для функціонування інформаційних систем.

4. Мережеві технології: Розробка та підтримка мережевої інфраструктури, необхідної для передачі даних між компонентами інформаційних систем.

5. Тестування та забезпечення якості програмного забезпечення: Перевірка функціональності, надійності та безпеки програмного забезпечення, що використовується в інформаційних системах.

6. Управління проєктами розробки інформаційних систем: Планування, організація та контроль процесів розробки інформаційних систем.

Важливість інформаційних систем та технологій

Ефективність та автоматизація: Інформаційні системи дозволяють автоматизувати багато процесів, що раніше виконувалися вручну, що підвищує продуктивність та ефективність роботи організацій. Доступ до інформації: Інформаційні системи забезпечують швидкий та зручний доступ до необхідної інформації для прийняття рішень та виконання завдань. Комунікація та співпраця: Інформаційні системи полегшують комунікацію та співпрацю між користувачами, що підвищує ефективність роботи в команді. Розвиток економіки: Інформаційні технології та системи є ключовим фактором розвитку економіки, оскільки вони сприяють інноваціям, підвищенню продуктивності та створенню нових можливостей для бізнесу.

Отже, випускники спеціальностей «Інформаційні системи та технології», «Інженерія програмного забезпечення», «Комп'ютерна інженерія» можуть працювати на різних посадах, пов'язаних з розробкою, впровадженням та підтримкою інформаційних систем, таких як програмісти, веб-розробники, аналітики даних, системні адміністратори та інші.

Інформаційні системи та технології в дизайні

Інформаційні системи та технології в дизайні охоплюють використання комп'ютерних програм та інструментів для створення, обробки, візуалізації та представлення інформації в різних формах дизайну. Це включає в себе розробку веб-сайтів, мобільних додатків, візуальних ефектів, ігрового дизайну, а також інформаційного дизайну загалом:

1. Інформаційні системи та технології: Охоплюють широкий спектр методів, процесів та способів використання обчислювальної техніки і систем зв'язку для створення, збору, передачі, пошуку, обробки та поширення інформації.

2. Інформаційний дизайн:

- це галузь, яка зосереджується на художньо-технічному оформленні та представленні різної інформації, враховуючи ергономіку, функціональність, психологію сприйняття та естетику.

3. Цифровий дизайн є частиною графічного дизайну, що використовує цифрові платформи для створення інтерфейсів веб-сайтів, графіки для соціальних мереж, візуальних ефектів та іншого.

Інформаційні системи та технології в дизайні дозволяють дизайнерам:

- 1) створювати та редагувати візуальні елементи, такі як зображення, відео та анімація;
- 2) розробляти інтерактивні інтерфейси для веб-сайтів, мобільних додатків та інших цифрових продуктів;
- 3) візуалізувати дані у вигляді інфографіки та інших графічних форматів;
- 4) проводити тестування та аналіз дизайну, щоб покращити його ефективність;
- 5) автоматизувати певні дизайнерські процеси.

Приклади використання інформаційних систем та технологій в дизайні

Програмування: Розробка веб-сайтів, мобільних додатків, ігор. Графічні редактори: Photoshop, Illustrator, Figma. Системи управління контентом (CMS): WordPress, Joomla, Drupal. Системи управління проєктами: Jira, Trello. Інструменти для аналізу даних: Google Analytics, Tableau.

1.7. Медична інформатика, математична інформатика та біостатистика, чисельні методи, математика й теорія ймовірностей у галузі міжнародних економічних відносин та психології для самоорганізації бізнесу

Медична інформатика – це міждисциплінарна галузь науки, яка займається розробкою та застосуванням інформаційних технологій для покращення охорони здоров'я. Вона охоплює вивчення, проєктування, розробку та впровадження обчислювальних інновацій у медицині та охороні здоров'я.

Основні аспекти медичної інформатики:

1. Збір, обробка та зберігання даних: Медична інформатика розробляє методи та технології для збору, обробки, зберігання та передачі медичних даних, які можуть надходити з різних джерел, таких як електронні медичні записи, результати діагностики, медичні зображення тощо;

2. Застосування інформаційних технологій: Вона включає використання комп'ютерів, програмного забезпечення та інших інформаційних технологій для автоматизації медичних процесів, підтримки прийняття рішень лікарями, покращення ефективності та якості медичної допомоги;

3. Клінічна інформатика: Цей напрямок зосереджений на впровадженні інформаційних систем у клінічну практику для покращення догляду за пацієнтами, підвищення безпеки та зниження медичних помилок.

4. Біоінформатика: Вона використовує обчислювальні методи для аналізу великих обсягів біологічних та медичних даних, таких як геномні послідовності та білкові структури, для підтримки досліджень у медицині та біології.

5. Інформаційна безпека в охороні здоров'я: Медична інформатика також займається питаннями безпеки та конфіденційності медичних даних, захистом від несанкціонованого доступу та кібератак.

Загалом, медична інформатика відіграє важливу роль у розвитку сучасної медицини, сприяючи впровадженню нових технологій, покращенню якості медичної допомоги та оптимізації роботи медичних закладів.

За даними багатьох енциклопедій та словників медична інформатика або інформатика в галузі охорони здоров'я – це галузь науки та техніки, яка застосовує інформаційні галузі до медицини. Ця галузь охорони здоров'я має надзвичайно широкий спектр проблем, які можна вирішити за допомогою обчислювальних методів.

Медична інформатика – це спектр міждисциплінарних галузей, що включає вивчення проєктування, розробку та застосування обчислювальних інновацій для поліпшення охорони здоров'я. Сюди залучаються такі дисципліни як: обчислювальна техніка, програмна інженерія, інформаційна інженерія, нейроінформатика, обчислювальні біоіндукції, теоретична інформатика, інформаційні системи, наука даних, інформаційні технології, автономні обчислення, інформативна поведінка та ін. В академічних закладах дослідження медичної інформатики зосереджуються на застосуванні штучного інтелекту в охороні здоров'я та розробці медичних пристроїв на основі вбудованих систем. Медична

інформатика також включає сучасні програми нейроінформатики та когнітивної інформатики в галузі картографування та емуляції мозку. У деяких країнах термін інформатика також використовується в контексті застосування бібліотечної науки для управління даними в лікарнях. Згідно з *Journal of Biomedical Informatics*, когнітивна інформатика – це зростаюча міждисциплінарна область, що включає когнітивні та інформаційні науки, яка фокусується на обробці інформації людини, механізмах та процесах у контексті комп'ютингу.

Предмет та об'єкт медичної інформатики

Впровадження інформаційних технологій в повсякденну практику охорони здоров'я веде за собою корінні зміни в організації праці багатьох медиків. Кожен етап розвитку системи охорони здоров'я та медицини пов'язаний з появою нових інтегрованих областей знань, які несуть в собі загальнонаукові основи: медична кібернетика, економіка, охорона здоров'я, менеджмент і маркетинг тощо. Інформатизація та бурхливий розвиток інформаційних процесів в системі охорони здоров'я в 70-х роках XX століття спочатку за кордоном, а потім і в нашій країні привели до становлення самостійної науки – медичної інформатики.

Медична інформатика (МІ) – це галузь науки, що швидко розвивається. Вона орієнтована на біомедичну інформацію (дані та знання, їхнє зберігання, передачу та обробку, використання для розв'язання проблем або прийняття рішень). Вона вивчає закономірності і методи одержання, зберігання, опрацювання і використання знань у медичній науці та практиці з метою розширення обріїв і можливостей пізнання, профілактики і лікування хвороб, охорони і поліпшення здоров'я людини. Це наукова дисципліна, що містить систему знань про інформаційні процеси в медицині, системі охорони здоров'я та суміжних дисциплінах, обґрунтовує та визначає способи та засоби раціональної організації та використання інформаційних ресурсів з метою охорони здоров'я населення.

Медична інформатика – це цілий комплекс наукових напрямів, що відрізняються один від одного як поглядом, так і тими методами, які в них використовуються. Протягом тривалого часу продовжується диспут про те, який метод кращий для медицини – теоретичний чи експериментальний (це

протиставлення поглядів емпіричного дослідження і результатів наукових досліджень). Теоретичні припущення були переважно основою раціональної практичної медицини. Якщо колись медицина вважалась мистецтвом, то зараз все більше звертаються до її теоретичного обґрунтування, надається перевага розвитку формальних теоретичних методів, які б впроваджувались в медичну практику. Разом з тим розвиваються і медичні знання, включно до молекулярного та генетичного рівнів.

Експериментальна наука не завжди може відповісти на запитання про природу захворювання та методи його лікування. Медичний експериментальний пошук відбувається в лабораторіях та клініках. Одним з основних методів дослідження в медичній інформатиці є математичне моделювання з використанням комп'ютерів, як універсальна методологія, основний інструмент математизації усіх медичних знань.

Медична інформатика стала необхідною з того часу, коли почався перехід від розрізненого використання комп'ютера до цілісних інформаційних технологій. Як і всі наукові дисципліни, медична інформатика має предмет вивчення – інформаційні процеси (під час яких відбувається збір, обробка, накопичення, зберігання, пошук, розповсюдження та використання інформації), пов'язані з медико-біологічними, клінічними та профілактичними проблемами медицини.

Завданнями медичної інформатики є:

- 1) дослідження інформаційних процесів в медицині;
- 2) розробка нових інформаційних технологій медицини;
- 3) вирішення наукових проблем створення та впровадження обчислювальної техніки в медицину.

Об'єктом вивчення медичної інформатики виступають інформаційні технології в системі охорони здоров'я, провідною частиною якої є охорона здоров'я та елементи системи за такими рівнями управління та організації, як: державний (або регіональний); територіальний (область, місто, район); рівень медичного закладу (лікувально-профілактичний заклад, науково-дослідний інститут, ВНЗ, служби забезпечення ліками та медтехнікою тощо); індивідуальний / базовий

(або рівень контакту «лікар-пацієнт»). На кожному із зазначених рівнів та між ними відбувається обмін інформацією у вигляді інформаційних потоків. Інформаційні потоки в медико-соціальному середовищі впорядковуються для: вдосконалення організаційної структури управління системою охорони здоров'я; оптимізації процесів в медицині з метою підвищення якості лікування та контролю за станом здоров'я; вдосконалення системи документації; автоматизації процесів одержання, збору, збереження, пошуку, передачі та використання інформації.

Від впорядкованості інформаційних потоків залежать чіткість функціонування медицини в цілому як галузі та ефективність управління. Впорядкування інформаційних потоків на всіх рівнях підвищує рівень функціонування системи охорони здоров'я й дозволяє економно використовувати кадрові, фінансові та матеріальні ресурси. Застосування положень і принципів медичної інформатики як науки допомагає оптимальним чином опрацювати медичну інформацію, отримувати потрібні практичні результати і приймати правильні рішення, ефективно використовувати інформаційні ресурси. Останні можуть існувати як в пасивній формі (медичні книги, патентні описи, аудіо-, відеозаписи та інші «розпорошені» знання), так і в активній формі (у вигляді електронної інформації, з якою має справу комп'ютер).

Роль медичної інформатики в науково-практичному обґрунтуванні та використанні сучасних технологій полягає в знаходженні нових рішень на стику формального та логічного підходів з емпіричним описовим характером медицини. Основою основ при роботі з інформацією є мислення та логічний аналіз. Саме вони лежать в основі клінічного діагнозу, фіксованого на інформаційному носії висновку лікаря про локалізацію, характер та стадію захворювання, яке обґрунтовує оптимальний вибір лікувальної тактики (керувальної дії) в межах наявних медичних ресурсів.

Лікар-клініцист, в основному, працює з даними. Його задача в системі надання медичної допомоги – отримання та подання для подальшої роботи персоніфікованої інформації про пацієнта. В клінічному діагнозі лікар фіксує інформацію як результат аналізу та оцінки відомостей про біологічні якості та індивідуальне здоров'я пацієнта.

Медична інформація та її види

Медична інформація відображає дані та результати медичних наукових досліджень й медичної практики. З одного боку, вона відображає процеси та явища в системі охорони здоров'я (тобто є засобом, що використовується лікарями під час медичної практики), з іншого боку, вона може бути результатом роботи інформаційно-обчислювальних центрів, спеціалістів оргметодвідділів тощо.

Впровадження обчислювальної техніки загостило задачу класифікації медичної інформації. На початку роботи треба визначити рівень формалізації матеріалу, призначеного для вводу в комп'ютер, а потім встановити ознаки, за якими проводитиметься класифікація. Такими ознаками може бути:

- 1) етап утворення інформації (вихідна, проміжна, кінцева);
- 2) умови збереження та використання (постійна, змінна, умовно-постійна);
- 3) періодичність використання (оперативна, поточна, перспективна);
- 4) функціональний зміст (клінічна, експериментальна, економічна, кадрова, фінансова, організаційна тощо).

Класичний приклад формалізованого документу – це формалізована історія хвороби, що використовується в багатьох інформаційних системах.

Інформація, дані, знання

Інформація може бути подана у вигляді даних. Якщо інформація – це результат взаємодії, що реально використовується в потоковий момент часу, то дані являють собою вже зареєстровані сигнали (при цьому фізичний метод реєстрації може бути довільним). Це може бути повідомлення, спостереження які не використовуються, а тільки зберігаються. Якщо з'являється можливість використати їх для зменшення неповноти знань про що-небудь (виникає взаємодія), то вони перетворюються в інформацію. Як тільки ця взаємодія завершується, ми знову маємо справу з даними, але поданими вже в іншій формі. В даному випадку ми маємо справу з інформаційним процесом. Такий процес являє собою цикл утворення інформації і збереження її у вигляді нових даних. Інформація існує досить нетривалий термін часу, а інформаційний процес триває стільки, скільки існують носії інформації.

Під час інформаційного процесу дані перетворюються з одного виду в інший за допомогою різних методів. Опрацювання даних містить в собі багато операцій, серед яких можна виділити такі:

- збір даних – накопичення даних з метою забезпечення їхньої повноти для прийняття рішень;
- формалізація даних – зведення даних, одержаних з різних джерел, до однакової форми;
- фільтрація даних – відкидання «зайвих» даних, які не потрібні для прийняття рішення;
- сортування даних – впорядкування даних за певною ознакою;
- групування даних – об'єднання даних за певною ознакою з метою їхнього зручнішого використання;
- архівація даних – організація збереження даних в зручній та легкодоступній формі, як правило, в економнішому форматі;
- захист даних – комплекс заходів, направлених на запобігання втрати, модифікації або відтворення даних;
- транспортування даних – приймання та передавання даних між віддаленими учасниками інформаційного процесу;
- перетворення даних – переведення даних з однієї форми (або структури) до іншої.

Відповідно до методу реєстрації дані можуть зберігатись і транспортуватись на носіях різних видів. В обчислювальній техніці в ролі носіїв інформації виступають різноманітні магнітні диски, стрічки, оптичні диски тощо. Повний перелік операцій з даними набагато ширший, тому можна зробити висновок: опрацювання інформації має високу трудомісткість і потребує автоматизації.

За аналогією з перешкодами в каналах провідного і радіозв'язку будемо називати їх інформаційними шумами. Шум – це повідомлення, що не несе корисної інформації, тобто не мають відношення до задачі, що вирішується, але передані в органи управління і переробляються ними. Наявність великої кількості шумів може перешкоджати ефективному управлінню більше, ніж навіть дезінформація.

Мова характеризується певною надмірністю інформації, тобто можливістю передати осмислений текст меншою кількістю літер. Кожна літера в тексті несе менше інформації, ніж може нести потенційно. Надмірність інформації необхідна тому, що передача повідомлення деяким каналу зв'язку обов'язково пов'язана із шумами, що порушують передачу. Інформація відіграє ключову роль при інтерпретації даних і прийнятті рішень. Тому важливо знати, що таке інформація і розуміти різницю між даними, інформацією й знанням. З'ясуємо, як можна одержати надійні дані, яким чином з даних отримується інформація, які знання необхідні для інтерпретації даних і як ці дані можуть бути збережені в комп'ютері.

Типи медичних знань

Існують декілька аспектів щодо класифікації та структуризації знань. З однієї точки зору знання можна поділяти на висловлені і особисті.

Висловлені знання – теорії, засновані на дисциплінах і концепціях, які отримані від систематичних знань або традиційних засобів, за допомогою яких вища освіта будує свої плани та програми. Вироблені до цих теорій практичні принципи, що базуються на прикладній сфері професійної діяльності з конкретними прикладами випробуваннях і перевірених випадків. Більшість висловлених знань загальнодоступні або закодовані.

Особисті знання

На відміну від систематизованих знань, які знаходяться в опублікованій формі, особисті знання індивідуально набуваються досвідом. Більша частина цих знань вважається звичною і не піддається подальшому аналізу як власником, так і іншою особою.

Джерелом даних, що враховуються лікарем є саме пацієнт. У процесі інтерпретації чи обговорення отримується інформація, яка впливає на прийняття лікарем подальшого рішення.

Інформаційний медичний документ

Велика частина медичних даних фіксується в різноманітних документах (наприклад, історія хвороби, направлення на дослідження, результати аналізу, рецепт, звіт про діяльність медичної установи, реферат статті медичного журналу

тощо). Звичайні медичні документи не придатні або мало придатні для автоматизованої обробки.

Медичний документ, як правило, має складну структуру: багато розділів, пунктів, таблиць тощо. Вони створюються у вигляді стандартизованих історій хвороб, карт етапних епікризів, карт з окремих видів досліджень, паспортів установ охорони здоров'я. Всі ці документи мають певну форму, тобто внутрішню структуру, що відображає будову, зв'язок і спосіб взаємодії частин елементів об'єкта або явища, інформація про які фіксується в даному документі. Фахівець повинен вміти заповнити відповідні стандартні форми медичних документів.

Як правило, в медичних документах фіксуються такі дані, як:

- 1) паспортно-демографічні – відомості про прізвище, ім'я, по батькові хворого, рік і місце народження, про характер роботи, про родичів;
- 2) дані про структуру і функцію медичних установ, що відображають основний процес медичної установи; для лікувальної установи це, наприклад, дані щодо можливих в даній установі лабораторних та інструментальних методів досліджень;
- 3) статистично-управлінські дані, що становлять основу для подальших розрахунків показників державної медичної статистики (наприклад, структура установи) і показників, що характеризують роботу лікаря, або відділення та установи в цілому; сюди відносяться показники точності постанови діагнозів (відповідно класифікації ВООЗ), тривалості перебування в стаціонарі, ступеня відновлення працездатності, розбіжності в діагнозах;
- 4) планові показники, дані про господарську і бухгалтерську діяльність медичних установ.

Комп'ютерні бланки медичних інформаційних документів звичайно містять дві частини: пояснення і зміст. У частину пояснення включається описова і пояснювальна інформація, що полегшує заповнення документа, але не вводиться в ПК. В змістову частину включаються необхідні дані, коди, службові знаки, відведені місця для внесення необхідних записів. Для зручності роботи обидві частини в документі розділено. Документ заповнюється лікарем.

Інформаційні документи як носії інформації, що містять початкові дані у впорядкованому вигляді і придатні для звичайного використання та для підготовки даних до введення в ПК, складають основу інформаційної бази різних комп'ютерних систем. Інформаційний документ відрізняється від звичайного медичного документа тим, що в ньому поєднуються дві функції: функція звичайного документу та функція збору і підготовки даних для введення в комп'ютер. Таким документам притаманні безперечні переваги: скорочується час підготовки початкової інформації, виключається додаткова робота з її переписування; зменшується кількість помилкових записів; спрощується контроль за проходженням документа в процесі його обробки.

Однією з найважливіших умов, що забезпечують ефективність обробки медичної інформації, є її уніфікація. Статистичні матеріали використовуються для формування оперативно-довідкової та звітної інформації, яка придатніша для прийняття рішень, ніж первинні дані. Дані, що згруповані та подані в табличній формі, є найкращим матеріалом для виявлення певних тенденцій та закономірностей.

Медична інформація може бути класифікована відповідно до дисциплінарних та проблемних властивостей, до об'єктної ознаки (лікувально-профілактична установа, матеріально-технічна база, лікувальні засоби тощо), до видів інформації (економічна, наукова, нормативно-правова тощо), до її характеру (первинна, другорядна, оперативна, оглядово-аналітична, експертна, прогноз тощо).

Персональні комп'ютери в медичній практиці та види комп'ютерного забезпечення

Виділяють два види комп'ютерного забезпечення: програмне і апаратне. Програмне забезпечення поділяється на системне і прикладне. У системне програмне забезпечення входить мережевий інтерфейс, який забезпечує доступ до даних на сервері. База даних управляється прикладною програмою управління (СКБД) і може містити, зокрема, історії хвороби, рентгенівські знімки в оцифрованому вигляді, статистичну звітність по стаціонару, бухгалтерський облік. Прикладне забезпечення є програми, для яких, власне, і призначений комп'ютер.

Це обчислення, обробка результатів досліджень, різного роду розрахунки, обмін інформацією між комп'ютерами.

Комплексна система автоматизації діяльності медичного закладу включає:

1. Медичні системи, що містять програми, які вирішують вузькі завдання лікарів-фахівців, таких як рентгенолог, УЗД т. ін.;
2. Медичні системи організації діловодства лікарів і обробки медичної статистики;
3. Лікарняні інформаційні системи.

Життєвий цикл автоматизованої інформаційної системи складається з п'яти основних стадій:

- 1) розробки системи або придбання готової системи;
- 2) впровадження системи;
- 3) супроводу програмного забезпечення;
- 4) експлуатації системи;
- 5) демонтажу системи.

Застосування інформаційних технологій в поліклініці дозволяє:

- підвищити якість надання медичних послуг;
- підвищити задоволеність пацієнтів;
- знизити нелікарняне навантаження на лікарів-спеціалістів;
- поліпшити доступність медичної інформації та швидкість її надання медичному персоналу;
- підвищити ефективність роботи служб забезпечення;
- знизити відсоток випадкових втрат і необґрунтованих витрат медичних матеріалів, обладнання та інвентарю;
- удосконалювати внутрішній медичний облік;
- оптимізувати процес обов'язкової звітності перед вищезазначеними організаціями;
- підвищити лояльність лікарів і медичного персоналу;
- представити результати роботи поліклініки для керівництва в реальному часі.

Застосування інформаційних технологій у реєстратурі передбачає:

1. Формування електронної бази даних пацієнтів з повною історією звернень та переліку наданих медичних послуг з їх докладним змістом, почи-наючи з дати першого звернення. Швидкий контекстний пошук будь-якої інформації в базі даних;
2. Високий ступінь захисту медичних даних;
3. Електронний документообіг;
4. Ведення справ у відповідності з діючими відомчими стандартами та вимогами МОЗ;
5. Управління електронними чергами і електронним записом до фахівців.

Застосування інформаційних технологій у кабінетах фахівців включає:

1. АРМ лікарів-фахівців, що дозволяють вводити медичні дані, телеметрію і супутню інформацію безпосередньо з медичного обладнання в комп'ютерні бази даних під час проведення обстеження в реальному часі з метою їх подальшої обробки, аналізу, зберігання та ведення історії звернень;
2. Електронну автоматизовану підготовку призначень, рецептів, виписок, лікарняних листів та інших стандартизованих документів для пацієнтів;
3. Використання комп'ютерної техніки при проведенні обстежень, постановці діагнозу, лікуванні

Приклад в стоматології

Системи цифрової (дигітальної) рентгенографії (радіовідеограф) дозволяють детально вивчити різні фрагменти знімка зуба і пародонту, збільшити або зменшити розміри і контрастність зображень, зберегти всю інформацію в базі даних і перенести її на папір за допомогою принтера. Найбільш відомі програми: Gendex, Trophy. Друга група програм – системи для роботи з дентальними відеокамерами. Вони дозволяють детально відобразити стан груп або окремо взятих зубів «до» і «після» проведеного лікування (AcuCam Concept N (Gendex), ImageCAM USB 2.0 digital (Dentrix), SIROCAM (Sirona Dental Systems GmbH, Germany). Для рентгенологічного обстеження використовуються комп'ютерні радіовізіографи: GX- S HDI USB sensor (Gendex, Des Plaines), ImageRAY (Dentrix), Dixi2 sensor (Planmeca, Finland).

Приклад у сфері ультразвукова діагностика (УЗД)

Ультразвукове дослідження широко застосовують у діагностиці захворювань внутрішніх органів. Принцип ультразвукового сканування базується на здатності високоякісного ультразвуку поширюватися прямолінійно в тканинах людського організму, відображаючись на межі розподілу середовищ з різною акустичною щільністю.

Прилад кішка – сканер

Медичний прилад кішка – сканер є одним з найбільш безболісних і точних методів вивчення внутрішніх органів людини.

Приклад використання комп'ютерів у медичних лабораторних дослідженнях

Спеціалізоване програмне забезпечення, призначене для автоматизації клініко-діагностичних лабораторій, прийнято називати «лабораторною інформаційною системою» (ЛІС). ЛІС – це інформаційна система, спеціально створена для автоматизації роботи діагностичної лабораторії. При використанні комп'ютера в лабораторних медичних дослідженнях в програму закладають певний алгоритм діагностики. Створюється база захворювань, де кожному захворюванню відповідають певні симптоми чи синдроми. У процесі тестування, використовуючи алгоритм, людині задаються питання. На підставі його відповідей підбираються симптоми (синдроми), які максимально відповідають захворюванню.

Приклад з комп'ютерної флюорографії

Програмне забезпечення (ПЗ) для цифрових флюорографічних установок містить три основні компоненти: модуль управління комплексом, модуль реєстрації та обробки рентгенівських зображень, що включає блок створення формалізованого протоколу і модуль зберігання інформації, що містить блок передачі інформації на відстань. Подібна структура ПЗ дозволяє з його допомогою отримувати зображення, обробляти його, зберігати на різних носіях і роздруковувати тверді копії. Наявність блоку програми для заповнення та зберігання протоколу дослідження у вигляді стандартизованої форми створює можливість автоматизації аналізу даних з видачею діагностичних рекомендацій, а також автоматизованого розрахунку різних статистичних показників. У програмному забезпеченні

передбачена можливість передачі знімків і протоколів при використанні сучасних систем зв'язку (у тому числі і INTERNET) з метою консультацій діагностично складних випадків у спеціалізованих установах.

Приклад у сфері променевої терапії з мікропроцесорним управлінням

В основі терапевтичного використання іонізуючого випромінювання лежить принцип летального ушкодження пухлини з урахуванням чутливості оточуючих пухлину тканин для збереження їхньої життєздатності. Променева терапія з мікропроцесорним управлінням – забезпечує можливість застосування більш надійних і безпечних методів опромінення ракових пухлин. Сучасні джерела випромінювання високих енергій (бетатрон, лінійний прискорювач) менше ушкоджують нормальні тканини ніж гама- і рентгенотерапевтичні апарати.

Приклад у галузі діагностики та локалізації ниркових і жовчних каменів
(літотрипсія)

Використання ІТ дозволяє проводити контроль процесу руйнування каменів за допомогою зовнішніх ударних хвиль. Суть методу заснована на генерації акустичної ударної хвилі за допомогою спеціального апарату – літотриптора. Ударна хвиля концентрується в одній точці – фокусі, де її енергія максимальна. Саме у цю точку і позиціонується камінь за допомогою системи наведення літотриптора. Під дією серії імпульсів ударної хвилі камінь руйнується на велику кількість дрібних фрагментів.

Приклад у сфері комп'ютерної томографії

Комп'ютерна томографія – дає точні пошарові зображення структур внутрішніх органів і головного мозку при МРТ (магнітно-резонансна томографія) мозку. Ці дані записуються в комп'ютер, який на їх основі конструює повне об'ємне зображення. Фізичні основи вимірювань різноманітні: рентгенівські, магнітні, ультразвукові, ядерні тощо. Томографія є одним з основних прикладів впровадження нових інформаційних технологій в медицині.

Приклад системи відеотрансляцій та відеозаписів з операцій

Система відеотрансляції передає зображення загального плану та зображення операційного поля з кожної операційної. Трансляція відбувається через

комп'ютерну мережу і записується в архів для подальшого перегляду. Зв'язок здійснюється з абонентами, які знаходяться в медичному закладі та за його межами, у віддалених підрозділах. Система відеоконференц-зв'язку дозволяє здійснювати мультимедійну та інформаційну взаємодію між співробітниками організації при обговоренні операції або проведенні навчання. Використання відеоконференц-зв'язку і відеотрансляції дозволяє підвищити якість лікування, проводити медичні консилиуми, навчати медичний персонал.

Приклад комп'ютерної інтеграції з медичним обладнанням

Медичні прилади, обладнання, вимірювальна й керувальна техніка плюс комп'ютери зі спеціальним програмним забезпеченням – це і є медичні приладо-комп'ютерні системи (МПКС). Ці медичні інформаційні системи базового рівня призначені для візуальних методів обстеження, лабораторних аналізів і досліджень, контролю (моніторингу) за станом пацієнтів. Перераховані технології забезпечують медперсонал надійною та своєчасною інформацією. Головна ж перевага полягає у високій інформативності та валідності вихідних даних.

Сучасна медицина є галуззю наукової і практичної діяльності з дослідження нормальних і патологічних процесів в організмі людини, різних захворювань і патологічних станів, їх лікування, збереження і зміцнення здоров'я людей. Комп'ютерні технології істотно полегшують роботу лікарів, так як результати обстежень пацієнта, передані комп'ютеру, миттєво обробляються з виявленням аномальних результатів аналізу, і вже через кілька хвилин можна отримати повні відомості про можливий діагноз.

Можливості і перспективи медичних інформаційних технологій

Використання нових інформаційних технологій у сучасних медичних центрах дозволить легко вести повний облік всіх наданих послуг, зданих аналізів, виписаних рецептів. Також при автоматизації медичного закладу заповнюються електронні амбулаторні карти і історії хвороби, складаються звіти і ведеться медична статистика. Лікарі зможуть надавати медичні послуги, використовуючи свої планшети і смартфони, переглядати кардіо-енцефалограми пацієнта,

результати лабораторних досліджень, приймати документи пацієнта і замовляти необхідні ліки за електронною рецептом.

Автоматизація медичних установ – це створення єдиного інформаційного простору ЛПУ, що, в свою чергу, дозволяє створювати автоматизовані робочі місця лікарів, організовувати роботу відділу медичної статистики, створювати бази даних, вести електронні історії хвороб і об'єднувати в єдине ціле всі лікувальні, діагностичні, адміністративні, господарські та фінансові процеси.

Серед основних тенденцій, які отримали розвиток останнім часом, слід зазначити активне використання можливостей Інтернету (лабораторна інформаційна система LIS MeDaP фірми «БіоХімМак», система ALTEY Laboratory фірми «Алтей») і прагнення забезпечити сумісність різноманітних програмних комплексів між собою (LIS MeDaP, програма «Декстер» і «Лабораторний журнал» фірми «Лабораторна діагностика»). З'являються системи з біологічним зворотним зв'язком для діагностики та коригуючого лікування (кардіомоніторинг «Доктор А», програма Breath Maker для лікування заїкання НДЦ біокібернетики) і засоби комп'ютерного моніторингу («Доктор А», ношений багатодобові холтерівський монітор «Кардіотехніка 4000» фірми «Екомед +», програмно-апаратний комплекс «Інтегратор»).

Математична інформатика і біостатистика

Математична інформатика та біостатистика – це дві взаємопов'язані галузі, що використовують математичні та статистичні методи для аналізу даних. Математична інформатика зосереджується на розробці та застосуванні обчислювальних методів та алгоритмів для розв'язання математичних задач, в той час як біостатистика спеціалізується на застосуванні статистичних методів для аналізу біологічних та медичних даних. Обидві галузі широко використовуються для аналізу даних, розробки моделей та прийняття рішень у різних сферах.

Математична інформатика (або прикладна математика) займається розробкою та використанням математичних методів та обчислювальних алгоритмів для вирішення проблем у різних галузях, включаючи інформаційні технології, економіку, інженерію та інші. Вона включає в себе:

1. Математичне моделювання: Розробка математичних моделей для опису реальних явищ і процесів;

2. Обчислювальну математику: Розробка алгоритмів та чисельних методів для розв'язання математичних задач;

3. Оптимізацію: Розробка методів для знаходження оптимальних рішень у складних задачах;

4. Теорію графів: Вивчення структур даних у вигляді графів та їх застосування до розв'язання задач;

5. Машинне навчання: Розробка алгоритмів для навчання комп'ютерів на основі даних.

Біостатистика (або біометрія) – це розділ математичної статистики, що спеціалізується на аналізі біологічних та медичних даних. Вона включає в себе:

1) оцінку параметрів: Визначення числових характеристик (середнє, дисперсія тощо) за даними;

2) перевірку гіпотез: Перевірка статистичних гіпотез про зв'язки між змінними та відмінності між групами;

3) кореляційний аналіз: Вивчення зв'язків між змінними;

4) регресійний аналіз: Побудова моделей для прогнозування значень однієї змінної на основі інших;

5) планування експериментів: Розробка стратегій для збору даних, щоб отримати найбільш інформативні результати.

Взаємозв'язок між математичною інформатикою та біостатистикою наступний:

1. Обидві галузі часто використовують спільні методи, такі як, статистичний аналіз;

2. Обидві галузі використовують статистичні методи для аналізу даних та виявлення закономірностей.

Галузь математичного моделювання

Математичні моделі використовуються для опису процесів та явищ у біології та медицині. Широко використовуються обчислювальні методи

(використання для розв'язання складних математичних задач у обох галузях). Наприклад, біостатистика може використовувати методи машинного навчання для класифікації пацієнтів або для прогнозування розвитку захворювань (дані методи розроблені в рамках математичної інформатики). З іншого боку, математична інформатика може використовувати дані, зібрані біостатистиками, для розробки нових алгоритмів та моделей.

Чисельні методи, математика й теорія ймовірності у галузі міжнародних економічних відносин (МЕВ), психології

У галузі МЕВ самоорганізація бізнесу підсилюється за допомогою оптимізації перевезення вантажів між країнами. Дана транспортна задача вирішується методами потенціалів або північного західного кута й в остаточному вигляді може бути представленою наступним планом перевезень.

Постач. Спож.	1	2	3	Потреби	Потенціал: V
1	1 TT=8	50 TT=3	20 TT=1	70	-1
2	30 TT=4	6 TT=7	30 TT=4	60	2
3	0 TT=5	30 TT=2	0 TT=6	30	-2
4ф	-2 TT=0	10 TT=0	-2 TT=0	10 Сума: 170	-4
Наявність	30	90	50	Сума: 170	
Потенціал: U	2	4	2		

На ефективне використання наведеного плану впливає також пропускна здатність міжнародних автошляхів.

$$P = P_{\max} * \beta_1 * \beta_2 * \beta_3 * \beta_4 * \beta_5 * \beta_6 * \beta_7 * \beta_8 * \beta_9 * \beta_{10} * \beta_{11} * \beta_{12} * \beta_{13} * \beta_{14}, \quad (4)$$

де $P_{\max}$ – максимальна пропускна здатність магістралі, а β_i – коефіцієнти її зменшення через особливості умов перевезень [4, с. 456-510].

РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ЗА РАХУНОК САМООРГАНІЗАЦІЇ ТА САМОНАВЧАННЯ

2.1. Маркетингові дослідження готельно-ресторанного бізнесу

Для проєктування самоорганізації необхідно розробити інструменти та намітити основні орієнтири маркетингового дослідження ринку та внутрішнього середовища підприємства. У цьому необхідно врахувати орієнтацію діяльності на глибинні потреби споживачів, суспільства та держави.

Етапи маркетингового дослідження ринку у сфері підвищення рівня самоорганізації готельно-ресторанного бізнесу такі: цілі, етапи розвитку підприємств; SWOT – аналіз тенденцій у сфері розвитку підприємств; інформація про клієнта; формування профілю клієнта; можливості задоволення потреб споживачів; вибір конкурентів; аналіз конкурентів; оцінка конкурентоспроможності; конкурентні переваги. Для реалізації перерахованих етапів рекомендується використання бізнес-форм (БФ) (див. Додаток А. Бізнес-форми для дослідження розвитку готельно-ресторанного бізнесу й закладів освіти).

Етапами розвитку підприємства або закладу освіти (далі бізнесу) (БФ1а) є: найвужчий рівень (створення в одному з районів населеного пункту), наступний рівень (мережа в рамках міста), найширший рівень (мережа в країні та за її межами), розвинені технології (бронювання місць у готелях та продаж товарів онлайн через мережу інтернет). Велике значення у розвитку підприємства приділяється коду типу особистості підприємця. Динамічні люди хочуть розвивати свій бізнес географічно за перерахованими вище етапами. Вони згодні щодня їздити по створених філіях для вирішення проблем (приклад – мережа Макдональдс із філіями у всіх областях України). Статичні особистості бажають розвивати бізнес в обмеженій географічній площині (торговий центр, центр управління мережею готелів у більшості країн світу тощо).

Мета бізнесу (БФ1б, г) формується за такою формулою: етап розвитку + основна потреба споживачів і має бути суспільно значуща. Остання вимога

виконується з урахуванням майбутнього людства. Наприклад, майбутні галузей економіки такі: готельний бізнес (безпека та комфорт тимчасового проживання за рахунок інформаційних технологій). У майбутньому обслуговуватимуть клієнтів у номерах роботи, а їх управлінням займатиметься програміст; ресторанний бізнес (видовищне споживання делікатесів, яке дає можливість для самовираження жінок і чоловіків. Наприклад, жінки виграють конкурси краси, танцю, виконання пісень, а чоловіки – конкурси на сміливість, респектабельність, спритність; салони краси (неповторний привабливий зовнішній вигляд жінок, який не тільки допомагає вдало одружитися, але й досягти чогось бажаного й більш високого); заклад освіти (якісні знання для ділової кар'єри й виконання життєвої місії).

Наведемо результати SWOT-аналізу тенденцій у сфері розвитку підприємств (БФ2). Аналізуються політичні, економічні, законодавчі та галузеві тенденції. Кожну тенденцію ідентифікують (загроза вона для підприємства чи можливість) та розробляють заходи щодо нейтралізації загроз чи використання можливостей. Наприклад, такі політичні тенденції, як вхід України до ЄС та існування місцевої Програми розвитку галузі, дозволяють використовувати євротехнології у бізнесі та заручитися підтримкою місцевих органів влади через участь у заходах галузі. Інші тенденції несуть загрозу. Наприклад, підвищення цін на ресурси, зменшення платоспроможності населення, зміни у Податковому Кодексі України, великий рівень конкуренції у галузі. Для усунення їхнього впливу на самоорганізацію бізнесу можна планувати ресурсоекономні європейські технології, забезпечення доступних цін, податковий аудит та нетрадиційні вироби або послуги.

Наведемо результати аналізу інформації про клієнта (БФ3). Інформація про клієнта поділяється на: демографічну (статистичні збірки, наприклад, Одеська чи Паризька обл. у 2025 році); специфічну про клієнтів підприємства-аналога; відомості щодо загальної потреби клієнтів підприємств або закладів освіти галузі (соціальні мережі). Першу можна отримати в облстатуправління, другу – на відомому підприємстві, а третю – за допомогою мережі інтернет та особистих дзвінків по телефону на підприємства-конкурентів. Зібрати таку інформацію також можна під час спостережень за зверненням клієнтів у місці придбання товарів.

Наведемо алгоритм формування профілю клієнта (БФ 4). Цей етап досліджень є основним для розуміння процесу самоорганізації підприємства та закладу освіти. Він полягає у поділі всіх споживачів, які купують продукт підприємства, на три цільові групи (сегменти ринку) та розробці заходів задоволення потреб кожного цільового сегмента основними та додатковими товарами. Це база товарної, цінової, збутової, рекламної, виробничої, кадрової, бюджетної, інвестиційної та грошової політики готелю, ресторану чи Макдональдсу. Складність полягає в тому, що список та склад сегментів ринку постійно змінюється. Якщо не переорієнтуватися на нові сегменти, то тренд економічних показників підприємства перейде від висхідної тенденції до спадної, що закінчується, як правило, припиненням діяльності на ринку.

Наприклад, Готель Бригантина не змінив, а Дніпро змінив напрямок своєї діяльності під час криз (рис. 4).

Вони обидва відносяться до виду туристичних готелів. На тлі зменшення потоків туристів в Україні, а також зменшення платоспроможності населення Дніпро запровадив знижки, можливість розміщення клієнтів з домашніми тваринами, акцентував увагу споживачів на панорамі з вікна в самому центрі Києва (можна побачити все без відвідування), економії часу ходьби до пляжу та нових тренажерів.

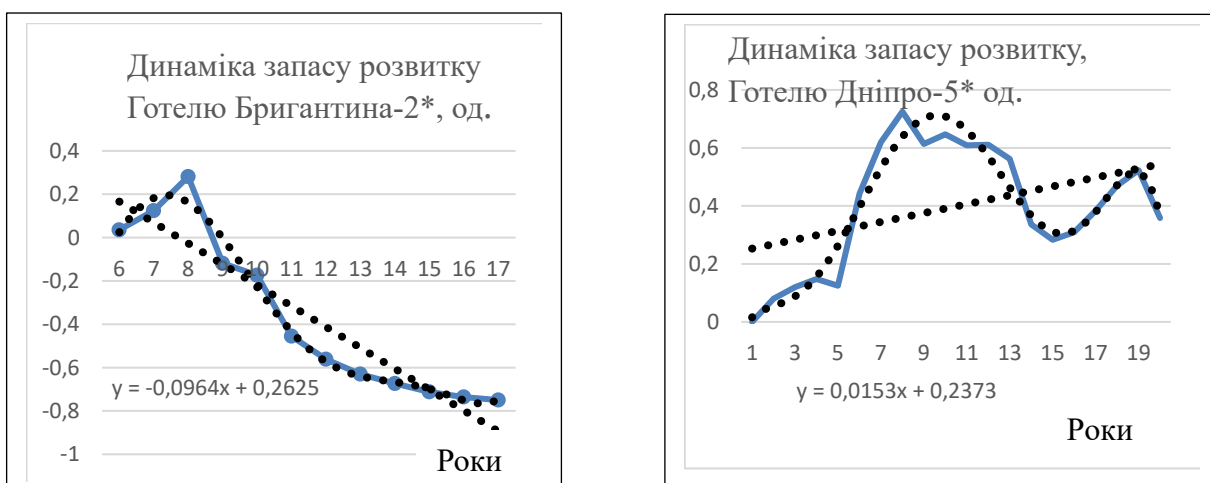


Рисунок 4 - Порівняльний аналіз динаміки розвитку готелів (ділення доходу за роками на максимальне його значення)

Джерело: розроблено авторами на основі звітності підприємств.

На сайті розміщено також запрошення на поєднання туризму з діловими заходами (прес-центр, конференц-зал) та можливістю добре відзначити день народження.

Під час політичної кризи в Україні (24.02.2022 р.) суттєво змінилися цільові сегменти готелів:

- у перші місяці збройного конфлікту основним сегментом ринку був сегмент «біженці» (люди швидко виїхали з місць постійного проживання і потребували відновлення психічного стану після обстрілів і стресів). Додатковими послугами даної категорії клієнтів були: послуги кафе та ресторанів із домашньою кухнею; чай та кава в номері; можливість спокійно виспатися після перенесених переживань; інформація про можливість виїзду за кордон або на менш небезпечну територію України для тривалого перебування;

- станом на червень 2025 р. сегментами ринку готельних послуг в Україні є військові, журналісти, біженці, відряджені. Профіль клієнта готелю наведено у табл. 3.

Таблиця 3 – Профіль клієнта готелю у процесі розвитку політичної кризи

Інформація про клієнта	Групи споживачів			
	Військові	Журналісти	Біженці	Відряджені
Ціль купівлі	Проживання під час виконання військового завдання	Умови підготовки та організації інтерв'ю у мера міста	Тимчасове проживання для пошуку постійного житла	Укладання договорів, ремонт та налагодження обладнання й машин
Доля в прибутку	60 %	20 %	10 %	10 %
Частість	1 раз у місяць	1 раз на тиждень	1 раз у 3 місяця	1 раз у 2 місяця
Додаткові послуги й товари	Завтрак Ресторан Тренажер	Швидкий ін-нет Конференц-зал Завтрак	Інф-ція, пільги Спа, басейн Ресторан	Бізнес-центр Ресторан Спа, басейн
Вимоги до місця розміщення	Біля військової частини	Біля адміністрації міста	Біля вокзалу	У промисловій зоні
Глибинна мотивація	Релаксація після напруженої служби	Умови підготовки репортажу	Переночувати у пошуках постійного житла	Релаксація після напруженої роботи з ремонту
Що особливе?	Комфортне проживання під час воєнного стану	Комфортні умови підготовки репортажу	Психічна релаксація та пошук роботи, житла	Комфортне розміщення під час ремонтних робіт на виїзді

Джерело: складено авторами за даними опитування працівників готелів

Найбільш прибутковим є сегмент «військові», які перебувають у постійній ротації та використовують для комфортного розміщення гроші державного бюджету. Вони постійно підтримують фізичний стан за рахунок тренажерів і можуть розважитись у ресторані готелю.

Розглянемо можливості задоволення потреб споживачів (БФ5). Ринок – це люди, які купують певний товар. Сегмент ринку – це група людей, яка чимось відрізняється від інших груп, які усі разом купують даний продукт. Для кожного сегмента ринку з метою підвищення рівня самоорганізації підприємства необхідно сформувати комплекси основних та додаткових товарів і послуг, що надаються або власними силами, або за договорами з партнерами по бізнесу. Уточнення щодо способів задоволення потреб споживачів (власні сили чи договори з іншими суб'єктами ринку) проводиться для того, щоб підприємство могло вийти на ринок із асортиментом його лідерів. Охопити всі потреби споживачів продуктами власного виробництва складно. З часом, якщо попит на додаткові товари виявиться стійким, підприємству необхідно організовувати їхнє виробництво самому. Перелічені комплекси оформляються у вигляді прайс-листів, меню, рекламних повідомлень.

Опишемо вибір конкурентів (БФ 6). Необхідність збору інформації про конкурентів визначається можливістю займати певну частку ринку (існувати у бізнес-просторі). Якщо такої інформації підприємство не має, то існує великий ризик його ліквідації. Конкуренти обираються за двома критеріями: географічне розташування й рівень цін на товари (на вашому підприємстві та у конкурентів рівень цін має співпадати).

Наприклад, для ринку готельних послуг у Києві вибір конкурентів здійснюється через заповнення табл. 4. На ньому працюють спеціалізовані (туристичні - Т, ділові - Д, спортивні - С, транспортні - Тр) готелі та готелі загального типу - З. Щоб організувати здатне до розвитку готельне господарство, потрібно спочатку вибрати його найближчих конкурентів та оцінити власне господарство на конкурентоспроможність.

Таблиця 4 – Конкуренти

Назва компанії	Місце розташування	Цены на основные товары		
		Продукт 1 (стандарт)	Продукт 2 (полу-люкс)	Продукт 3 (люкс)
ПрАТ ГК Бра- тислава -Т-4*	Київ, в. Андрія Малишко, 1 [25]	1722	2550	3743
ПрАТ Готель Дніпро - Т-5*	Київ, Шевченківський р-н, Хрещатик, буд. ½ [26]	1950	2800	3000
ТОВ ГК Русь- Т-4*	Київ, Печерський р-н, вул. Госпітальна, 4 [27]	1665	2029	2482
ДП ГК Турист-Т-3*	Київ, Дніпровський р-н, в. Р. Окіпної, 2 [28]	765	1550	2400
ДП ГК Націона- льний - Д-4*	Київ, Печерський р-он, Липська, 5 [29]	3200	4000	5700
ДП ГК Київ -Д-4*	Київ, Грушевського, 26/1,б [30]	1425	1700	2675
ПрАТ Отель Салют -Д-3*	Київ, Івана Мазепи, 1б, Печерський р-н [31]	2019	3500	4000
ПрАТ Готель Прем- йер Палац -Д-5*	Київ, вул. Пушкінська 5-7/29 Шевченківський р. [32]	7950	12720	19080
Експресс отель Київ -Тр-3*	Київ, бул. Т. Шевченка, б. 38/ 40 Шевченківський р. [33]	1070	1750	2108
Готель Київського об'єднання аві- аторів Жуляни Тр-1	Київська обл., г. Жуляни, вул. Велика Кольцева, 100 [34]	850	1500	2000
ТОВ Готель Го- лосіївський –3-3*	Київ, Голосіївський р-он, пр. Голосіївський, 93 [35]	740	1100	1600
Комунальне підп.- приємство Готель Славутич –3-3*	Київ, в. Інгузіастів, б. 1. Дніпровський р-он [36]	1274	2900	6000
ПрАТ Готель Театральний –3-2*	Київ, Дніпровський р-он, в. Голосіївська, 7 кор. 1А [37]	1680	3000	7000
ТОВ Готель Хрещатик –3-4*	Київ, в. Хрещатик, 14 [38]	1900	2500	10000
Моя готельна компанія –3-3*	Київ, Дніпровський р-он	1231	3333	4867

Джерело: розроблено авторами за даними реклами підприємств.

Дані табл. 4 свідчать, що найближчими конкурентами проєктованого господарства є готелі Славутич, Театральний та Голосіївський. По-перше, вони належать до загального типу, по-друге, відповідають категорії 2-3*, а по-третє, два з трьох знаходяться у Дніпровському районі Києва. Рівень цін на номери готелю приблизно дорівнює середньо-арифметичним цінам на номери вибраних готелів. Готель Хрещатик не належить до конкурентів за ціновим критерієм та

місцезнаходженням. Інші готелі мають вузьку спеціалізацію, що також не відповідає профілю готелю, що проектується.

Наведемо результати аналізу конкурентів (БФ7). Аналіз конкурентів проводиться за якісними оцінками (наприклад, якість – відмінна, добра, задовільна, асортимент – широкий, середній, вузький, персонал – кваліфікований, середньої кваліфікації, низької кваліфікації, торгова площа – велика, середня, мала та ін.).

Наведемо приклад аналізу конкурентів на ринку послуг розміщення (табл. 5).

Таблиця 5 - Аналіз конкурентів

Критерій аналізу	Моя компанія	Отели-конкуренты		
		Голосіївський	Славутич	Театральний
Якість	Відмінна	Задовільна	Відмінна	Задовільна
Асортимент	Широкий	Вузький	Широкий	Вузький
Реклама	Ефективна. Рекламування якості	Неефективна. Рекламування знижок та цін	Ефективна. Рекламування якості послуг	Середньої ефективності. Історія
Персонал	Висока кваліфікація	Середня кваліфікація	Висока кваліфікація	Середня кваліфікація
Додаткові послуги	Широкий асортимент	Вузький асортимент	Широкий асортимент	Вузький асортимент
Графік роботи	24год/доба	24год/доба	24год/доба	24год/доба
Торгова площа	Середня 180 номерів	Середня 195 номерів	Велика 400 номерів	Мала 111 номерів
Популярність ресторану	Висока	Середня	Середня	Мала
Оформлення вхідної зони	Ефективне	Середньої ефективності	Ефективне	Середньої ефективності
Інтер'єр холів	Добрий	Добрий	Відмінний	Задовільний
Імідж	Нова компанія	Відомий готель	Відомий готель	Відомий готель

Джерело: за даними оцінки експертів.

Аналіз конкурентів дозволяє зробити такі висновки. Підприємство програє в популярності (імідж нового і тому ще мало відомого суб'єкта ринку), щодо торгової площі, інтер'єру холів, але виграє в деяких конкурентів через додаткові послуги, асортимент, рекламу, кваліфікацію персоналу, оформлення вхідної зони.

Оцінка конкурентоспроможності (БФ9) відрізняється від якісного аналізу конкурентів кількісної оцінкою. Оцінка конкурентоспроможності повинна проводитись у два етапи. На першому етапі необхідно за переліком критеріїв (див. табл. 5) оцінити ідеальне підприємство в межах 100 балів, провести оцінку

конкурентів з урахуванням того, що ідеальна оцінка є максимальною, розрахувати суму балів по кожному конкуренту і розділити її на ціну.

Результатом співвідношення якості до ціни у даному прикладі табл. 6 є: 0,071; 0,086; 0,076; 0,036.

Таблиця 6 – Оцінка конкурентоспроможності

Критерії оцінки	Ідеальний продукт (підприємство)	Конкуруючі підприємства			
		Наш готель	Голосіївський	Славутич	Театральний
Якість	20	20	7	20	7
Асортимент	10	10	3	10	3
Реклама	5	5	2	5	4
Персонал	5	5	4	5	4
Додаткові послуги	10	10	4	10	4
Графік роботи	5	5	5	5	5
Торгова площа	5	4	4	5	3
Популярність ресторану	10	10	7	7	3
Оформлення вхідної зони	5	5	4	5	4
Інтер'єр холів	5	4	4	5	3
Імідж	20	0	20	20	20
Разом балів	100	78	64	97	60
Ціна за однотипний продукт, номер-стандарт, грн	-	1100	740	1274	1680
Відношення суми балів до ціни	-	0,071	0,086	0,076	0,036

Джерело: за даними оцінки експертів.

Таким чином, отримали, що за співвідношенням суми якісних показників до ціни проектуємо готельне підприємство програє двом конкурентам із трьох. Якщо воно не виграватиме у всіх конкурентів, споживачі не прийдуть. Люди не купуватимуть менш якісні послуги й товари за ринковою ціною.

На другому етапі вирішують цю проблему через введення до критеріїв оцінки показників конкурентних переваг (вони є на Вашому і відсутні на інших підприємствах): постійна клієнтура, чітка орієнтація на сегмент та/або інші. Остання перевага досягається за допомогою використання комплексів товарів для кожного сегменту (див. БФ5).

Знову переоцінюється увесь список критеріїв у межах 100 балів, повторно розраховується сума балів та результати діляться на ціну (табл. 7).

Таблиця 7 – Оцінка конкурентоспроможності готелю

Критерии оценки	Ідеальний продукт	Конкурируючі підприємства			
		Наш продукт	Голосіївський	Славутич	Театральний
Якість	15	15	5	15	5
Асортимент	9	9	3	9	3
Реклама	5	5	1	5	3
Персонал	5	5	4	5	4
Додаткові послуги	9	9	3	9	3
Графік роботи	4	4	4	4	4
Торгова площа	5	4	4	5	3
Популярність ресторану	8	8	6	6	3
Оформлення вхідної зони	5	5	4	5	4
Інтер'єр холів	5	4	4	5	3
Імідж	15	0	15	15	15
Постійна клієнтура	8	8	0	0	0
Орієнтація на сегмент	7	7	0	0	0
Разом балів	100	83	53	83	50
Ціна, номера-стандарта, грн	-	1100	740	1274	1680
Сума балів / ціна	-	0,075	0,071	0,065	0,030

Джерело: за даними оцінки експертів.

Отримали, що ситуація виправилася: 0,075-макс, 0,071, 0,065; 0,030. Співвідношення суми якісних показників до ціни є результативним критерієм оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Споживачі при купівлі послуг звертають увагу не на окремі атрибути послуги (якість, ціна), але на їх співвідношення. Бажано цю обставину відобразити у рекламі підприємства готельного господарства.

Визначення конкурентних переваг відбивається в БФ1 на основі даних БФ9 (табл. 8).

Таблиця 8 – Конкурентні переваги

В. Основні переваги, які може запропонувати моя компанія
1. Постійна клієнтура
2. Орієнтація на цільовий сегмент
3. Висока популярність ресторану

Джерело: визначено авторами на підставі даних БФ1в.

Отже, розроблено інструментарій дослідження ринку та проведено демонстрацію його використання в готельно-ресторанному бізнесі.

2.2. Дослідження управління виробництвом, персоналом, бюджетуванням, інвестуванням та фінансуванням готельно-ресторанного бізнесу

На основі результатів дослідження ринку розроблено інструментарій (методика) проектування виробництва, персоналу, витрат, інвестицій та фінансів на засадах самоорганізації з демонстрацією на практиці.

План виробництва та визначення виробничої потужності підприємства, що продає послуги гостинності, наведено у табл. 9.

Таблиця 9 – План річного обсягу продажу та витрат на маркетингові заходи

Товар	Обсяг продажів по місяцях												За рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
У натуральному вираженні													
Номери стандарт Ц=1100 грн/т	118	118	157	197	394	788	788	788	197	157	118	118	3,94 тис.
Номери-люкс Ц=4860 грн./т	5	5	6	8	16	31	32	31	8	6	5	5	158
У грошовому вираженні													
Номери стандарт тис. грн. 85 %	130	130	173	217	434	867	867	867	217	173	130	130	4,34 млн
Номери-люкс тис грн.15 %	23	23	31	38	76	153	153	153	38	31	23	23	0,76 млн
Разом,%	3	3	4	5	10	20	20	20	5	4	3	3	100
Разом, тис. грн.	153	153	204	255	510	1020	1020	1020	255	204	153	153	5,1 млн
Витрати на збут та маркетингові заходи, тис. грн.													
Реклама ТБ				3	3	3	3	3					15
Презентація					30								30
Зовніш-ня рек-а				3	3	3	3	3					15
На тран спорті	30												30
Бук- лети	2												2
Виторг без мар- кетингу	121	153	204	249	474	1014	1014	1014	255	204	153	153	5,01 млн. грн
Без ПДВ 20 %	97	122	163	199	379	811	811	811	204	164	123	123	4,01 млн

Джерело: розроблено авторами на основі даних звітності готелю.

Заповнення бізнес-форми починається з визначення частки нового підприємства на ринку: оцінка річних обсягів продажів фірм-конкурентів (наприклад,

Голосіївський-12,4 млн грн./рік, Славутич-12,16 млн грн./рік, Театральний-10,2 млн грн./рік; розрахунок обсягу ринку $V = 12,4 + 12,16 + 4,2$; ринкова частка нового підприємства розраховується як половина частки найслабшого конкурента $D = 0,5 * 10,2 = 5,1$ млн. грн./рік (песимістичний варіант).

Певну частку (5100 тис. грн./рік) вписують до табл. 9 і спочатку розподіляють за сезонністю споживчого попиту по місяцях року, а потім піднімають вгору по гривневому асортименту (номери стандарт становлять 85%, а типу люкс – 15% продажів) та конкретизують продажі у натуральному вираженні (середня ціна номерів стандарт – 1100 грн.), а люкс – 4860 грн./доба. У перший рік роботи підприємству потрібно інвестувати кошти у рекламні заходи в розмірі $(15 + 30 + 15 + 30 + 2 = 92)$ тис. грн.).

Логістика реклами полягає в тому, що дорога реклама (ТБ, щити, презентація) замовляється лише в місяцях сплесків споживчого попиту. Витрати її у місяці низького попиту є непродуктивною операцією.

План продажів у натуральному вираженні є планом виробництва (надання послуг). Виробнича потужність готелю з обслуговування складає $788 + 32 = 820$ номерів на місяць.

Дані табл. 8 вказують, що на повну потужність підприємство працює у липні. Під цю потужність з урахуванням перспективи збільшення попиту в 1,5-2,0 рази планується спорудження будівель, закупівля меблів, обладнання та машин, а також визначається потреба у персоналі. Кожна машина та вид обладнання мають характеристики: вантажопідйомність, швидкість транспортування, кількість обслуговуючого персоналу.

Виробничі потужності готелю представлені трьома корпусами житлової зони, в напівпідвальному приміщенні першого з яких розміщені басейн, сауна, котельня та адміністративний корпус (служба реєстрації, директор, бухгалтерія, бар, ресторан, кухня), автостоянкою, гаражами, майстернями, зонами відпочинку, буровою свердловиною для автономного водопостачання, трансформаторною підстанцією, а також фонтанами та літніми верандами ресторану (рис. 2). Наведемо приклад планування операційного циклу готелю, який складається з 14-ти операцій та 3-х стадій – підготовча, формування продукту, стадія реалізації послуг (рис. 5).

1 ста- дія	1. Оренда чи будівництво будівель
	2. Купівля меблів, машин та обладнання
	3. Підбір персоналу (директор, бухгалтер, працівники служб готелю)
	4. Отримання дозвільної документації на роботу
↓	
2 ста- дія	1. Формування асортименту послуг та товарів готелю
	2. Договори про наміри з постачальниками товарів та послуг (бензин, енергія, вода, інтернет, кабельне телебачення та ін.)
	3. Організація роботи підрозділів
	4. Реклама
↓	
3 ста- дія	1. Прийом гостей
	2. Реєстрація документів
	3. Попередня оплата послуг при прибутті
	4. Надання розміщення та додаткових послуг
	4.1. Процедура розподілу номерів
	4.2 Процедура супроводу гостя до номера
	4.3. Нічний аудит
	4.4 Надання основних та додаткових послуг
	5. Організація виїзду та розрахунок при виїзді
	6. Контроль якості надання послуг директором

Рисунок 5 – Операційний цикл готелю

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

Туристичні готелі як підрозділ мають туристичну фірму. Операційний цикл туристичної фірми відрізняється операціями, пов'язаними із зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД).

Навички формування операційного циклу підприємства готельного господарства застосовуються для можливості вдосконалення певних операцій. Вивчення угод бажано проводити з урахуванням динаміки розвитку технологій та умов розвитку готельного господарства:

1. Інформатизація суспільства (механізація та автоматизація операцій);
2. Економічні, санітарні та політичні кризи (концентрація на основній споживчій властивості товарів, вдосконаленні операцій операційного циклу за ланками ланцюга додавання товару споживчої якості).

Наведемо результати дослідження щодо поліпшення виробничої, кадрової, бюджетної, інвестиційної та фінансової діяльності готелів на основі самоорганізації. Як метод оцінки ситуації при цьому використовуватиметься метод «логістика бізнес-процесів».

Логістика в умовах глобальної кризи використовується для досягнення конкурентоспроможності та розвитку, які є найвищою ланкою економічної

ефективності готельно-ресторанного бізнесу. У словниках та науковій літературі логістика окреслюється як метод управління: поточковими процесами і навіть процесом прийняття управлінських рішень. Оскільки метою логістики є таке результативне явище, як самоорганізація підприємства, її слід застосовувати системно і послідовно залежно від функцій по ланкам ланцюга додавання продукту споживчої цінності (рис. 6).

Між статичними величинами запасів та динамічними характеристиками потоків існує тісний взаємозв'язок: потік характеризує процес зміни запасу, тоді як запас відображає результат зміни та накопичення потоку.

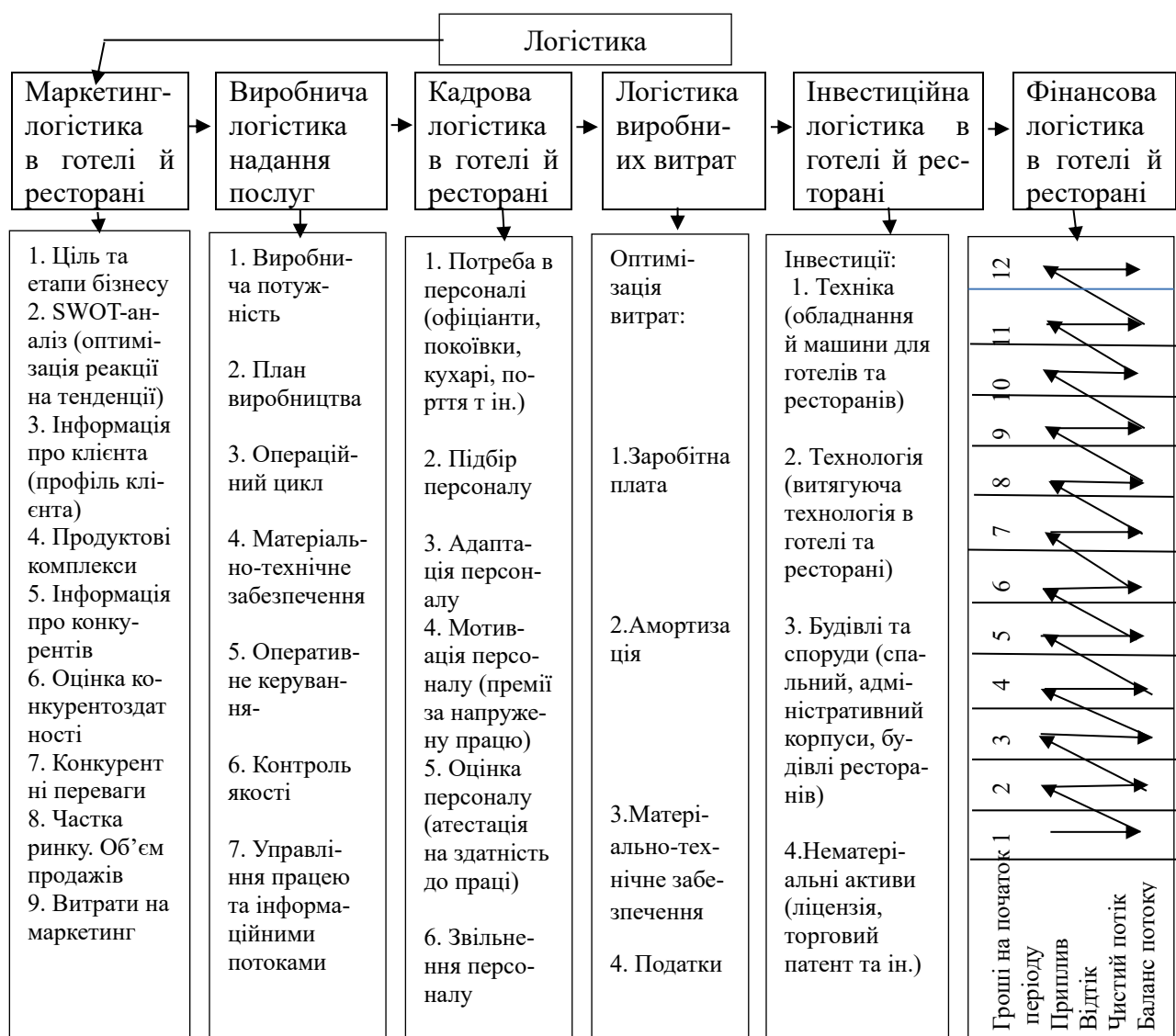


Рисунок 6 – Алгоритм формування логістичної системи управління підприємством у сфері готельно-ресторанного бізнесу за ланками ланцюга додавання послугам споживчої цінності

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

Запаси та потоки безпосередньо впливають на самоорганізацію підприємств. За допомогою логістики усуваються непродуктивні та автоматизуються продуктивні виробничі та управлінські операції. Результатом впровадження логістичної системи управління підприємством у готельно-ресторанній сфері є формування дисипативних (стійких) структур управління виробничою діяльністю.

Отже, у ході досліджень, описаних у 2.1 та 2.2, розроблено інструментарій та наведено основні положення проєктування процесів самоорганізації підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Оскільки самоорганізація передбачає задоволення інтересів усіх зацікавлених у діяльності підприємства сторін (бізнес, суспільство та держава), то надалі використовуватимемо термін «інклюзивний бізнес-проєкт», який у науковій літературі використовується як інструмент проєктування самоорганізованих та самоврядних організацій. Інклюзія розглядається як задоволення інтересів у розвитку всіх без винятку. Вона має два аспекти застосування в готельно-ресторанному бізнесі (послуги для людей з обмеженою фізичною можливістю та задоволення бізнесом інтересів бізнесу, суспільства та держави). У роботі акцент буде зроблено на другому призначенні порівняно нового поняття «інклюзія».

Під інклюзивним бізнес-проєктом будемо розуміти проєкт, структура та методологія якого описані в 2.1 та 2.2, який задовольняє вимогам соціо-еколого-економічних стандартів, що передбачає відповідність проєктованої діяльності інтересам усіх зацікавлених сторін.

2.3. Оцінка ефективності розвитку готельно-ресторанного бізнесу на основі інформаційних технологій, самоорганізації та самонавчання

Наведемо обґрунтування вибору з існуючих технологій оцінки рівня самоорганізації підприємства, методологію, що дозволяє провести оцінку у шести функціональних сферах діяльності (маркетинг, виробництво, кадри, витрати, інвестиції та фінанси).

Аналіз проблеми показав, що у науковій літературі існує кілька методик комплексної оцінки процесів самоорганізації:

Стратегія 6 Сігма. Суть концепції зводиться до врахування необхідності покращення якості виходів кожного з процесів, мінімізації дефектів та статистичних відхилень в операційній діяльності. До недоліку належить оцінка ефективності лише операційної діяльності;

Збалансована система показників. Ідея концепції зводиться до врахування необхідності покращення якості виходів кожного з процесів, мінімізації дефектів та статистичних відхилень в операційній діяльності. Її особливістю є концентрація на досягненні стратегічних цілей усіх підсистем підприємства як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі;

Розрахунок собівартості з урахуванням операцій. Методологія включає ABC-аналіз, що дозволяє класифікувати бізнес-ресурси фірми залежно від їхньої значущості. Оцінює ефективність лише маркетингу, операційної діяльності та управління витратами;

Загальне керування якістю. Це метод безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів (виробництво та обслуговування), система управління, заснована на виробництві якісних виробів та послуг. Оцінка ефективності виробництва та сервісу, а також застосовна у галузях, що випускають лише якісний продукт;

Економічна додана вартість. Суть методології зводиться до врахування необхідності покращення якості виходів кожного з процесів, мінімізації дефектів та статистичних відхилень у діяльності фірми. Оцінює лише ефективність управління прибутком підприємства.

У роботі для мети дослідження найбільш підходить Збалансована система показників як концепція оцінки рівня самоорганізації підприємства за всіма його підсистемами [4, с. 138]. Це механізм взаємозв'язку стратегічних планів з щоденними завданнями менеджерів та спосіб направити діяльність усієї компанії на їхнє досягнення. На рівні бізнес-процесів контроль самоорганізації здійснюється через так звані ключові показники ефективності (КПЕ). Перевага

полягає у встановленні системи дій відповідно до конкурентної стратегії на будь-яких рівнях управління.

Викладені принципи формування процесу оцінки ефективності рівня самоорганізації підприємства дозволили сформулювати показник оцінки рівня ефективності самоорганізації готельно-ресторанного бізнесу.

$$\text{Порс} = (\text{Посс}, \text{Понс}), \quad (1)$$

де Посс - показник оцінки стійкості самоорганізації, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Процес самоорганізації характеризується стійкістю при висхідному чи бічному тренді і нестійкістю, якщо тренд розвитку підприємства спадаючий;

Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) – показник наявності процесу самоорганізації на підприємстві, як добуток трьох булевих характеристик {0; 1}, де Пвбп – показник відповідності результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту (проектування діяльності, що задовольняє потреби бізнесу, суспільства та держави); Пвкс – показник відповідності результатів діяльності базової конкурентної стратегії підприємства (наявність синергії методів управління, що оцінюється системою цілей самоорганізації); Пвдн – показник відповідності методів управління державним нормативам.

Двійкова характеристика дозволяє оцінити наявність (при значенні 1) або відсутність (при значенні 0) самоорганізації під час певного виду оцінки, а добуток проміжних показників дозволяє отримати комплексний результат. Тож якщо $\text{Понс} = (1 * 1 * 1) = 1$, то у короткостроковому періоді маємо позитивну оцінку, і якщо $\text{Порс} = 0$, то негативну.

Для більшої наочності оцінки при розрахунку Посс, як коефіцієнта регресії доходу за роками, використовується нормоване значення доходу (кожен дохід ділиться на максимальне за 3-4 цикли розвитку його значення), помножене на кількість прийнятих до аналізу років. Таке уявлення дозволяє на графіку продемонструвати не динаміку чистого доходу, а динаміку запасу стійкості чистого доходу, яка показує рівень запасу (якщо коефіцієнт регресії більше 0) або рівень дефіциту стійкості процесів самоорганізації (якщо коефіцієнт регресії

менше 0), якого не вистачає до бічного тренду, при якому підприємство вже здатне самостійно розвиватися ефективно.

Підприємство готельно-ресторанного бізнесу ефективно розвивається на основі технологій самоорганізації та самонавчання, якщо $\text{Порс} = (\text{Посс} \geq 0, \text{Понс} = 1)$. На відсутність ефективного розвитку за рахунок самоорганізації та самонавчання вказує відсутність виконання хоча б однієї з умов, коли або $\text{Посс} < 0$, або $\text{Понс} = 0$.

Отже, під час проведених досліджень отримано такі результати:

- встановлено, що під самоорганізацією розуміють здатність системи, що опинилася під впливом зовнішніх умов, що змінюються, самостійно знаходити свій оптимальний стан і досягати стійкості;

- за умов тотальної інформатизації суспільства самоорганізація можлива за умови постійного самонавчання організації;

- теоретичною основою самоорганізації бізнесу в неврівноваженій економіці є синергетика, як наука, що оцінює синергетичний взаємозв'язок методів системи управління підприємством, кожен із яких не суперечить, а посилює вплив інших;

- ефективними інструментами самоорганізації та самонавчання в готельно-ресторанному бізнесі є дисипативне структурування та бенчмаркінг, що дозволяє постійно відстежувати світові інновації для оперативного коригування методів управління підприємством;

- для можливості використання інструментів самоорганізації розроблено трирівневу систему цілей, що деталізує управлінські рішення щодо дев'яти функціональних видів діяльності підприємства (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, управління витратами, інвестування, фінансування);

- центральним сполучним елементом процесів самоорганізації є вибір та орієнтація всіх підсистем системи управління на базову конкурентну стратегію підприємства;

- для підприємств готельно-ресторанного бізнесу зроблено вибір комплексу базових конкурентних стратегій (економія на витратах – столові самообслуговування, стандарт-шведський стіл, Макдональдс та ін. підприємства «швидкої їжі»), висока якість – готелі, мотелі, кемпінги, апартаменти, фабрики-кухні, кафе, бари, інноваційно-креативна диференціація – ресторани, бари, нічні клуби, салони краси, туристичні фірми при готелях);

- розроблено показник оцінки ефективності рівня самоорганізації готельно-ресторанного бізнесу, який охоплює короткострокову (до 1 року) та довгострокову (9-12 років) перспективу оцінки, задоволення інтересів бізнесу (власники), суспільства (споживачі, працівники) та держави (держслужбовці, які розробляють та контролюють бізнесові стандарти якості обслуговування). Даний підхід отримав назву в сучасній кризовій економіці, як «Модель інклюзивного розвитку», та реалізується через додавання до існуючих вимог економічного та соціального законодавства (наприклад, Закони України Про захист прав споживачів, ціни та ціноутворення, рекламу, інвестиційну діяльність, Кодекси – господарський та законів про працю, Стандарти бухгалтерського обліку т. ін.) ще вимоги Екологічного законодавства (див. Додатки Б, В)..

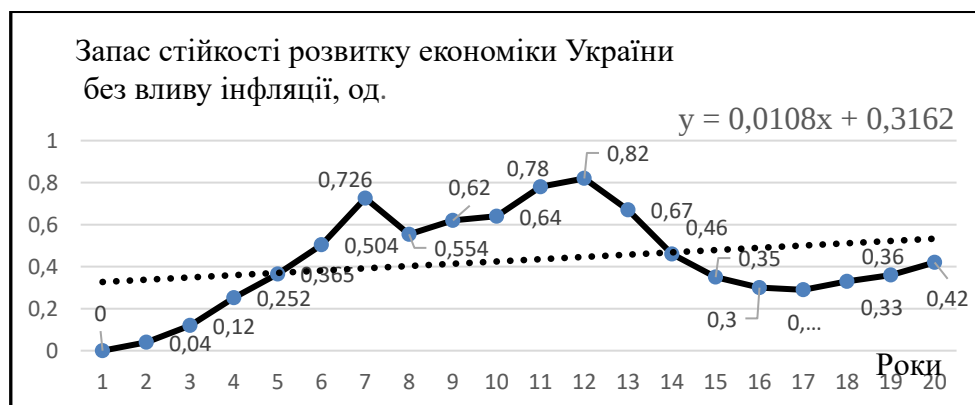
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ПОЛІТИЧНИХ І ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗІВ

3.1. Аналіз розвитку готелів

В Україні розвиваються вищими темпами малі та середні готелі. У Києві створено Асоціацію малих готелів. Найбільшим некомерційним готельним об'єднанням в Україні є Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України. Асоціація була створена у 1991 р. як методичний, організаційний та координаційний центр підприємств готельного господарства України та нині до неї входять понад 100 готелів. Вона забезпечує обмін досвідом працівників готельних підприємств, надання їм юридичної та методичної допомоги, займається удосконаленням нормативної бази та підготовки кадрів, допомагає у питаннях матеріально-технічного забезпечення та маркетингової діяльності готелів.

Готелі України підключаються до світових готельних асоціацій. Прикладом цього є приєднання двох українських готелів «Донбас Палац» та «Опера» до асоціації Leading Hotels of the World, яка є однією з 54 найстаріших готельних організацій у світі, заснованої 1928 р. Нині асоціація представляє понад 430 готелів 80 країн світу.

Середній показник завантаження готелів в Україні у період 2000 – 2020 років становив 22-43%, що вказує на їхню неефективну роботу. Причиною цього був низький рівень розвитку країни. Результати аналізу процесів стійкості розвитку економіки України за допомогою показника Посс, аналогічного структурі. Порожній свідчать про наступне (рис. 7).



Показник Посс = 0,0108

Рисунок 7 – Розрахунок показника стійкості розвитку економіки України у довгостроковому періоді (2002 – 2022 рр.) на основі динаміки ВВП, дол. США
Джерело: розроблено авторами на основі даних Державної служби статистики України.

Після економічної кризи 1998-1999 років. розвиток економіки йшов до наступної кризи 2008-2009 років. прискореними темпами. У цей період активно відбувалися процеси зміни форм власності готелів із державного та комунального у приватну, а також від колективного до індивідуального (приватні підприємства, фізичні особи-підприємці).

Пожвавлення економіки у 2011-2014 роках. ознаменувалося суттєвим розвитком готельного господарства через проведення в Україні чемпіонату з футболу Євро-2012. У цей період були побудовані та реконструйовані готелі у Києві, Львові, Харкові, Донецьку, Дніпрі, у т.ч. год. п'ятизіркові готелі Донбас-Палас (Донецьк), Прем'єр Палац Хайятт Рідженсі Київ, Опера (Київ), Ортодокс (Одеса), Sunray Hotel (Дніпропетровська обл.), Гранд Готель Україна (Дніпро), Leopolis Hotel (Львів).

Спад в економіці після політичної кризи 2014 року (2015-2019 рр.) призвів до зменшення запасу стійкості розвитку країни від 0,82 до 0,29 од. Готельну базу України було зменшено у цей період на підприємствах готельної сфери Криму, Донецької та Луганської областей. Разом з тим, збільшилася кількість готелів та баз відпочинку на узбережжі Чорного моря (Затока, Лебедівка, Курортне та ін.).

Пожвавлення економіки у 2020-2022 роках. на 0,13 од. супроводжувалося санітарним 2020-2021 рр. та політичним 2022 р. кризами, під час яких готельні господарства не припиняли свою роботу, але мали невелике завантаження житлового фонду з подальшим його збільшенням через прийом вимушено переміщених осіб із зон бойових дій.

Готельне господарство міст Маріуполя, Сум, Чернігова, Бучі, Гостомеля, Ірпеня зазнало суттєвих втрат через руйнування будівель, а Херсонській області – через тимчасову окупацію території Російською Федерацією.

На стан розвитку готельного господарства України у 2002–2022 рр. вплинуло також зменшення туристичних потоків (рис. 8).

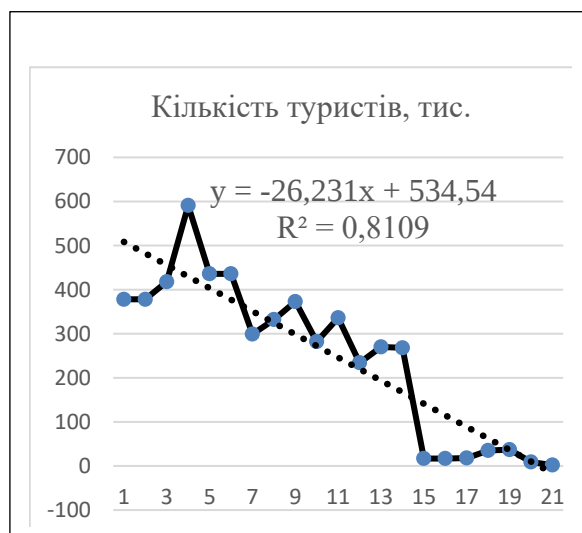
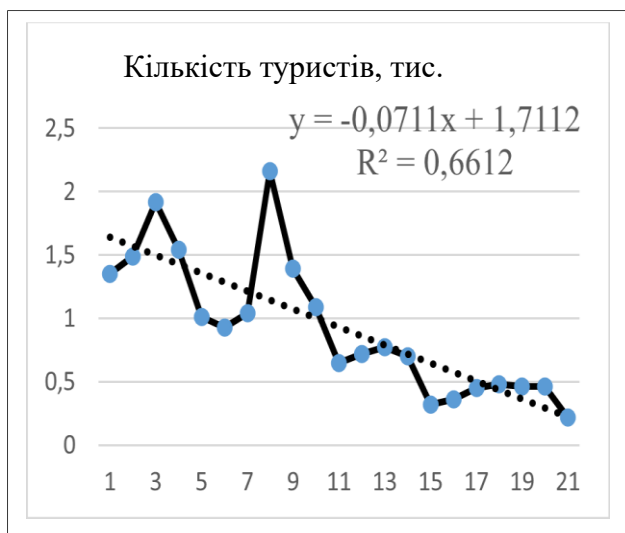


Рисунок 8 – Потоки внутрішніх та іноземних туристів як споживачів готельних послуг в Україні у 2002–2022 роках. (А – внутрішні, Б – іноземні туристи)

Джерело: за даними Державної служби статистики України.

Водночас після політичної кризи в Україні прогнозується суттєвий розвиток економіки та готельного господарства. Громадянам багатьох країн Україна буде цікавою для відвідування. Виростуть потоки іноземних туристів до України. Внутрішній туризм також отримає поштовх розвитку через збільшення доходів громадян.

Результати аналізу динаміки показників розвитку готелів України за 2002–2022 роки. наведено у табл. 10.

Таблиця 10 - Результати аналізу динаміки розвитку готелів за 2002-2022 роки.

Отели	Категорія, *	Зменшення чистого доходу через кризу, %			Частка статті «операційні витрати» в 1 грн. чистого доходу готелю, %			
		2009	2014	2020	Матеріальні	Зарплата	На-Рахування	Амортизація
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. ПрАТ Готель Прем'єр Палас	5*	0	33	57	16	16	3	10
2. ПрАТ Готель Дніпро	5*	30	68	75	19	32	7	5
3. ТОВ Готель Воздвиженський	5*	-6	18	69	83	8	2	7
4. ПрАТ Савой Готель Вінниця	4*	20	13	31	31	42	15	20
5. ПАТ Готель Жовтневий	4*	30	16	40	50	27	10	6
6. ПрАТ СТРУМ Дністер	4*	11	20	69	18	23	5	7
7. ПАТ Готель Мир	4*	5	32	42	45	27	7	3

Продовження таблиці

1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. ТОВ Готель Чичиков	4*	10	46	78	36	25	11	16
9. ПрАТ Готель Харків	4*	12	8	20	6	18	4	5
10. ПрАТ Президент-готель	4*	50	10	45	19	27	1	12
11. ПрАТ ОК Братислава	4*	17	14	37	2	5	5	34
12. ОК Київ	4*	8	30	60	44	36	8	20
13. ВП ОК Національний	4*	32	26	62	41	56	12	11
14. Готель Феофанія	4*	12	4	48	7	30	11	8
15. ПАТ СТ Торонто	4*	34	20	-	35	36	8	2
16. ДП Готель Україна Київ	4*	10	46	73	33	30	7	7
17. ПАТ ВТК Інтурист Закарпаття	3*	17	100	1	36	25	9	17
18. ТОВ Готель Ужгород	3*	100	7	57	35	20	7	11
19. ПАТ Тернопіль Готель	3*	27	13	61	29	16	3	15
20. ПрАТ Готель Україна Чернігів	3*	23	29	7	27	22	10	5
21. ПАТ Готель Поділ	3*	17	17	35	26	32	4	6
22. ПрАТ Готель Салют	3*	16	25	58	21	29	6	34
23. ТОВ Готель Голосіївський	3*	45	42	53	16	92	19	9
24. ДП ОК Турист ПАТ Укрпрофтур	3*	-	-	57	21	28	6	5
25. ТОВ Амарант ЛТД	3*	16	60	16	5	2	1	3
26. ТОВ Домус Готель-1	3*	11	38	-	28	25	10	5
27. АТ УЦОП Готель Експрес	3*	15	-	73	24	39	7	3
28. ПАТ ОК Бригантіна	2*	42	2	-	52	60	10	15
29. ПАТ Готель Градецький	2*	28	40	-	61	37	13	8
30. ТОВ Готель Знання	2*	10	24	-	-	-	-	-
31. ПФ Фієста	1*	8	32	15	13	49	14	-
32. ДП Національний цирк України Готель артистів цирку	1*	-	-	67	15	20	57	32
Середнє значення	-	22	27	48	29	31	9	11

Джерело: розроблено авторами за даними фінансової звітності підприємств

Вибірка для аналізу становила 32 підприємства, які відбиралися з використанням генератора випадкових чисел із загальної кількості готелів.

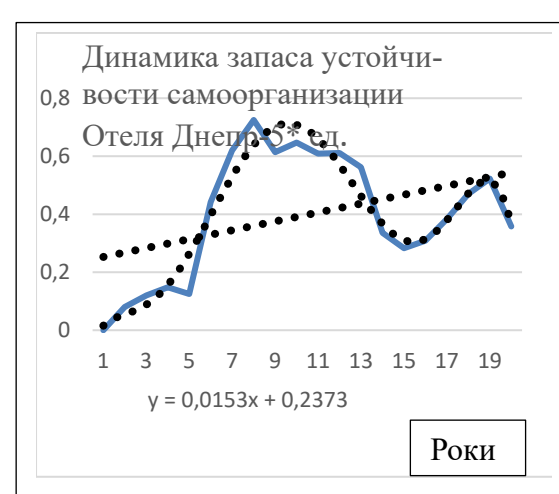
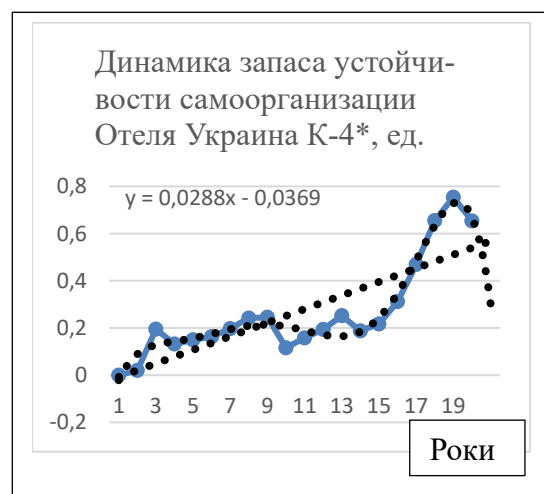
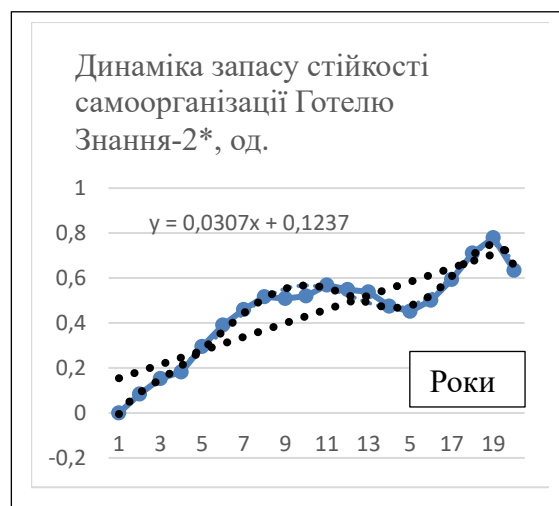
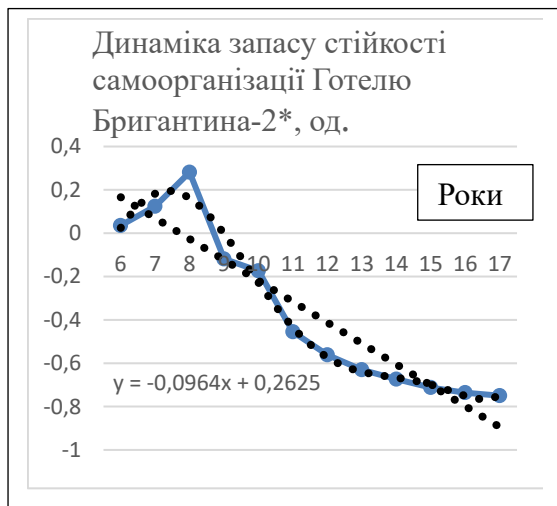
Дані табл. 10 свідчать про те, що економічна (2009), політична (2014) та санітарна (2020) кризи призвели до зменшення чистого доходу готельних підприємств України в середньому на 22, 27, 48% відповідно. Відсоток операційних видатків на 1 грн. чистого доходу підприємств становив: витрати на заробітну плату + нарахування на соціальні заходи, матеріальні витрати, амортизаційні відрахування – 40, 29, 11% відповідно. Тобто основними витратами готельних підприємств є витрати на персонал та ресурси.

При поліпшенні категорії підприємств простежується зменшення частки у чистому доході амортизаційних відрахувань, витрат, пов'язаних із оплатою праці персоналу та ступенем зменшення чистого доходу під час економічних кризових явищ.

При збільшенні «зірковості» підприємств підвищується частка матеріальних витрат та рівень зменшення чистого доходу під час політичних та санітарних криз.

Усі готелі за трендом динаміки економічних показників можна розбити на дві групи (рис. 9). Висхідний або бічний тренд динаміки економічних показників $\text{Пуст} \geq 0$ свідчить про наявність розвитку підприємств за рахунок самоорганізації, а спадний $\text{Пуст} < 0$ – про його відсутність. Аналіз діяльності підприємств показав, що готелі меншої «зірковості» розвиваються вищими темпами. Спадний тренд динаміки показників розвитку готелів, зазвичай, свідчить про швидке припинення своєї діяльності на ринку. Припинення діяльності ПАТ ДК Бригантіна сталося у 2018 році. Водночас серед представників цієї групи є підприємства, які регулярно одержують інші операційні доходи (диверсифікація діяльності). Це дозволяє їм існувати на ринку.

Характерною особливістю, що відрізняє їх від інших, є те, що показник стійкості розвитку за рахунок самоорганізації, як мінімум, удвічі вищий (наприклад, діяльність готелів Бригантіна та Інтурист Закарпаття характеризується значенням показників стійкості розвитку $-0,0964$ та $-0,0490$, відповідно).



Посс для готелів Бригантіна-2*, Фієста-1*, Знання-2*, Україна-4* та Дніпро-5* дорівнює: -0,0964; 0,04445; 0,0307; 0,0288; 0,01534, відповідно

Рисунок 9 – Розрахунок показників стійкості розвитку за рахунок самоорганізації підприємств готельного бізнесу Посс у період 2002-2022 років.

Джерело: розраховано авторами за даними фінансової звітності підприємств.

Диверсифікація діяльності через розширення асортименту на послуги турагентств, ресторанів, салонів краси, більйардних клубів, масажу, прокату автомобілів та проведення конференцій посилює сталість розвитку підприємств готельного господарства під час глобальних кризових явищ.

Окремо було сформовано вибірку з 61 готельного підприємства на з'ясування прибутковості чи збитковості діяльності під час санітарної кризи 2020

року. Отримали, що 67% підприємств виявились збитковими. Для зменшення рівня збитковості ті підприємства, які розвивалися висхідною траєкторією, оперативно зменшували операційні витрати, а ті, у яких був негативний тренд розвитку, цього не робили.

Отже, проведені дослідження дозволили виявити ключові тенденції розвитку готелів під час глобальних кризових явищ:

готелям меншої зірковості та розміру гостьового фонду оперативніше вдається реагувати на кризу в плані поліпшення процесів самоорганізації (зменшення матеріальних витрат та витрат на адміністративний персонал за рахунок використання сонячних батарей, використання води із власних свердловин, суміщення професій та ін без зниження рівня якості готельних послуг);

великим підприємствам під час кризи рекомендується скорочення адміністративного персоналу, матеріальних витрат та витрат на трудомісткі операції (кліринг) за рахунок автоматизації та механізації на основі інформаційних технологій для підтримки високого рівня якості послуг.

3.2. Стан розвитку ресторанів

Наведемо результати аналізу розвитку ресторанів в Україні під час криз (2009, 2014, 2019–2021, 2022–2025 рр.).

Відмінною особливістю саморозвитку ресторанного бізнесу, що прямо впливає на його стан, є синергетичний взаємозв'язок методів системи управління підприємством за загальної їхньої орієнтації на базову конкурентну стратегію «інноваційно-креативна диференціація». Якщо готелі під час криз покращують свій стан за рахунок самоорганізації, орієнтованої на стратегію «висока якість» (збільшення рівня зірковості), то ресторани досягають цього результату за рахунок збільшення рівня креативності послуг та товарів (страв).

До поняття креативності входять:

- регулярні інновації асортименту (наприклад, на початку війни популярною була шаурма та напівфабрикати, а у 2025 році шаурми вже наїлися);

- нетрадиційні послуги, що впливають на самовираження споживача;
- дизайн обстановки, який приваблює людей похилого віку за рахунок вінтажу, а молодь – модерну.

Багато десятиліть люди обирають для харчування спеціальні заклади, які називаються закладами громадського харчування. До причин належать, по-перше, неможливість поїсти вдома через брак часу через зайнятість людини. По-друге, відвідування подібних закладів стало не просто місцем, де можна поїсти поза домом, а ще одним місцем проведення дозвілля, зустрічі з партнером або близьким другом у неофіційній обстановці та реалізації потреби у самовираженні поряд з театрами, кінотеатрами, парками. Нині це особливо актуально. Наприклад, ділові переговори ведуться в якомусь елітному ресторані, хлопець пригощає дівчину чашкою кави в кав'ярні, сімейне проведення часу закінчується походом до піцерії. Тому розвиток ринку громадського харчування має важливе значення.

Ресторанний бізнес України значно постраждав під час кризи у 2009-му році у зв'язку з тим, що цей ринок дуже залежить від платоспроможності населення. При зниженні рівня життя населення України стало рідше відвідувати ресторани, а деякі громадяни зовсім відмовилися від такого харчування та відпочинку. У кризовому 2009 році показники ємності ринку у вартісному вираженні в доларах знизилися на 13,5% щодо попереднього року. Проте, вже у 2011 році показники ємності ринку перевищили докризові.

Позитивний приріст у 2010 році становив 18%, що свідчить про те, що ринок швидкими темпами почав відновлювати свої обсяги. Ця ситуація залучила багато нових гравців на ринок ресторанного бізнесу. Кількість ресторанів та середній чек почали зростати.

Оборот ресторанного ринку за версією Державної служби статистики України у 2007-2014 роках представлені на рис. 10.

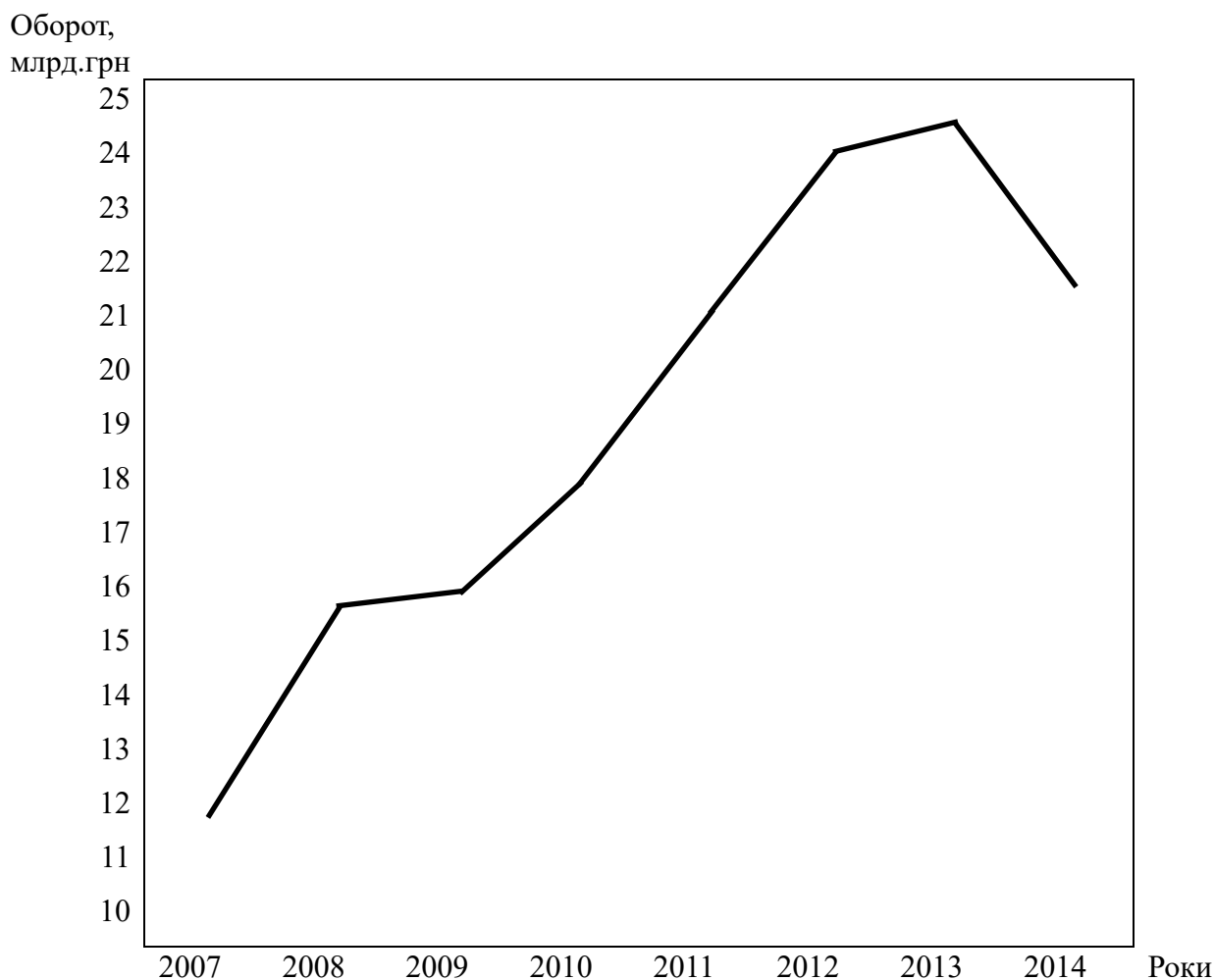


Рисунок 10 – Оборот ресторанного ринку України за 2007-2014 роки.

Джерело: розроблено авторами за даними Державної служби статистики України.

Дані рис. 10 вказують на позитивну динаміку розвитку ресторанного ринку України. Якщо у кризу 2009 року зростання продажів сповільнилося, то 2014 року відбулося суттєве зниження обороту на 2,97 млрд. грн (12%). За даними компанії Ресторанний консалтинг за 2013 рік, кількість закладів збільшилася на 13%, якщо порівнювати цей показник з попереднім роком. За словами експертів, це пов'язано з високою рентабельністю бізнесу, яка становить приблизно 30-35% на рік. У ЄС цей показник знаходиться на рівні 10-15% [39, 40].

Криза 2014 року виявилася на порядок руйнівнішою для галузі, ніж аналогічний період 2008-2009 років. Незважаючи на те, що наслідки однакові – масове закриття закладів і відтік відвідувачів, ця криза виявилася не тільки економічною, але й політичною, оскільки у 2008 році в країні не було воєнних дій.

Карантин 2019-2021 років не тільки знизив продажі, але ще дав споживачеві новий досвід. Люди перестали ходити в ресторани й перейшли на вживання ресторанних делікатесів у будинку. Ресторанні мережі перейшли на випуск і постійну модернізацію фірмових холодильників з лінійкою стеків, які розташовувалися в сотнях супермаркетів, на вокзалах, торгових центрах, фітнес-клубах тощо. Усі ресторани розгорнули під час карантину послуги доставки.

У перший рік війни (2022 р.) ресторанний бізнес в Україні суттєво скоротився через втрату територій, масовані обстріли, припинення поставок товарів та невизначеність. У наступні два роки спостерігалось поновлення роботи в кількісному вираженні (кількість суб'єктів ринку). Станом на вересень 2024-го в Україні налічувалося 16 400 ресторанів проти 10 750 роком раніше.

За даними Expienza, середній чек збільшився за рік (вересень до вересня) з 595 грн до 643 грн. Це не компенсувало рівень девальвації 2022 року, коли середній чек становив 522 грн., але вказувало на тенденцію до зростання. Кількість відвідувань (статистика клієнтів моно) у вересні 2024 року склала 3,4 млн проти 2,3 млн роком раніше.

Серед основних тенденцій, що впливають на ресторанний бізнес, окрім військових ризиків, можна назвати HR-кризу, зміну покоління клієнтів, а також зростання витрат на залучення співробітників.

Однією з основних проблем була нестача кваліфікованого персоналу, особливо серед кухарів та менеджерів. Кадрова криза змусила підприємців інвестувати значні кошти у підбір та навчання персоналу. Зростання витрат на наймання та навчання кадрів стало помітним трендом, а конкуренція за досвідчених працівників зросла на 40%. Ринок праці змістився у бік претендентів, що ускладнило завдання для бізнесу.

Наведемо основні фінансові показники: виручка, середній чек, відвідуваність з урахуванням даних, зібраних з урахуванням аналізу понад 7000 закладів комунального харчування.

Виторг виріс на 10% порівняно з 2023 роком. Середній чек підвищився на 17% через зростання цін. Відвідування знизилося на 3%.

Найбільший спад відвідуваності було зафіксовано у Дніпрі (-5%). Позитивна динаміка спостерігалася у Харкові (+2%), Львові та Одесі (+1%). У Києві та Вінниці відвідуваність упала на 3%.

Зростання виручки у всіх великих містах стало можливим завдяки підвищенню цін, незважаючи на зниження кількості відвідувачів.

Найбільше від кризи постраждали піцерії (-8%), фастфуд (-7%) та ресторани (-7%). У той же час, сегмент суші показав приріст відвідуваності на 1%, а кафе з форматом «кава з собою» утримали свої позиції на постійному рівні.

У кількісному вираженні ситуація була такою:

- суші: виторг зріс на 16%, середній чек - на 10%;
- кав'ярні: виторг +14%, середній чек +15%;
- пекарні: виторг +11%, середній чек +12%;
- ресторани: виторг +8%, середній чек +18%;
- піцерії, бари та фастфуд: виручка зросла на 4%, а середній чек – на 12-13%.

Причини, що ускладнювали самоорганізацію підприємств, були:

брак кадрів (загалом 39% рестораторів змогли зберегти команди у повному складі);

відсутність мотивації до роботи;

зниження рівня рентабельності бізнесу (за результатами опитування в Одесі близько половини підприємств (47%) відзначили зниження рентабельності бізнесу, 21% опитаних взагалі не отримали прибутку у 2024 році);

регулярні відключення світла змушували ресторани переходити працювати в умовах автономного електропостачання. Це вимагало додаткових інвестицій та створювало навантаження на операційні бюджети.

Незважаючи на виклики, багато рестораторів почали відкривати нові заклади, зокрема й за межами України. Наприклад, Ігор Сухомлін (Mimosa Group) повідомив про відкриття закладів у Таллінні, Мюнхені, а також анонсував відкриття ресторанів у Варшаві та Києві у 2025 році.

Ресторанний ринок продовжуватиме трансформуватись. Головними драйверами можуть стати розвиток доставки, пошук нових форматів взаємодії з

клієнтами та залучення інвестицій для стабілізації роботи. У той же час зберігається ризик зниження рентабельності через подальше зростання витрат.

Український ресторанний бізнес продовжує працювати навіть за умов війни, доводячи свою стійкість, готовність адаптуватися до змін, високий рівень самоорганізації та самонавчання.

Аналіз причин сталості роботи ресторанів показав таке. Даний вид бізнесу задовольняє вищі потреби людини у спілкуванні, повазі та самовираженні. Характерною рисою українців є творчість та креативність. Навіть солдати, які прибули з передової для відновлення фізичної та психічної рівноваги, віддають перевагу регулярним відвідуванням ресторанів. Опитування даного сегменту ресторанного бізнесу свідчить про те, що вони хочуть бачити Україну не «скорботну», а веселу та креативну, яка допомагає своїй армії та надихає її на перемогу.

3.3. Динаміка розвитку підприємств «швидкого харчування»

Швидке харчування, страва швидкого харчування, харчовий продукт швидкого приготування, фастфуд (fast «швидкий» і food «їжа») є харчуванням зі зменшеним часом приготування та вживання їжі, зі спрощеними або скасованими столовими приладами або поза столом. Для громадського харчування призначені ресторани швидкого харчування, іноді так само, як і саме харчування, звані фастфудами. До страв швидкого приготування відносяться гамбургер, сендвіч, хот-дог, корн-дог, піца, самса, пиріжок, шаурма, денер-кебаб, буріто, млинці, картопля фрі, риба фрі, фалафель, тако, роли, яєчня, пельмені [41].

З напоїв експерти рекомендують воду чи чай через простий склад без консервантів та зайвого цукру. З видів чаю рекомендується зелений чай, оскільки є дослідження, що зелений чай на чверть знижує відкладення ліпідів у печінці при вживанні жирної їжі. При цьому жир та пов'язані з ним калорії не відкладаються, а виводяться з організму. Друге місце у рейтингу напоїв належить пиву, до складу якого входять лише якісні інгредієнти. Третє місце у списку займають соки та морси, на четвертому рядку знаходиться кава, а на п'ятій позиції – газована вода [42].

Підприємства «швидкого харчування» є третім, відмінним від розглянутих раніше, видів готельно-ресторанного бізнесу. Для формування умов самоорганізації ці суб'єкти ринку використовують базову конкурентну стратегію «економія на витратах». Як і у попередніх випадках (якість, креативна диференціація) така їх відмітна властивість, як економність, охоплює всю систему методів управління підприємством (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування, фінансування).

Особливістю підприємств «швидкого харчування» є їхня висока динамічність розвитку. Інформатизація суспільства та пов'язана з нею висока динаміка життя людей формують попит саме на послуги таких підприємств, які виробляють продукти швидко, у потрібному місці та прийнятної якості.

Це особливо актуально у великих містах, де регулярно відбуваються масові заходи у зв'язку зі святами, багато студентів та офісних працівників, які бажають перекусити швидко та порівняно не дорого.

Розташовуються фастфуди в центрі міст, біля вокзалів, портів, ринків, великих підприємств, навчальних закладів, пам'яток історії, які відвідують туристи, на перехрестях центральних вулиць міст та інших місцях з великим скупченням людей.

Ларки з шаурмою та випічкою на виніс кількісно переважають над рештою категорій фастфуду у всіх великих містах України. Цьому сприяють невелика торгова площа точки продажу та можливість вибрати вигідніше місце розташування. На популярність цієї категорії «швидкого харчування» впливає швидкість подачі страв та низькі ціни.

Послугу «Їжа на виніс» надають усі заклади на ринку фастфуду, оскільки в період найжорсткіших карантинних обмежень подача в місці продажу була неможлива. У тих категоріях закладів, де немає власної доставки, послуга надається агрегаторами доставки.

Піцерії в рітейлі не надають подачу їжі на місці, однак, оскільки великі рітейлери мають власну доставку продуктів, вони також доставляють і піцу.

Заклади з випічкою існують як у форматі кафе (з напоями та столиками всередині), так і у вигляді кіосків. Зазвичай, власну доставку не мають.

Бургерні, як правило, мають невелику залу для відвідувачів усередині, або ж розташовуються у фуд-кортах, проте не надають своєї доставки.

Зазвичай точки з шаурмою не надають умов для споживання їжі всередині закладу (торгують зазвичай через кіоски або столики на вулиці з додатковим прилавком для покупців). Цей заклад має свою доставку, проте великі мережі переходять з вуличного формату на внутрішній – продаж через кілька столів усередині закладу.

Як і в сегменті «суші на виніс», основними споживачами піци є офісні працівники у робочі години. Цей продукт став популярною альтернативою домашньому приготуванню їжі, оскільки сучасні служби доставки забезпечують привезення піци протягом 30-40 хвилин після замовлення, що значно заощаджує час.

Бургери можна їсти в будь-який час доби, що створює конкуренцію піци, оскільки їхнє приготування займає набагато менше часу.

Ринок японської кухні в Україні значно зріс за останні роки, проте залишається досить дорогим для більшості населення. У зв'язку з цим формат «суші на виніс» став особливо затребуваним: виробники економлять на оренді великих приміщень та обслуговуючому персоналі, що робить ціну доступнішою. Найчастіше такі суші замовляють увечері, особливо у вихідні та у святкові дні. Якщо в меню є додаткові страви, цей формат також приваблює офісних працівників.

Як і у випадку з шаурмою, основними споживачами випічки вдень є школярі та студенти, а у вечірні години – люди, які повертаються з роботи або навчання. Проте пік попиту на випічку спостерігається вранці, особливо у кав'ярнях, де також пропонуються різні хлібобулочні вироби. Найвдаліші місця для торгівлі – біля зупинок громадського транспорту, станцій метро, транспортних вузлів та у житлових районах.

Ларки з шаурмою, розташовані біля навчальних закладів, найбільш затребувані з 12:00 до 14:00, коли студенти та школярі виходять на обідню перерву або завершують заняття. Однак максимальний попит припадає на

проміжок з 19:00 до 20:30 – у цей час шаурму активно купують люди, які повертаються з роботи та навчання, які не хочуть витратити час на приготування їжі чи похід у магазин. Особливо висока активність спостерігається в районах, розташованих поряд з метро та великими транспортними вузлами.

Піцерії в ритейлі останнім часом набирають популярності, тому що їх продукція обходиться дешевше, ніж у класичних піцеріях, хоча за смаковими характеристиками вони можуть трохи поступатися. Найбільший попит на таку піцу спостерігається в обідні та вечірні години, коли люди шукають швидкий і зручний варіант їжі.

Ринок підприємств швидкого харчування в Україні характеризується порівняно низькими бар'єрами для виходу на нього нових учасників. Компанії, які виходять на ринок, здатні досягти рівня великих операторів протягом 2–3 років.

Розмір початкових інвестицій у відкриття закладу даного формату варіюється в залежності від концепції точки, її розташування, району та інших факторів. До структури капітальних вкладень входять витрати на оренду приміщення, підбір та оплату праці персоналу, придбання необхідного обладнання, меблів та інгредієнтів для приготування страв, реєстраційні процедури, отримання дозвільної документації, а також інші поточні витрати, включаючи логістику, маркетинг та рекламу.

Термін окупності закладів «швидкого харчування» у Києві, Одесі, Львові, Харкові та Дніпрі перевищує аналогічні показники у найбільших світових мегаполісах. Внаслідок цього місцеві бізнес-партнери часто не можуть забезпечити міжнародним мережам фастфуду високі темпи зростання. Додатково слід зазначити, що рівень орендних ставок на комерційну нерухомість у Києві можна порівняти з аналогічними показниками у найбільших містах Європи, тоді як прибутковість бізнесу залишається значно нижчою.

Тривалий період окупності підприємств швидкого харчування у столиці України, а також високі комерційні ризики та відсутність гарантій прискореного

зростання ускладнюють вихід на український ринок провідних міжнародних брендів цього сегменту.

Класичним прикладом розвитку цієї категорії готельно-ресторанного бізнесу є динаміка розвитку Макдональдса від рівня закусочної до міжнародної мережі ресторанів фастфуду. Динаміка розвитку мережі МакДоналдс за 2008-2019 роки. наведено у табл. 12.

Таблиця 12 - Динаміка розвитку мережі МакДоналдс за 2008-2019 роки. (кількість ресторанів фастфуду, од.)

Роки / показники	2008	2010	2012	2014	2016	2018	2019
Власні ресторани	6502	6399	6598	6689	6137	3133	2647
Франшиза за межами США	13329	13861	15277	16237	17389	20959	22235
Франшиза у США	12136	12477	12605	12757	12978	13149	13226

Джерело: розроблено авторами на основі даних [43] та офіційного сайту компанії МакДоналдс.

Дані табл. 12 вказують на збільшення кількості підприємств мережі МакДоналдс, які працювали за франшизою за межами США під час криз на: 2009 рік – 4%, 2014 рік – 7%, 2019 рік – 6%.

Кількість власних закладів зменшилася у ці роки на 2, 8, 16%, відповідно. Це вказує на ефективність стратегії розвитку мережі франшизи під час криз. Обороти власних ресторанів скоротилися на 25%, а прибуток ресторанів, відкритих за франшизою, збільшився на 12%.

У СНГ перший МакДоналдс відкрили у 1990 року, а в Україні – 1997 року. Станом на 2020 р. в Україні існувало понад 80 МакДоналдсів, інвестиції в які становили понад 225 млн доларів. З них дев'ять закладів увійшли до ТОП-100 найбільш відвідуваних ресторанів мережі.

Через тривалий період карантинних обмежень різного ступеня у різні періоди 2020 року кількість ресторанів фастфуду в Україні скоротилася майже на третину. Дослідження 5 місяців 2021 року, коли ще були карантинні обмеження,

показало, що кількість точок фастфуду зросла, проте не відновилося до рівня 2019 року (рис. 11).

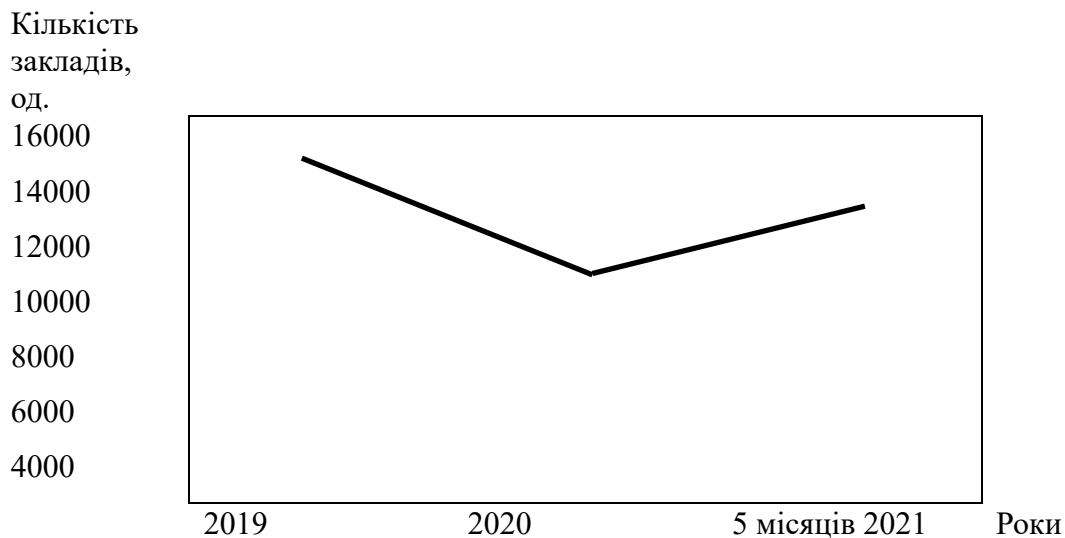


Рисунок 11 – Динаміка кількості закладів швидкого харчування в Україні під час карантинних обмежень 2019-2021 років.

Джерело: розроблено авторами за даними Euromonitor та Державної служби статистики України.

Під час політичної кризи (2022-2025 рр.) ринок підприємств «швидкого харчування» в Україні зазнав значних змін. Однак, незважаючи на складні обставини, деякі сегменти ринку продемонстрували адаптивність і навіть зростання.

За даними компанії Poster, до квітня 2024 року кількість кафе в Україні збільшилася на 35% порівняно з груднем 2021 року. Заклади фастфуду також показали зростання – їхня кількість зросла на 15% за той же період.

Під час війни споживачі стали раціональніше підходити до витрат. Страви, що пропонують поєднання м'яса, гарніру та напою за доступною ціною, такі як бургери, набули великої популярності. Ресторатори зазначали, що у закладах швидкого харчування доходи та відвідуваність досягли 75% від довоєнних показників.

До початку повномасштабних бойових дій компанія McDonald's займала близько 35% українського ринку фастфуду. З 24 лютого 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення Росії, усі заклади мережі Макдональдс в Україні

тимчасово припинили роботу з міркувань безпеки. У вересні 2022 року компанія почала поступово відновлювати діяльність своїх ресторанів у центральних та західних регіонах країни.

У 2024 році McDonald's перевершив власні очікування розвитку, відкривши 8 нових ресторанів, хоча планувалося лише 6. Нові заклади з'явилися у Чернівцях, Одесі, Львові, Боярці, Ковелі, Вінниці та двічі у Києві. Інвестиції компанії становили 29 мільйонів доларів. З урахуванням цих відкриттів до лютого 2025 року загальна кількість ресторанів McDonald's в Україні перевищила 100 закладів у 24 містах [44, 45].

Отже, ринок швидкого харчування в Україні в умовах воєнного конфлікту демонструє стійкість, самоорганізацію та здатність до адаптації. Зростання числа кафе та фастфуд-закладів, зміна споживчих переваг у бік більш доступних та ситних страв, а також активізація невеликих стрітфуд-точок свідчать про динамічний розвиток даного сектору економіки, незважаючи на зовнішні виклики.

РОЗДІЛ 4. СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО САМООРГАНІЗАЦІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

4.1. Підприємства «швидкого харчування» як економно-дисипативні підприємницькі структури готельно-ресторанного бізнесу, що самоорганізуються

Доведено, що в економіці підприємства поняття «дисипативність» доцільно розглядати як системне утримання певної структури виробничої діяльності (рис. 12): «розміщення виробу» (підприємство швидкого харчування, шведський стіл, їдальня самообслуговування) як економно-дисипативна структура (рис. 12, А); «розміщення технологічного процесу» (готель) - якісно-дисипативна структура (рис. 12, Б); «фіксоване розташування» (ресторан) - диференціально-дисипативна структура управління виробничою діяльністю (рис. 12, С).

Перша відноситься до масового виробництва, при якому великі обсяги матеріальних та інформаційних потоків рухаються від місця виробництва до кінцевого споживача (наприклад, страви на тацях за допомогою споживачів по лінії роздачі столової самообслуговування рухаються через секції салатів, гарячих страв, гарнірів, м'ясних страв, напоїв та хліба до каси).

Друга структура передбачає якісне надання послуг із серій послуг (наприклад, обслуговування клієнтів у номерах за стандартами люкс, напівлюкс, стандарт у готелі).

Третя, диференціально-дисипативна структура представлена так, що в центрі знаходяться клієнти за столиками ресторану, а навколо них – виробничі ресурси (страви на тацях в руках офіціантів, бари, боулінг, казино, караоке, танцпол, естрада тощо).

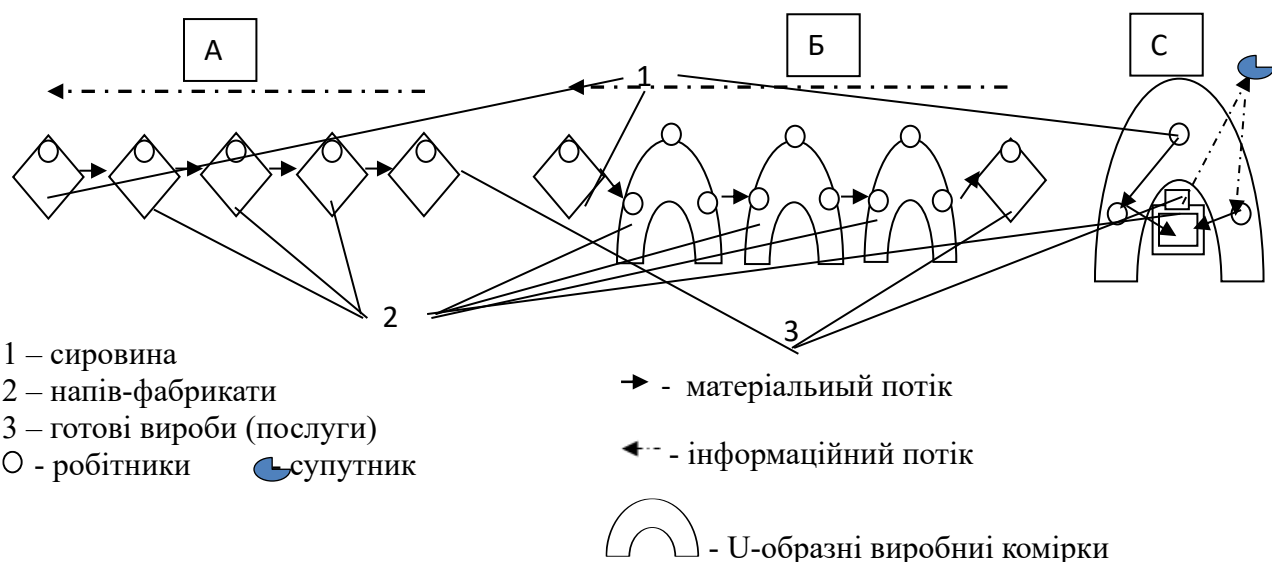


Рисунок 12. Схема розміщення виробничих потужностей при економній (А), якісній (Б), диференційній (С) дисипативних структурах управління виробничою діяльністю у готельно-ресторанному бізнесі

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

Під впливом науково-технічного прогресу проглядається тенденція розширення сфери використання останніх структур на весь готельно-ресторанний бізнес. У центрі екрана комп'ютера буде відображатися споживач послуг їдальні або ресторану з роботами навколо нього. Або в номері готелю відпочиватиме клієнт, автоматизованим обслуговуванням якого керує програміст, що знаходиться або на підприємстві, або у зручнішому та комфортному місці.

Перераховане вказує на напрямок результативності управління самоорганізацією на підприємстві та на основні акценти у сфері мотивації праці. Після криз на ринку готельно-ресторанних послуг залишаються переважно бізнес-структури з дисипативним структуруванням виробничої діяльності за допомогою логістичного управління бізнес-процесами.

Наведемо результати системного дослідження розвитку підприємств «швидкого харчування», як економно-дисипативних підприємницьких структур готельно-ресторанного бізнесу, що самоорганізуються.

Дослідження проводилися у два етапи. На першому етапі аналізувалися дані теоретичних підходів до вирішення проблеми самоорганізації, самонавчання та

розвитку підприємств із базовою конкурентною стратегією «економія на витратах». На другому етапі досліджень аналізувалися результати практичної діяльності щодо організації економно-дисипативних підприємницьких структур готельно-ресторанного бізнесу для його самоорганізації та самонавчання.

У науковій літературі вперше системний підхід до використання концепції базової конкурентної стратегії економія на витратах або лідерство в витратах запропонував Майкл Портер, який запропонував економити при використанні методів управління системи управління підприємством. На його думку, кожне підприємство може стати лідером у витратах або диференціації, або у фокусуванні для конкурентної переваги на будь-якому ринку. Група вчених НУБіП України відкоригувала підхід Портера М. для системного використання в період інформатизації суспільства та глобальної кризи (2008-2025 рр. XXI століття). Портер М. проводив дослідження у XX столітті, коли впливу інформатизації та криз на ринок було незначним, що й дозволяло підприємствам отримувати конкурентні переваги. Самоактулізованих людей було мало (Тетчер, Швейцер, Ейнштейн та ін.) і не було величезної галузі креативної індустрії для випуску інноваційно-креативних товарів (ІТ-товари, програмування, мистецтво, кіно-радіо-телепродукція, архітектура, виробництво та продаж одягу, парфумерії, прикрас, бренд центри, ютуб, тик-ток та ін.). Вчені не використовували таку базову конкурентну стратегію підприємства, як «високу якість», хоча Джуран та Демінг у своїх працях докладно описали поняття «тотальної якості».

Вчені НУБіП України вперше запропонували доповнений комплекс базових конкурентних стратегій (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація), що ефективно використовується суб'єктами ринку в період інформатизації суспільства та глобальної кризи [4, с. 119]. Наша думка співпадає з новим підходом до ведення бізнесу в сучасних умовах.

Для його використання з метою формування умов самоорганізації підприємств розроблено систему вимог до використання методів управління підприємством. Опишемо цю систему стосовно базової конкурентної стратегії «економія на витратах»:

- формування продукту (високостандартизований продукт достатнього рівня якості);
- ціноутворення (конкурентоспроможні ціни);
- реклама конкурентної ціни та високої продуктивності підприємства;
- збут з акцентом на конкурентній ціні в умовах демонстрації високої продуктивності;
- виробництво (масове виробництво стандартизованого продукту);
- управління персоналом (наймання «динаміків-сенсориків» та створення умов для високопродуктивної праці);
- бюджетування (премії за виконання напружених норм виробітку);
- інвестиції в купівлю високопродуктивної техніки та технології;
- фінанси (імідж фінансово стійкого підприємства, яке прагне лідерства у витратах).

Перелічені вимоги системно забезпечують синергетичний взаємозв'язок методів системи методів управління підприємством.

Практичні рекомендації щодо формування економно-дисипативної структури підприємства, що самоорганізується, «швидкого харчування» наведемо на прикладі Макдональдса.

Продуктова пропозиція Макдональдса обмежена вузьким асортиментом товарів, що найбільше запитуються. Станом на 2025 рік це такі товари, як бургери та сандвічі, сети та бокси, МакКомбо, роли та салати, десерти та випічка, напої. Економність асортименту полягає у мінімізації разового посуду на паперовій основі та відсутності столових приладів (все легко взяти рукою, обмокнути в соус чи джем та швидко вжити). Час на вживання суттєво скорочують гострі соуси (часниковий, гірчичний, Теріяки, Барбекю) та приємні на смак джеми, які збільшують апетит [44].

Ціноутворення в Макдональдсі є конкурентоспроможним серед фаст фуду.

У рекламі Макдональдса показані діти, які із задоволенням їдять страви Хеппі Міл. Акцент зроблено на рекламних акціях до свят з роздачею іграшок та куль із брендом компанії. Для дорослих рекламуються висока якість та доступні ціни. Використовуються образи реклами. Наприклад, Ромео, який покинув Джульєтту і віддав перевагу Макдональдсу.

Збут продукції підприємства відбувається у місцях скупчення людей.

Виробництво товарів масове, високопродуктивне й економне на основі напівфабрикатів. Наприклад, при виробництві біфштексів м'ясо подрібнюють, формуючи котлети певного розміру, після чого заморозжують до -23°C . Далі заморожені біфштекси відправляють до центру розподілу, звідки надходять до ресторанів Макдональдс по всій країні. Перш ніж потрапити до сандвіча, біфштекси смажать на грилі без масла. Час смаження контролюється автоматично.

Персонал у ресторанах Макдональдс відрізняється динамічністю. Це динаміки-сенсорики, яким подобається високопродуктивна праця.

Бюджетування полягає у нарахуванні премій працівникам за високопродуктивну працю та обслуговування споживачів відповідно до стандарту.

Макдональдс інвестує кошти у купівлю нового високопродуктивного обладнання та технологій. За звичайними умовами франчайзингу корпорація купує або орендує нерухомість під ресторан, решта витрат несе той, хто набуває права використовувати торгову марку.

У сфері управління фінансами використовуються кредитні ресурси та публікуються звіти про фінансові результати за рік.

Операційний цикл обслуговування споживача наступний:

1. Вибір столика й замовлення: Відвідувач вибирає вільний столик, бере піднос та прямує до зони замовлення;
2. Розміщення замовлення: Відвідувач робить замовлення на касі у співробітника чи через електронний кіоск самообслуговування;
3. Оплата: У разі замовлення через касира оплата здійснюється готівкою або картою. Якщо замовлення зроблено через кіоск, відвідувач отримує чек із номером та оплачує самостійно;
4. Приготування та складання: Працівник кухні отримує замовлення, готує страви з напівфабрикатів, збирає замовлення та передає його на видачу;
5. Видача замовлення: Коли замовлення готове, номер висвічується на табло або оголошується співробітником. Відвідувач забирає замовлення із стійки видачі;
6. Споживання їжі: Відвідувач відносить піднос до свого столика та насолоджується їжею;

7. Прибирання після їжі: Після трапези відвідувач відносить піднос до зони утилізації, викидає залишки їжі та упаковку у відповідні контейнери та ставить брудну тацю у спеціально відведене місце;

8. Додаткові послуги: За потреби відвідувач може скористатися автоматами з серветками, кетчупом, напоями (у разі системи free refill), а також Wi-Fi та зарядними станціями;

9. Вихід: Відвідувач залишає ресторан, поступаючись місцем наступному гостю.

Операційний цикл обслуговування споживача у вікно його автомобіля має особливості:

1. Під'їзд до терміналу замовлення: Водій під'їжджає до електронного терміналу або вікна замовлення та робить вибір страв, використовуючи меню на екрані або голосове меню;

2. Підтвердження та оплата: Відвідувач перевіряє замовлення на екрані, підтверджує його та оплачує карткою через термінал або готівкою на наступному вікні;

3. Передача замовлення на кухню: Система автоматично відправляє замовлення на кухню, де працівники розпочинають його приготування;

4. Проїзд до вікна оплати (якщо не сплачено раніше): Якщо оплата провадиться не на терміналі, водій під'їжджає до наступного вікна, де касир приймає оплату та видає чек;

5. Отримання замовлення: Водій під'їжджає до вікна видачі, де співробітник передає упаковане замовлення, напої та при необхідності прилади або серветки;

6. Додатковий контроль (при складних замовленнях): Якщо замовлення складне або потребує додаткового часу для приготування, водія просять припаркуватися на спеціальній зоні очікування. Співробітник виносить замовлення до автомобіля, як його приготують;

7. Виїзд і споживання: Відвідувач залишає територію McDrive, після чого може вживати їжу в автомобілі, на стоянці ресторану або будь-де;

8. Утилізація упаковки: На виїзді або на стоянці розташовані спеціальні контейнери для сміття, де водій може викинути упаковку після їжі.

Цей алгоритм забезпечує зручне та швидке обслуговування без необхідності виходити з автомобіля.

4.2. Підприємства розміщення як якісно-дисипативні підприємницькі структури готельно-ресторанного бізнесу, що самоорганізуються.

У ході досліджень розроблено систему вимог до формування самоорганізації за допомогою використання методів управління готельним підприємством. Опишемо цю систему стосовно базової конкурентної стратегії «висока якість»:

- формування продукту (продукт високої якості);
- ціноутворення (ціна, яка пропорційна рівню якості послуг);
- реклама високого рівня якості;
- збут з акцентом на високому рівні якості в умовах демонстрації комфорту розміщення споживачів;
- виробництво (серійне виробництво якісних послуг);
- управління персоналом (найм «статиків-раціоналізаторів у сфері якості» та створення умов для якісної праці);
- бюджетування (премії за раціоналізацію у сфері якості);
- інвестиції в купівлю техніки та технології, що підвищують якість послуг;
- фінанси (імідж фінансово стійкого підприємства, яке прагне лідерства у сфері якості).

Опишемо формування умов самоорганізації при розвитку підприємств розміщення на прикладі готелів Дніпровського району Києва (Голосіївський, Театральний, Славутич).

Готелі мають комфортабельні будівлі, басейни та зелену зону з альтанками, фонтанами, саунами, терасами ресторану, що свідчить про високу якість та комфорт проживання споживачів.

У готелях запроваджено стандарт на якісне обслуговування споживачів, що містить якісні та кількісні вимоги до працівників різних професій. Постійно діють програми навчання та гуртки якості, учасники яких можуть розробляти та впроваджувати раціоналізаторські винаходи у сфері якості готельних послуг. Підбір персоналу відбувається за результатами тестування претендентів за методикою ТАРТ із числа «статиків-раціоналізаторів у сфері якості».

Премії працівникам виплачуються за раціоналізацію у сфері якості. Атестація кадрів проводиться для встановлення можливості працівників постійно підвищувати

якість послуг та звільнення тих, хто цього робити не може. Інвестиції чистого прибутку націлені на купівлю техніки та технології, що забезпечують підвищення якості готельних послуг.

Наведемо характеристики готелів, як якісно-дисипативних підприємницьких структур, що самоорганізуються, готельно-ресторанного бізнесу з демонстрацією алгоритму підтримки та відновлення самоорганізації.

Готель Голосіївський має 195 номерів, категорію 3* та розташований у центрі міста біля станції метро «Виставковий центр», парку «Феофанія» та Національного Виставкового центру України (ВДНГ). На підприємстві активно використовується система знижок: представникам бюджетних організацій, що у відрядженні, надається знижка – 10 %; людям, які приїхали до Києва на лікування – 20%; фанатам спорту та музики – 10%; за купівлю п'яти ночей – 10%, тридцяти – 20%, шістдесяти ночей на рік – 30%; постояльцям готелю за чеком ресторану – 10%; постійним клієнтам готелю – 20%; імениннику за банкет – 20%, а гостям – 10% за чеком ресторану, а також імениннику безкоштовно ранній приїзд та пізній виїзд із готелю; якщо святкується весілля, то молодим продається номер люкс за ціною 1 грн., а гостям весілля робиться знижка з чека ресторану 20%.

Готель Славутич має категорію 3*, 400 номерів та розташований біля Дніпра у центрі міста 5 км. До станції метро можна дістатися через 22 хвилини. Ресторан пропонує страви української та європейської кухні. Конференц-зал дозволяє обслуговувати людей під час ділової поїздки. До додаткових послуг належать: сауна та спа, ресторан, Wi-Fi, парковка, сейф, салон краси, обмін валюти, солярій, лобі-бар, сувенірний магазин, камера схову, дієтичне меню, номери для некурців. Готель надає систему знижок та вигідних спец. пропозицій.

Готель Театральний відповідає категорії 2* та розташований на лівому березі Дніпра біля станції метро «Лівобережна». Цей готель бізнес-класу має 111 номерів, ресторан (до 60 місць), конференц-зали, паркінг, пральню. Будівля виконана у французькому стилі. Початкова назва готелю була Франсуа. З вікон чудовий вид на оперний театр. Багата історія: Кабаре Кривий Джим, Булгаков, Міністерство морських справ, елітний стандарт радянських часів.

Аналіз розвитку готелів за рахунок самоорганізації дозволив розробити алгоритм підтримки та відновлення стану самоорганізації підприємств. Показники оцінки ефективності рівня самоорганізації готельно-ресторанного бізнесу Порс для готелів:

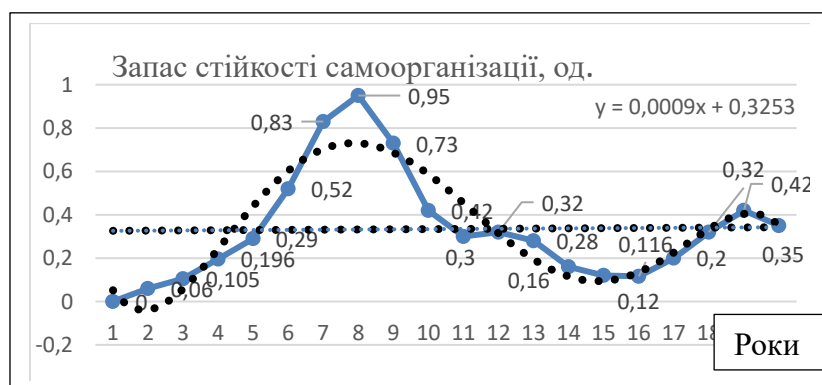
Готель Славутич - Порс = (Посс, Понс) = (0,0450; 1);

Готель Театральний - Порс = (Посс, Понс) = (0,0150; 1);

Готель Голосіївський - Порс = (Посс, Понс) = (0,0009; 0).

Наведені дані свідчать про те, що процеси самоорганізації перших двох готелів ефективні, а третього потребують коригування.

Розрахунок показника Посс для готелю Голосіївський наведено на рис. 13.



Посс = 0,0009

Рисунок 13 – Розрахунок показника стійкості самоорганізації Готелю Голосіївський (тренд динаміки відносних величин доходу з 2001 до 2020 р.)

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства.

Дані рис. 13 свідчать про те, що готель знаходиться на межі між розвитком та шляхом ліквідації. Запас розвитку за рахунок самоорганізації активно накопичувався з 2001 до 2008 року з нуля до 0,95 од. Підвищення запасу розвитку відбулося у 2012 році через чемпіонат Євро-2012 на 7% з подальшим його зменшенням до 0,12 од. (на 63%) через політичну кризу 2014 року.

Відносна стабільність економіки та політики країни призвела до збільшення запасу розвитку готелю до 0,42 од. Хоча показник Пст = 0,0009 має позитивне значення, але готель останній цикл розвитку (2017-2020 рр.) працював зі збитком, що призвело до нульового значення показника Пнсо = 0. Про збитки готелю свідчать

дані статистичної звітності: 2017 р. – збитки 63; 2018 р. – 6300 тис. грн.; 2019 р. – 60 тис. грн.; 2020 р. – 2100 тис. грн. (табл. 13).

Таблиця 13 – Фінансові показники діяльності готелю Голосіївський за 2001-2020 рр., млн. грн.

№	Чист. дохід	Інші	Адм.	Збут	Ін. витрати	Приб.	Операційні витрати, млн грн.				
							Матер	Зар.п.	Нарах	Амор	Разом
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2,2	0,14	0,49	0	0,015	0,22	0,25	0,63	0,22	0,23	2,1
2	2,4	0,35	0,78	0	0,015	0,50	0,13	0,8	0,26	0,32	2,3
3	2,8	0,92	0,82	0,075	0,075	1,1	0,19	0,97	0,32	0,27	2,8
4	3,5	1,1	0,20	0,015	0,04	2,5	0,18	1,2	0,38	0,33	2,9
5	4,2	1,4	1,1	0,01	0,045	2,9	0,31	1,4	0,48	0,42	3,6
6	6,4	1,8	1,8	0,01	0,05	3,9	0,48	2,1	0,63	1,1	5,5
7	9,0	2,8	1,9	0,07	0,27	8,0	0,69	2,5	0,80	0,72	6,4
8	8,6	6,5	2,6	0,075	4,7	12	0,72	3,2	0,93	0,56	7,5
9	4,7	4,6	2,9	0,25	3,17	1,5	0,32	2,2	0,54	0,68	7,7
10	2,1	3,6	1,5	0,055	5,68	0,48	0,33	0,84	0,27	0,61	5,2
11	3,8	3,9	2,6	0,085	0,77	-0,31	0,76	1,5	0,50	0,68	7,2
12	5,8	4,2	0	0	0	0,05	0,77	2,0	0,00	0,83	9,7
13	4,8	4,2	2,1	0,38	6,12	-5,4	0,9	2,4	0,87	0,76	8,3
14	2,8	4,2	2,1	0,18	4,52	-1,3	0,59	2,2	0,79	0,51	7,3
15	4,1	4,5	2,2	0,28	6,72	-0,25	0,37	2,6	0,92	0,59	8,7
16	4,8	5,1	2,6	0,31	6,43	0,4	1,0	3,4	0,72	0,67	11
17	7,1	6,1	3,0	0,47	12,39	-0,63	1,3	5,8	1,3	0,66	14
18	8,7	7,9	3,7	0,55	7,4	-6,3	1,3	7,0	1,6	0,59	16
19	8,8	8,8	4,3	0,44	0,4	-0,06	1,4	8,1	1,7	0,8	17,7
20	4,1	8,3	4,4	0,47	0,5	-2,1	0,57	7,4	1,6	0,4	14,4

Джерело: розроблено за даними фінансової звітності підприємства.

Ця інформація дозволила розробити алгоритм відновлення ефективності процесів самоорганізації підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Якщо зниження рентабельності послуг відбулося через:

зменшення продажів, то коригуванню підлягають методи управління маркетингом;

зменшення виробництва – виробничі та кадрові методи;

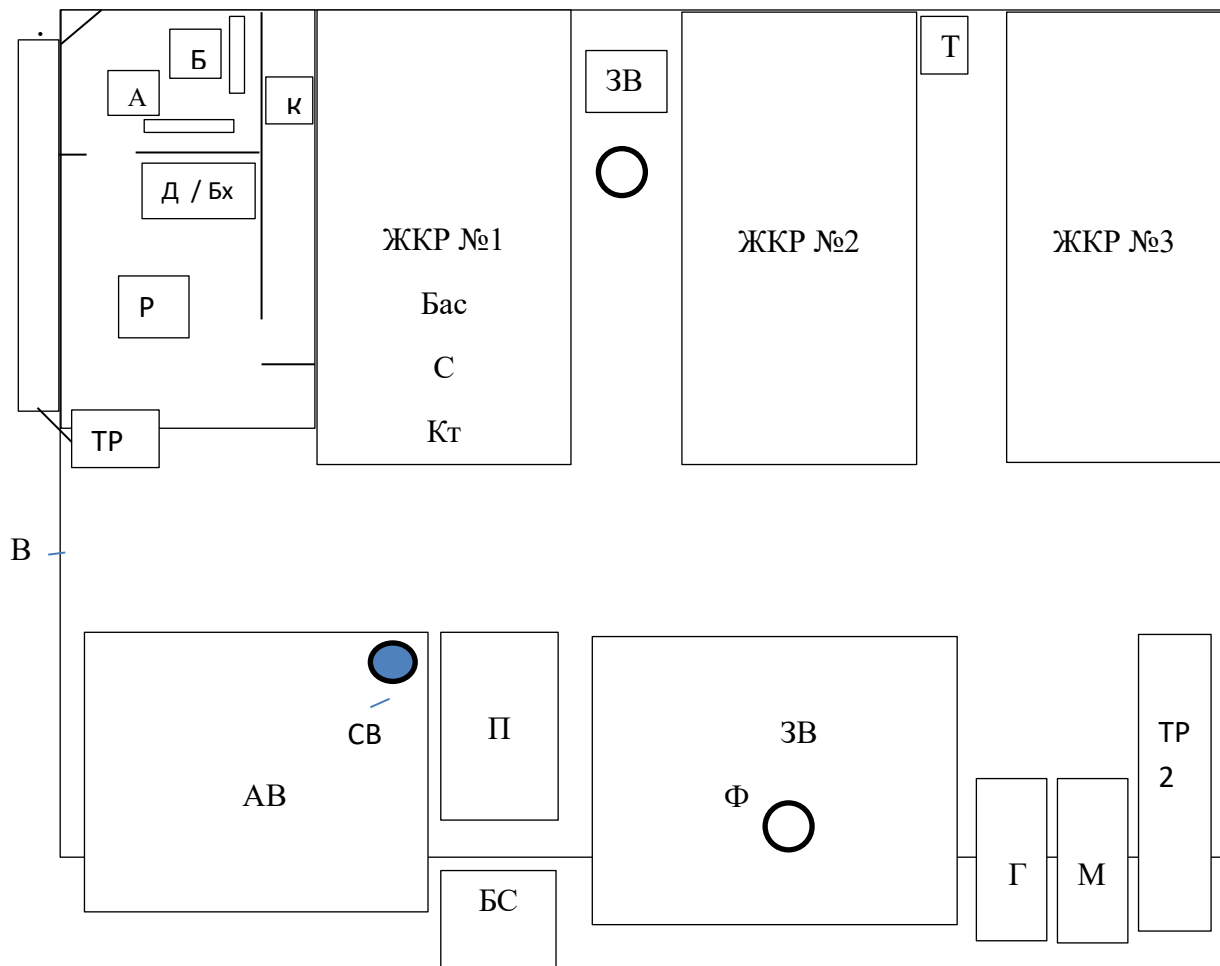
зростання витрат - методи управління бюджетуванням, інвестуванням;

баланс фінансового потоку від’ємний – фінансуванням.

У готелі Голосіївський на виробничий персонал витрачається 3,0 млн. грн./рік (2020 р.), а на невиробничий персонал (адміністративні витрати) – 4,4 млн. грн./рік (147%). При зменшенні витрат на адміністративний персонал та використанні сучасних ресурсозберігаючих технологій, готель відновить ефективність процесів самоорганізації (позитивне значення Посс при Понс = 1).

Наведемо результати дослідження оцінки готелю на наявність якісно дисипативної структури організації виробничої діяльності. Раніше було встановлено, що ця структура має вигляд «розміщення технологічного процесу за серіями послуг».

Використовуємо метод перевірки ефективності розміщення виробничих потужностей готелю за допомогою сітки Мазера (рис. 14).



А-адміністратор, Д-директор, БХ-бухгалтерія, БС-альтанка, Б-бар, В-ворота, Р-ресторан, ВР-тераса ресторану, АВ-автостоянка, Г-гаражі, ЖКР-житловий корпус (1-люкс, 2-напівлюкс, 3-стандарт), Кт-котельня відпочинку, П-пральня, Ф-фонтан, М-майстерня, Т-трансформаторна, СВ-свердловина для автономного водопостачання

Рисунок 14 – Розміщення виробничих потужностей готелю

Джерело: розроблено авторами.

У цьому методі важливість близькості підрозділів оцінюється за певною шкалою, де кожній літері відповідає певний рейтинг бажаності сусідства.

Для її формування складають схему розміщення будівель та споруд з автошляхами та внутрішнім компонуванням відділів. Кожному відділу надають номер і назву: 1. Директор, 2. Бухгалтер, 3. Адміністратор, 4. Бар, 5. Ресторан, 6. Кухня, 7. Житлові корпуси, 8. Пральня, 9. Тераса ресторану, 10. Ворота.

Будують сітку так, щоб кожний відділ перетинався з усіма. Оцінюють важливість розташування відділів поруч літерами. Формується сукупність оцінок А та Х (табл. 14).

Таблиця 14 – Оцінки А та Х

Оцінка А	Оцінка Х
1-2, 1-3, 2-3, 3-4, 3-5, 3-6, 3-7, 3-8, 3-9, 3-10, 4-5, 5-6, 5-9, 6-9, 7-8, 7-10	1-7, 1-10, 2-10, 4-7, 4-8, 4-10, 5-7, 5-8, 5-10, 6-8, 6-10

Джерело: розроблено авторами на основі оцінки експертів.

Визначають відділ, який найчастіше має оцінку «А». Це відділ 3 (адміністратор). На основі даних табл. 14 будують первинну схему розміщення виробничих потужностей (рис. 16).

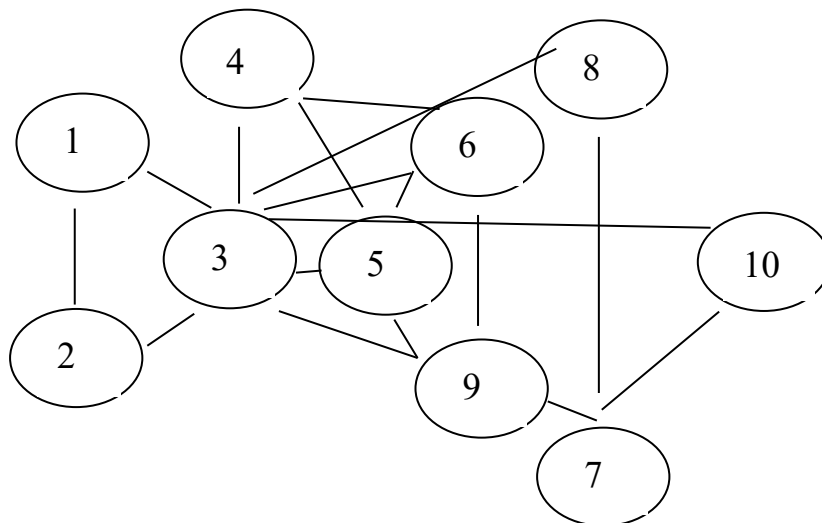


Рисунок 16 – Схема розміщення виробничих потужностей готелю

Джерело: розроблено авторами.

Відділ 3 позначається у центрі, з одного боку від нього розміщується адміністрація, а з іншого – виробничі підрозділи, роботу що він координує.

Перевірка розміщення адміністративних та виробничих приміщень за сіткою Мазера показала, що виробничі потужності підприємства розташовані оптимально.

Дійсно, розміщення потужностей готелю має вигляд «розміщення технологічного процесу за серіями послуг». Наприклад, корпус житлової зони з номерами люкс максимально близько розташований до ресторану, бару, сауни та басейну з досить надійною шумоізоляцією. WIP-клієнти можуть весело провести вечір, оздоровитися та в тиші відпочити вночі.

4.3. Ресторани, бари, нічні клуби, турфірми в готелі як диференціально-дисипативні підприємницькі структури готельно-ресторанного бізнесу, що самоорганізуються.

До умов самоорганізації цього виду підприємств готельно-ресторанного бізнесу належить:

- формування продукту (креативно-диференційований продукт);
- ціноутворення (ціни, які пропорційні рівню креативної диференціації послуг);
- реклама інноваційно-креативних послуг;
- збут з акцентом на креативних інноваціях в умовах демонстрації великої різноманітності пропозиції;
- виробництво (індивідуальне виробництво послуг);
- управління персоналом (наймання «інтуїтивів-творців» та створення умов для творчої праці);
- бюджетування (премії за інновації у сфері надання креативних послуг);
- інвестиції в купівлю техніки та технології, що сприяють підвищенню креативності послуг;
- фінанси (імідж фінансово стійкого підприємства, яке прагне до лідерства у сфері креативної диференціації послуг).

Дисипативність структури виробничої діяльності підприємств має вигляд «фіксоване розміщення». Для самоорганізації на цих підприємствах вважаються

«зафіксованими» клієнти, наприклад, ресторану за столиками в центрі зали, а навколо них розміщуються виробники креативних послуг: офіціанти з творчо оформленими стравами; музиканти для музичного супроводу; боулінг, більярд, казино; тамада; артисти цирку, відомі співаки, караоке, майстри творчих жанрів.

Операційний цикл ресторану представлено на рис. 17.

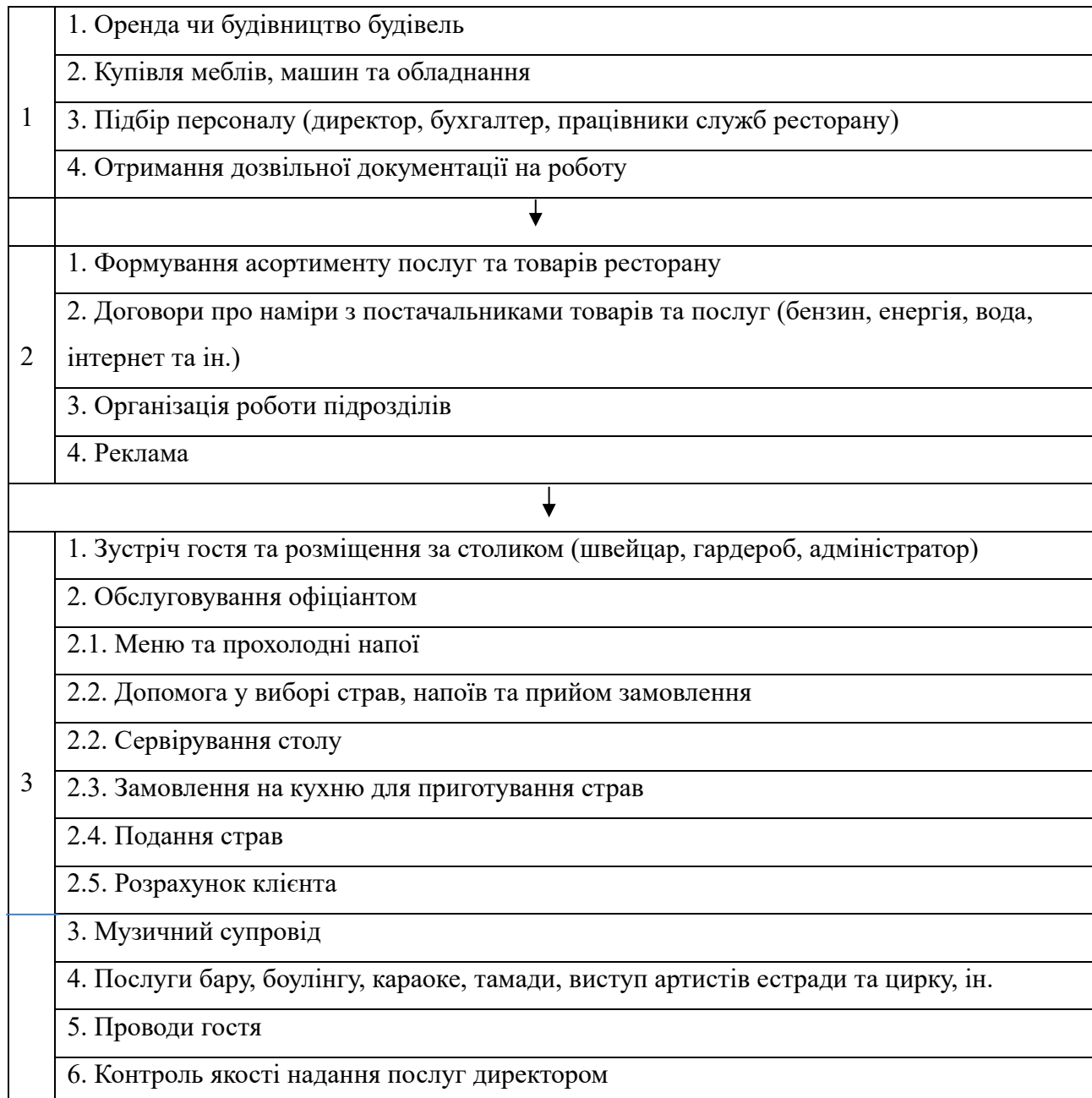


Рисунок 17 – Операційний цикл ресторану

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

Дані рис. 17 свідчать про використання саме фіксованого розміщення при організації надання послуг ресторану.

Найбільш вираженою є фіксація клієнта в центрі турфірми при готелі. Сім'я, яка збирається замовити турпродукт, розташовується, як правило, у центрі напівкруглого столу, на якому встановлені комп'ютери та викладені експонати, які привезли працівники з екзотичних місць під час рекламних турів.

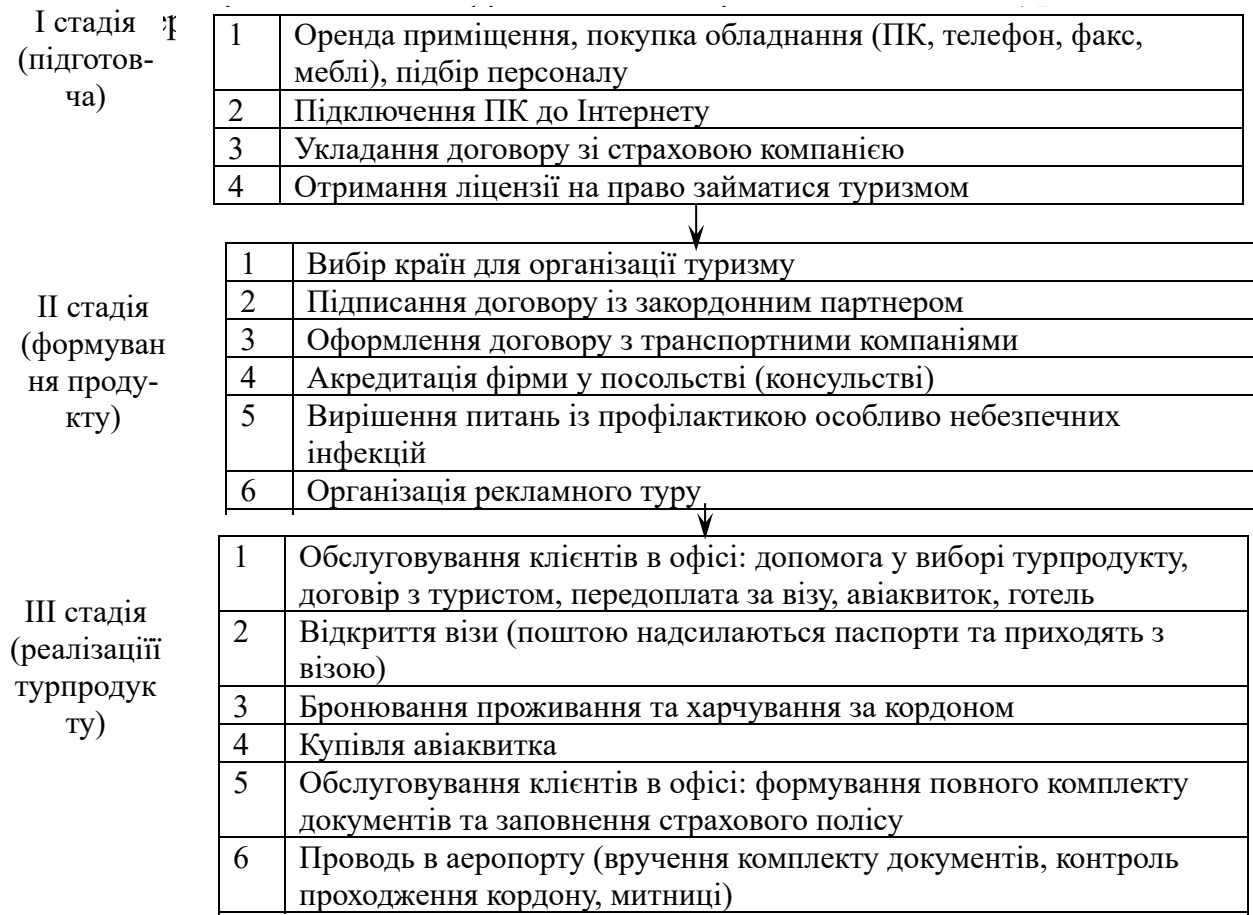


Рисунок 18 – Операційний цикл турфірми

Джерело: розроблено авторами на основі [4].

Для того, щоб успішно формувати та продавати турпакети, потрібні певні операції, розділені за трьома стадіями.

Особливістю послуг є необхідність навичок вибору країн, зарубіжних партнерів, підписання договорів, роботи на міжнародних виставках, акредитації фірми у посольстві, вирішення проблеми особливо небезпечних інфекцій за кордоном, проходження митних та прикордонних формальностей.

Цей комплекс послуг сприяє самоорганізації надання послуг. Наприклад, якщо не вибрати відомого за кордоном партнера, фірма не отримає акредитації в посольстві і не зможе без проблем оформлювати візи клієнтам. Це спричиняє відсутність можливості організації чартерних перельотів та конкурентоспроможності на ринку, що веде до її ліквідації.

РОЗДІЛ 5. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, САМООРГАНІЗАЦІЇ Й САМОНАВЧАННЯ

5.1. Розробка рекомендацій щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємства готельно-ресторанного бізнесу

Проведені дослідження дозволяють розробити рекомендації щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємства готельно-ресторанного бізнесу:

Вибір базової конкурентної стратегії. Рекомендується використовувати стратегії: «економія на витратах» (підприємства «швидкого харчування», шведські столи, Макдональдс та ін); «висока якість» (готелі, мотелі, апартаменти, фабрики-кухні, кафе); «інноваційно-креативна диференціація» (ресторани, бари, турфірми, фітнес, нічні клуби при готелях);

Організація дисипативної структури виробничої діяльності: «економно-дисипативна структура» (підприємства «швидкого харчування», шведські столи, Макдональдс та ін.); «якісно-дисипативна структура» (готелі, мотелі, апартаменти, фабрики-кухні, кафе); «диференціально-дисипативна структура», ресторани, бари, турфірми, фітнес, нічні клуби при готелях);

Формування умов самоорганізації підприємства за допомогою системи методів управління його дев'ятьма видами функціональної діяльності (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінансування) через використання системи цілей («управління за цілями»);

Контроль ефективності самоорганізації підприємства за допомогою показника оцінки ефективності рівня самоорганізації готельно-ресторанного бізнесу
Порс:

$$\text{Порс} = (\text{Посс}, \text{Понс}), \quad (1)$$

де Посс - показник оцінки стійкості самоорганізації, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Процес самоорганізації характеризується стійкістю при висхідному чи бічному тренді і нестійкістю, якщо тренд розвитку підприємства спадаючий;

Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) – показник наявності процесу самоорганізації для підприємства, як добуток трьох булевих характеристик {0; 1}, де Пвбп – показник відповідності результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту (проектування діяльності, що задовольняє потреби бізнесу, суспільства та держави); Пвкс – показник відповідності результатів діяльності базовій конкурентній стратегії підприємства (наявність синергії методів управління, що оцінюється системою цілей самоорганізації); Пвдн – показник відповідності методів управління державним нормативам;

Результати контролю. Підприємство готельно-ресторанного бізнесу ефективно розвивається на основі технологій самоорганізації та самонавчання, якщо $\text{Порс} = (\text{Посс} \geq 0, \text{Понс} = 1)$. На підприємстві відсутні умови розвитку за рахунок самоорганізації й самонавчання, коли або $\text{Посс} < 0$, або $\text{Понс} = 0$. Розрахунок показників рекомендується проводити за допомогою програмного продукту «Розвиток»;

Формування чи відновлення розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу за рахунок технологій самоорганізації та інструментів самонавчання рекомендується проводити за алгоритмом виявлення та коригування «факторамінімум» (неефективний метод управління функціональним видом діяльності):

- розробка бізнес-плану, де методи управління поєднані з помісячним плануванням чистого доходу, обсягів виробництва, витрат, рентабельності діяльності, фінансових потоків;

- контроль відповідності запланованого значення рівня рентабельності чи фінансових потоків факту;

- виявлення «фактора-мінімум» (неефективного методу управління) за правилом:

а) якщо у певному місяці з рентабельністю зменшуються продажі, то неефективним є один із методів управління маркетингом (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут);

б) якщо порівняно з планом скоротилося виробництво, виявляють неефективний метод управління виробництвом чи персоналом;

в) якщо із зменшенням рентабельності та/або фінансових потоків суттєво збільшилися витрати, то «фактор-мінімум» шукають серед методів управління бюджетуванням, інвестуванням, фінансуванням;

Результат ефективності коригування методу управління перевіряють за фінансовими результатами роботи підприємства у наступних місяцях;

Ефективність оперативного коригування неефективних методів управління підприємством забезпечується за рахунок формування та постійного оновлення банку способів та прийомів бенчмаркінгу.

Структуру рекомендацій щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємства готельно-ресторанного бізнесу наведено на рис. 19.

Ключовою ланкою наведеної структури є вибір необхідного варіанта базової конкурентної стратегії підприємства. В даному випадку на розвиток підприємства впливає синергія, як поєднання та посилення позитивного впливу методів управління функціональними підсистемами системи методів управління підприємством).

Рекомендовані заходи	Варіанти щодо груп підприємств		
	Підприємства «швидкого харчування» (шведський стіл, їдальня самообслуговування, буфет, Мак-дональдс, піцерія, бургерна, випічка, шаурма)	Підприємства розміщення, якісного харчування (готелі, мотелі, апартаменти, хостели, санаторії, пансіонати, турбази, фабрики кухні, кафе)	Підприємства креативної індустрії (ресторани, бари, нічні клуби, фітнес, аквапарки, басейни, салони краси, сувеніри при готелях)
1. Вибір базової конкурентної стратегії	Економія на витратах (час, гроші)	Висока якість	Інноваційно-креативна диференціація
2. Організація дисипативної структури виробничої діяльності	Економно-дисипативна структур	Якісно-дисипативна структур	Диференційно-дисипативна структур
3. Формування умов для самоорганізації підприємств за допомогою системи методів управління	Економія: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Якість: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Креативність: Продукт. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси
4. Контроль ефективності самоорганізації за допомогою показника Порс	Порс = (Посс, Понс), (показник наявності умов самоорганізації), де Посс – показник стійкості самоорганізації, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років), Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) – показник наявності процесу самоорганізації для підприємства		
5. Результати контролю	Посс ≥ 0, Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) = 1*1*1 = 1 (самоорганізація) Посс ≥ 0, Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) = 0*1*1 = 1*0*1 = 1*1*0 = 0 (ні)		
6. Формування або відновлення розвитку підприємства за рахунок самоорганізації та самонавчання	«фактор-мінімум»	«фактор-мінімум»	«фактор-мінімум»
7. Перевірка результату ефективності коригування методу управління	Порс = (Посс ≥ 0, Понс = 1)	Порс = (Посс ≥ 0, Понс = 1)	Порс = (Посс ≥ 0, Понс = 1)
8. Формування та оновлення банку способів та прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління	Економія: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Якість: Продукт. Ціна. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси	Креативність: Продукт. Реклама. Збут. Виробництво. Персонал. Витрати. Інвестиції. Фінанси

Рисунок 19 – Рекомендації щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Джерело: розроблено авторами.

Важливим науковим результатом даної монографії є розробка інструментарію формування умов синергії (система цілей методів управління, за допомогою яких формують певний вид дисипативної структури виробничої діяльності), оцінки рівня самоорганізації за допомогою синергії (показник

наявності умов самоорганізації, що враховує як статику – наявність самоорганізації, так і динаміку процесу – тренд динаміки розвитку).

Графічне подання показника вказує на певний вид атрактора (траєкторії) розвитку підприємства та точки біфуркації, коли треба своєчасно ухвалити ефективне управлінське рішення. Щоб не пропустити термін прийняття важливого управлінського рішення, у роботі рекомендується помісячне планування та контроль фінансово-економічних показників роботи підприємства. Це дає можливість своєчасно визначити «фактор-мінімум» (неефективний метод управління), який руйнує самоорганізацію та виключає розвиток підприємства з траєкторії сталої стабільності чи зростання).

Перевірку впливу ефективності коригування на систему управління рекомендується проводити у наступні за базовим місяці року. Якщо рентабельність роботи підприємства (як підсумковий показник) відновлюється, це свідчить про те, що процеси самоорганізації знову активовані й розвиток підприємства триває.

Для ефективності коригувальних впливів необхідно формувати та постійно поповнювати банк способів та прийомів бенчмаркінгу, розробленого за функціональними підсистемами системи методів управління підприємством (продукт, ціна, реклама, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінанси).

5.2. Оцінка ефективності розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу за рахунок самоорганізації та самонавчання

Наведемо результати досліджень оцінки ефективності розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу за рахунок самоорганізації та самонавчання. Дані дослідження проводилися за допомогою показника оцінки ефективності рівня самоорганізації Порс і у разі його позитивного значення ($\text{Порс} = (\text{Посс} \geq 0, \text{Понс} = 1)$) констатували факт успішного розвитку суб'єкта ринку готельно-ресторанного бізнесу. Якщо отримували негативне значення показника, то відпрацьовувався алгоритм пошуку неефективного методу управління «фактор мінімум».

Першим підприємством було обрано Готельний комплекс (ГК) Бригантина (табл. 15).

Таблиця 15 - Алгоритм розрахунку показника стану розвитку ПАТ ГК

Бригантина

Економічні показники за місяцями року та методи управління												
Обсяг чистого доходу за місяцями року (план/факт), тис грн.												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
<u>168</u>	<u>63</u>	<u>84</u>	<u>105</u>	<u>168</u>	<u>336</u>	<u>420</u>	<u>336</u>	<u>105</u>	<u>84</u>	<u>63</u>	<u>168</u>	<u>2100</u>
168	635	84	105	168	336	420	336	105	84	63	168	2100
Маркетинг-методи управління:												
Збутом			Ціноутворенням			Реклауванням			Формуванням товару			
Обсяг надання послуг готелем за місяцями року (план/факт), доби проживання												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
<u>480</u>	<u>180</u>	<u>240</u>	<u>300</u>	<u>480</u>	<u>960</u>	<u>1200</u>	<u>960</u>	<u>300</u>	<u>240</u>	<u>180</u>	<u>480</u>	<u>6000</u>
480	180	240	300	480	960	1200	960	300	240	180	480	6000
Методи управління виробництвом												
Виробнича потужність		Вибір типу виробництва		Управління запасами		Оперативне управління		Управління якістю		Організація праці		Інформація
Методи управління персоналом												
Управління кількістю		Добір персоналу		Розподіл персоналу		Адаптація персоналу		Мотивація персоналу		Оцінка роботи		Звільнення
Розгорнута структура витрат підприємства за місяцями року (план/факт), тис грн												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
<u>80</u>	<u>59</u>	<u>63</u>	<u>67</u>	<u>80</u>	<u>115</u>	<u>132</u>	<u>115</u>	<u>67</u>	<u>63</u>	<u>59</u>	<u>80</u>	<u>980</u>
180	159	163	167	180	215	232	215	167	163	159	180	2180
Методи управління витратами												
Метод управління оплатою праці			Метод амортизаційних нарахувань			Управління запасами			Метод управління оподаткуванням			
Рівень рентабельності підприємства за місяцями року (план/факт), %												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	За год
<u>90</u>	<u>5</u>	<u>27</u>	<u>46</u>	<u>90</u>	<u>155</u>	<u>176</u>	<u>155</u>	<u>46</u>	<u>27</u>	<u>5</u>	<u>90</u>	<u>93</u>
-7	-60	-48	-37	-7	46	66	46	-37	-48	-60	-7	-7,4
Методи управління прибутком												
Планування прибутку				Формування прибутку				Метод використання прибутку				
Баланс грошових потоків за місяцями року (план/факт), тис грн												
<u>86,3</u>	<u>103</u>	<u>132,9</u>	<u>177,2</u>	<u>262,5</u>	<u>454,8</u>	<u>701,1</u>	<u>893,4</u>	<u>937,7</u>	<u>968,0</u>	<u>984,3</u>	<u>1069,6</u>	
2,3	-80,4	-146,1	-194,8	-193,5	-82,2	83,1	194,4	145,7	80,0	-2,7	-1,4	
Методи управління фінансами												
Грошові потоки				Вибір джерела фінансування				Метод обліку фінансових операцій				

Джерело: розроблено авторами на основі документів фінансової звітності підприємства.

У чисельнику та знаменнику таблиці наведено план і факт, відповідно. Баланс грошового потоку складається із суми коштів на початок року (наприклад, 1 тис. грн.), до якої щомісяця додаються чистий прибуток та амортизаційні відрахування ($160/12 = 13,3$ тис. грн.).

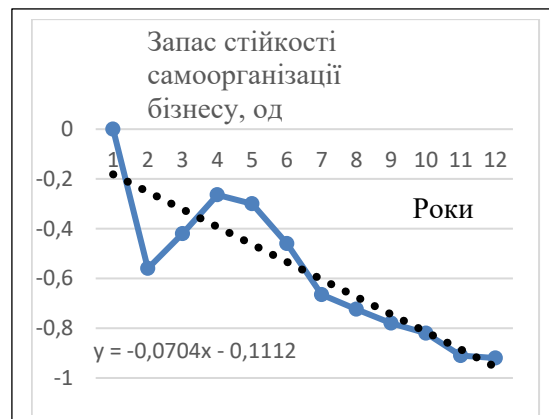
Для ГК Бригантина Порс = (-0,0948, Понс = (Пвбп * Пвкс * Пвдн) = 0 * 1 * 1 = 0).

Наведений результат свідчить про нестійкість самоорганізації та відсутності відповідності результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту (проектування діяльності, яка задовольняє потреби бізнесу, суспільства та держави). Із трьох зацікавлених сторін не задовольняються інтереси бізнесу (негативна рентабельність підприємства за всіма місяцями, крім літніх).

Дані таблиці. 13 свідчать про те, що разом із зменшенням рентабельності зростають витрати на 100 тис. грн. на місяць (1,2 млн. грн. на рік). Неефективним для підприємства виявився спосіб управління оплатою праці персоналу. Ця ситуація була актуальною для ГК Бригантина, коли підприємство зазнало збитків через великі витрати на оплату праці адміністративного персоналу 1,2 млн грн. на рік (див. знаменник табл. 15).

Виправлення ситуації могло бути здійснено через зменшення адміністративних видатків до 0,36 млн грн (у 3,3 раза), що підвищило б рівень самоорганізації, забезпечило розвиток та рентабельну роботу підприємства.

Другим підприємством було обрано Готель Градецький (рис. 20).



Посс = -0,0704

Рисунок 20 – Розрахунок показника стійкості самоорганізації у діяльності Готелю Градецький за 2008-2021 роки

Джерело: фінансова звітність підприємства.

Показник ефективності рівня самоорганізації підприємства має значення Порс = (-0,0704, Понс = (Пвбп * Пвкс * Пвдн) = 1 * 0 * 1 = 0).

На нестійкість процесів самоорганізації в межах готелю $P_{\text{сск}} < 0$ впливає відсутність відповідності діяльності базової конкурентної стратегії «висока якість» $P_{\text{вкс}} = 0$.

Готель Градецький (м. Чернігів) має 22-поверхову будівлю, частково реставровану у 1996 році. "Фактором мінімум", що стримує його розвиток за рахунок самоорганізації, є виробничий метод управління якістю готельних послуг. Це основна причина, через яку люди споживають додаткові послуги (ресторан, більярдний та нічний клуби, салон краси, стоматологічний кабінет, ксерокс та факс, хімчистка, боулінг, казино), але не споживають послуги гостинності.

Для відновлення розвитку готелю рекомендується розробка та впровадження стандарту на надання готельних послуг за кожною категорією працівників, що включає вимоги до:

1) зовнішнього вигляду працівника – уніформа, з прикрас лише обручка, не шлейфові парфуми, взуття на підборах до 5 см, посмішка на обличчі;

2) спілкування – звернення «пан», «пані», не розмовляти у присутності іноземця українською мовою, зврати слів «чим я можу Вам допомогти», «як оперативно я можу вирішити Вашу проблему»;

3) оперативність обслуговування - реєстрація за 30 с, піднос багажу в номер за 10 хв., Підйом телефонної трубки не пізніше 3-го дзвінка, якщо рум-сервіс не встигає обслуговувати клієнта в номері, то кожні 30 с він нагадує, що про нього пам'ятають і дуже швидко почнуть надавати послуги. ін.

Стандарт не потребує великих додаткових витрат, але залучає споживачів якістю обслуговування.

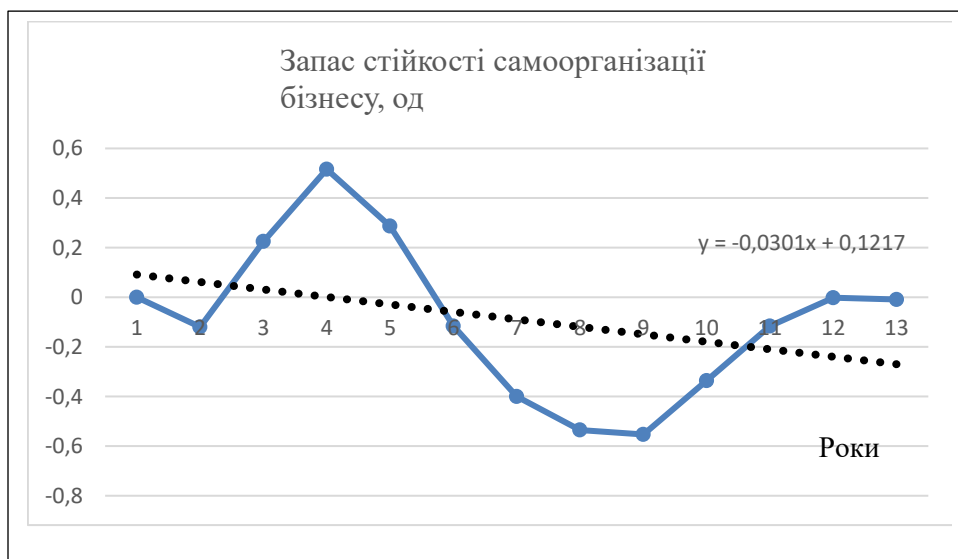
Третім підприємством для аналізу було обрано ресторан. Ресторан «Верховина» (Київ) має українсько-європейську кухню, розташований на березі озера в однойменному готелі та націлений на обслуговування бенкетів, конференцій, фуршетів, дитячих свят та інших святкових заходів.

Для ресторану Верховина показник $P_{\text{орс}} = (-0,0301$, $P_{\text{онс}} = (P_{\text{вбп}} * P_{\text{вкс}} * P_{\text{вдн}}) = 1 * 0 * 1 = 0$).

У ресторані клієнта залучають системою знижок та акцій для економії його бюджету.

«Фактором мінімум» для підприємства є уніфікація, а не креативна диференціація послуг. Люди втомилися від проблем і потребують під час ділових подорожей та відпочинку емоційної рекреації. Для ресторану бажано розширити асортимент послуг на організацію творчих заходів – конкурси «Міс або містер ресторану», караоке, виступи представників шоу-бізнесу, проведення дискотек з відомими ведучими та ін.

Розрахунок показника оцінки ефективності рівня самоорганізації підприємства наведено на рис. 21.



Посс = -0,0301

Рисунок 21 – Розрахунок показника стійкості самоорганізації у діяльності ресторану Верховина за 2008-2021 роки.

Джерело: фінансова звітність підприємства.

Отже, наведено результати апробації рекомендацій щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємства готельно-ресторанного бізнесу на прикладі готелів та ресторану.

5.3. Перспективи використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання в готельно-ресторанному бізнесі в умовах інформатизації суспільства

Умови інформатизації суспільства безпосередньо впливають на формування умов самоорганізації та успішного самонавчання підприємств готельно-ресторанного бізнесу за рахунок формування та регулярного оновлення банку способів та прийомів коригування методів управління підприємством.

Вимоги до банку інноваційних способів та прийомів, що покращують умови самоорганізації та самонавчання в готельно-ресторанному бізнесі:

- охоплення всіх підсистем системи управління підприємством;
- банк не ідей, а вже перевірених на практиці інновацій країн світу;
- орієнтація на базову конкурентну стратегію підприємства;
- відповідність вимогам соціо-еколого-економічних стандартів

Аналіз наведених вимог показав, що найбільш ефективним в умовах криз та інформатизації суспільства є банк способів та прийомів бенчмаркінгу, який поповнюється за рахунок ресурсів штучного інтелекту. Структуру банку наведено на рис. 22.

У кожен групу входить від двох до шести способів та прийомів. Наприклад, у групу «ліквідація» входять: зменшення корисної дії одиниці товару, плановане знищення продукту, а групу «свідоме привернення уваги»: «вже-вже», драматична реклама, анекдотична реклама, витонченість реклами, фірмовий стиль, встановлення зі споживачем дружніх відносин.

Перспективу використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання в готельно-ресторанному бізнесі в умовах інформатизації суспільства можна представити такою моделлю:

штучний інтелект регулярно проводить моніторинг світової готельно-ресторанної бізнес-сфери та поповнює банк способів та прийомів бенчмаркінгу щодо функціональних підсистем системи управління підприємством за рахунок інновацій;

працівники знайомляться з інноваціями та обмірковують можливості їх використання на підприємстві;

Банк способів і прийомів бенчмаркінгу	
Назва методу управління підприємством	Назва груп способів та прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління
1. Формування продукту	Основні та додаткові функції продукту Вид продукту Розмір продукту Виправдання очікувань споживача Переміщення та коригування Пристосування під час використання Ліквідація продукту
2. Ціноутворення	Економічне обґрунтування ціни Психологічне цінове впливом геть споживача
3. Рекламування	Несвідоме привернення уваги Свідоме привернення уваги
4. Збут	Прямий збут. Збут через посередника Поєднаний збут
5. Виробництво	Організація виробництва, що задовольняє попит на економічний товар Організація виробництва, що задовольняє попит на якісний товар Організація виробництва, що задовольняє попит на креативний товар Оптимізація операційного циклу. Усунення «вузьких місць»
6. Персонал	Розрахунок кількості. Підбір. Розташування. Адаптація. Мотивація. Оцінка. Звільнення
7. Бюджетування	Матеріальні витрати Заробітна плата Премії Оподаткування
8. Інвестування	Техніка Технологія
9. Фінансування	Джерело фінансування, управління фінансами, облік

Рисунок 22 – Структура банку способів та прийомів бенчмаркінгу

Джерело: розроблено авторами

менеджер підприємства розробляє бізнес-план і щомісяця сам разом із колективом відстежує відповідність плану факту;

зниження рентабельності сприймається відповідним структурним підрозділом підприємства, як сигнал до використання банку бенчмаркінгу для відновлення сталої та прибуткової роботи;

рішення, що надійшло від керівника структурного підрозділу, з коригування певного методу управління оперативно розглядається і впроваджується менеджером;

результат впровадження відстежує весь колектив з динаміки фінансово-економічних показників роботи підприємства з преміюванням у разі позитивної динаміки автора інновації.

Рекомендована модель самоорганізації та самонавчання підприємств готельно-ресторанного бізнесу дозволяє:

своєчасно реагувати зміну ситуації над ринком;

задовольняти професійний інтерес працівників щодо нетрадиційних способів та прийомів задоволення споживача атрибутами товару;

мотивувати персонал за рахунок моральних та економічних стимулів;

забезпечувати стійкість та прибутковість діяльності під час криз та інформатизації суспільства.

Оскільки інформатизації суспільства властива автоматизація монотонних (рутинних) операцій, то у перспективі працівників підприємств готельно-ресторанного бізнесу замінятимуть роботами.

Насамперед автоматизують операції на підприємствах «швидкого харчування». Працівників замінять роботами, які, згідно зі стандартом обслуговування, матимуть привабливий доброзичливий вигляд, а головне – виконуватимуть вимоги базової конкурентної стратегії «економія на витратах» та підтримуватимуть економно-дисипативне структурування виробничої діяльності. Істотно зміниться у перспективі поведінка споживача інформаційного суспільства. Єдине, що збережеться, – це високий темп життя людей. Тому підприємства «швидкого харчування» активно розвиватимуться на ринку.

Високий темп розвитку отримають також підприємства розміщення. Населення планети активно переміщатиметься для виконання творчої дослідницької діяльності і тому люди будуть змушені часто ночувати поза домом. У готелях з'являться роботи «рум-сервіс», «покоївка» та ін., які будуть націлені на реалізацію основних вимог базової конкурентної стратегії «висока якість». Стандарти на якісне обслуговування роботами будуть доповнені вимогами до їхнього специфічного привабливого зовнішнього вигляду та спілкування з клієнтами. Доброзичливість та послуги підвищеного комфорту

компенсуватимуть брак «живого спілкування» під час спілкування клієнта з машиною.

В останню чергу будуть автоматизовані диференціально-дисипативні структури виробничої діяльності галузей креативної індустрії в готельно-ресторанному бізнесі: ресторани, бари, нічні клуби, турфірми, салони краси, ювелірні та сувенірні магазини, фітнес, програмування та ін. сервірувати стіл та володіти мистецтвом розмовного жанру, щоб допомогти клієнту вибрати делікатесну страву чи напій.

Отже, розроблено «Перспективну модель використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання в готельно-ресторанному бізнесі в умовах інформатизації суспільства», яка дозволяє оперативно адаптувати бізнес до змін на ринку, забезпечувати його стійкість та прибутковість, а також автоматизувати монотонні (рутинні) операції.

РОЗДІЛ 6. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОЄКТУВАННЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

6.1. Теоретичні положення проєктування самоорганізації в управлінні підприємствами аграрного бізнесу на основі інформаційних технологій

Актуальність дослідження самоорганізації в аграрному бізнесі обумовлена вагомою часткою його в ВВП України. Динаміка ВВП висвітлює кризові явища в Україні (рис. 23).

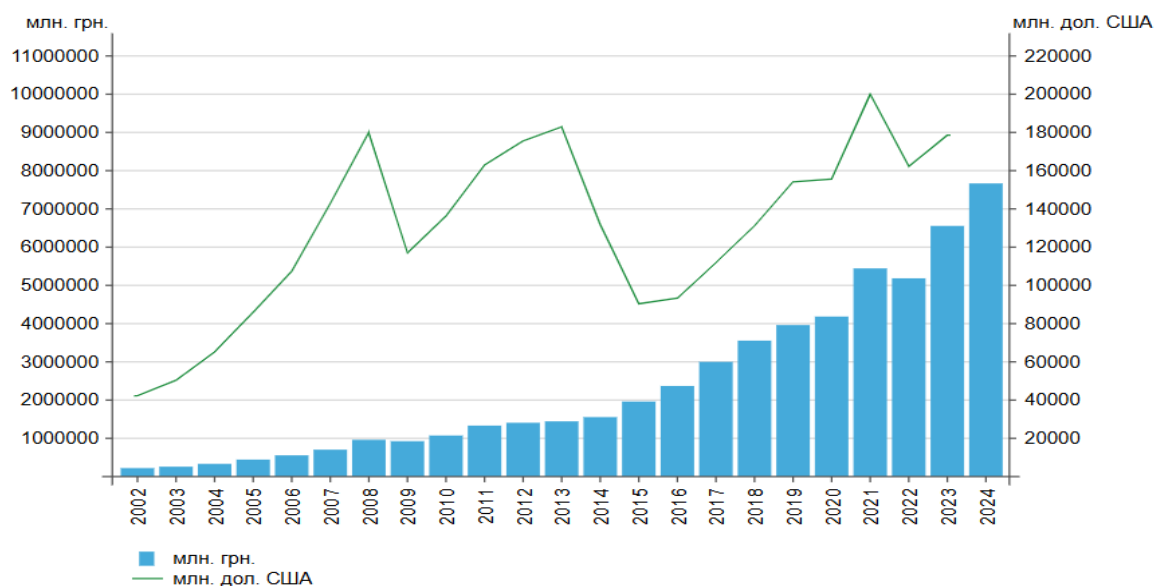


Рисунок 23 – Динаміка внутрішнього валового продукту України

Джерело: розроблено авторами за даними Державної служби статистики України.

Якщо готельно-ресторанний бізнес займає 0,9 % ВВП України у 2024 році, то частка сільського господарства на порядок вища 10,9 % [62].

До теоретичних положень проєктування самоорганізації в управлінні підприємствами аграрного бізнесу відноситься розгляд даного виду бізнесу в широкому розумінні: сільське господарство разом з ресурсною, збутовою й просторовою сферою функціонування, синергія й економно-, якісно-, диференційно-дисипативні структури управління виробничою діяльністю, інклюзивний бізнес-проєкт.

В широкому розумінні до складу аграрного бізнесу, що враховується при управлінні, належать підприємства та галузі, які наведені в Законі України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року» від 18.10.05, №2982 – IV [60, 61]:

сільське і рибне господарство;

харчова промисловість та перероблення сільськогосподарських продуктів (кондитерська, макаронна, молокопереробна, хлібопекарська, плодо-овочево-консервна галузі, холдинги та рітейлери, що здійснюють діяльність на території сільських і міських громад т. ін.);

аграрна наука і освіта, соціальна сфера села (кафе, бари, ресторани, їдальні, заклади торгівлі та пошиття одягу, ЖКГ, побутове обслуговування, транспорт і зв'язок), сільські території та культура (інфраструктура, агротуризм, музеї, кінотеатри т. ін.);

матеріально-технічне та фінансове забезпечення (аграрне машинобудування, агроіндустріальне будівництво, ремонтні майстерні агротехніки, фінансово-кредитні організації в аграрному секторі т. ін.) [60, с. 11, 61].

Ефект синергетичної взаємодії методів управління проявляється через їх орієнтацію на базову конкурентну стратегію:

1) «економія на витратах» (сільськогосподарські, рибпромислові, переробні, транспортні, фінансові, збутові, торговельні підприємства;

2) «висока якість» (агротехнічні заклади освіти й науки, аграрне машинобудування, агроіндустріальне будівництво, ремонтні майстерні агротехніки, вироблення засобів захисту рослин, агрострахування, ЖКГ, готелі, мотелі, санаторії у сільській місцевості);

3) «інноваційно-креативна диференціація» (рекламні агентства, агровиставкові центри, ресторани, бари, салони краси, агротуристичні фірми, ательє, розважальні центри у сільській місцевості).

Підприємства першої групи розвиваються як економно-дисипативні самоорганізуючі підприємницькі структури аграрного бізнесу, другої – якісно-дисипативні, а третьої – диференційно-дисипативні структури.

Дослідження такої вимоги самоорганізації, як розробка й реалізація інклюзивного бізнес проєкту дозволило встановити наступне:

по-перше, інклюзія повинна бути проявленою у розвитку споживача, підприємця, працівника й розробника стандартів в аграрному бізнесі через забезпечення відповідності діяльності вимогам соціо-еколого-економічних стандартів;

по-друге, інклюзія повинна також реалізовуватися у формі розширення доступності товарів і послуг для людей-інвалідів з обмеженими можливостями. В Україні цей напрям знаходиться на початковій стадії розвитку на відміну від Іспанії, Польщі, Ізраїлю, Нідерландів, Великобританії і Франції, де щорічно міста, готелі й ресторани конкурують між собою за кращий рівень доступності. Держави разом з бізнесом створюють сайти про доступні для людей-інвалідів послуги. В готелях і ресторанах пропонуються спеціальні пандуси, проїзди, ліфти, ванні кімнати підвищеної площі з спеціальними ручками, кнопки допомоги, підйомники для купання в басейнах, аудіо-візуальні пристрої для людей з порушеною функцією слуху та зору, надання інформації жестовою мовою або шрифтом Брайля, телевізори з збільшеними екранами т. ін. У якості додаткових послуг надаються доступні усім послуги он-лайн бібліотек, гідів, особистого супроводу людини в інвалідному візку, а також харчування, яке варіюється відповідно до потреб [63, с. 121]. Впровадження позитивного досвіду створення «доступного середовища» в готелях і ресторанах країн світу може бути складовою інклюзивної моделі розвитку бізнесу в Україні;

по-третє, особливий акцент в аграрному бізнесі треба робити на вимогах екологічної складової діяльності, оскільки аграрна продукція безпосередньо впливає на здоров'я громадян, а діяльність пов'язана з таким важливим для життя людини ресурсом як земля.

Дія Закону «Еволюції життя» (незворотність, прискорення темпів, етичне відношення до розвитку усіх) проявляється в тому, що ті підприємства аграрного бізнесу, які додержуються інклюзії (зменшують трудомісткість виробництва, зберігають землю, повітря, воду й здоров'я людей) стрімко розвиваються, не зважаючи на політичні, економічні й санітарні кризи. Усі інші суттєво зменшують

темпи розвитку й самоліквідуються. Даний результат отримали через дослідження діяльності 775 підприємств аграрного бізнесу з усіх перелічених вище його груп. Результати дослідження стану галузей аграрного бізнесу наведено в табл. 16.

Таблиця 16 – Оцінка ефективності рівня самоорганізації агробізнесу

Підприємства	Складові Посс			Висновок щодо оцінки ефективності рівня самоорганізації, Порс = (Посс,Понс)
	Побп	Покс	Подн	
1	2	3	4	5
Сільськогосподарські підприємства				
1.ПАТ Райз	+	+	+	0,059, 1
2.ПАТ Міронівський хлібопродукт	+	+	+	1,41, 1
3.ПрАТ Агротон	+	+	+	0,092, 1
4.ПрАТ Сінтал			+	0,014, 0
5.ПрАТ Тако	+	+	+	0, 129, 1
6.ПАТ Агро-регіон	+	+	+	0,125, 1
7.ПАТ АПК Інвест	+	+		-0, 098, 0
8.ПАТ Креатив-Груп	+	+		-0,02, 0
9.ПрАТ Екопрод	+	+	+	0, 073, 1
10.ПрАТ Фрідом фарм інтернешнл	+		+	-0,06, 0
11.ПрАТ Бахмутський аграрний союз	+	+	+	0,145, 1
12.ПАТ Київ-Атлантик	+		+	-0,15, 0
13.Фермерське господарство Деметра	+	+	+	0,05, 1
14.Фермерське господарство Промінь – К	—	—	+	-0, 04, 0
15.СТОВ Агросвіт	+	+	+	0,04, 1
Виробники олії				
1.ПАТ Ніжинський жиркомбінат	+		+	-0,04, 0
2. ПКФ «Сяйво»	+	+	+	0,05, 1
Виробники м'ясопродуктів				
1.ПАТ Ніжинський м'ясокомбінат			+	-0,03, 0
2.ПАТ Прилуцький птахокомбінат			+	-0,02, 0
3.ПАТ Чернігівський м'ясокомбінат			+	-0,037, 0
4.ПАТ Прилуцький м'ясокомбінат	+	+	+	0,05, 1
5.ПАТ М'ясомолочний комплекс Сіверський	—	+	+	-0,04, 0
Виробники рибопродуктів				
1.ПАТ Чернігівриба	+	+	+	0,05, 1
2.ПАТ Донецькриба	—	+	+	-0,03, 0
Виробники та продавці продовольчих товарів				
1.ПАТ Щорсівський завод продовольчих товарів	+	+	+	0,05, 1
2.ПАТ Прилуцький завод продовольчих товарів	+			-0,03, 0
3.ДП Траверс Маркет, Фуд-Центр, Терра-Трейд				-0,01, 0

Продовження табл. 16

4.Рітейлери (ПрАТ Фоззі-Фут, Білла, Бімаркет, Фуд-маркет, ЕКО-маркет, Адве-нтіс, Край-2, НОВУС, МЕ-ТРО, СПАР, Форa, Фур-шет-Центр, Ашан, АТБ)	+	+	Порушення антимонопольного законодавства, 29.04.2015	0,04, 0
Виробники молокопродуктів				
1.ПАТ Чернігівський молокозавод	+	+		-0,04, 0
2.ПАТ Городнянський маслозавод	+	+	+	0,05, 1
3.ПАТ Ічнянський завод сухого молока	+	+	+	0,05, 1
4.ПАТ Новгород-Сіверський сирзавод	+	+	+	0,05, 1
5.Сосницький сирзавод	+	+	+	0,5, 1
6.ПАТ Бобровицький молокозавод	+		+	-0,03, 0
7.ПАТ Варвасирзавод		+		-0,04, 0
8.ПАТ Маслозавод Прилуки	+			-0,03, 0
Виробництво хлібопродуктів				
1.Чернігівський комбінат хлібопродуктів		+		-0,02, 0
2.ПАТ Чернігівський хліб	+		+	-0,02, 0
3.ПАТ Ніжинський хліб	+	+	+	0,06, 1
4.ПАТ Прилуцький хліб	+	+	+	0,06, 1
Виробники цукру				
1.ПАТ Носівський цукровий завод			+	-0,01, 0
2.ПАТ Линовицький цукрокомбінат Червоний	+	+	+	0,05, 1
Машинобудівні, ремонтні та індустріально-будівельні підприємства аграрного сектору				
1.ПАТ Ніжинський завод с/г і машинобудування	+		+	-0,04, 0
2.ПАТ Ніжинський механічний завод	+		+	-0,04, 0
3.ПАТ Ельворті	+	+	+	0,05, 1
4. ТПК Монтаж Сервіс	+	+	+	0,05, 1
5. Юнітех Логистик	+	+	+	0,05, 1
6. ПАТ Антонінське РП	—	+	+	-0,03, 0
Виробники комбікормової та консервованої продукції				
1.ПАТ Городнянський комбікормовий завод	+	+	+	0,05, 1
2.ПАТ Фозі груп (Ніжинський консервний завод)	+	+	+	0,07, 1
3.ПАТ Одеський консервний завод	+	+	+	0,07, 1
4.ПАТ Млібор	—	+	+	-0,03, 0
Виробники пива				
1.ПАТ Ніжинське пиво			+	-0,01, 0
2.ПрАТ Чернігівський пивкомбінат Десна	+	+	+	0,08, 1
Виробники кондитерських та макаронних виробів				
1.ПАТ Фабрика печива Борзянка	+		+	-0,05, 0
2.ПАТ Чернігівська кондит. фабрика Стріла	+	+	+	0,05, 1
3.ПАТ Макаронна фабрика	+	+	+	0,05, 1
4.Львівська кондитерська фабрика Світоч	+	+	+	0,05, 1
5.ПАТ Рошен	+	+		1,30, 0
6.ПрАТ АВК	+	+	+	0,07, 1

1	2	3	4	5
Аграрні туроператори та турагенти:				
1. «Лемпі»	+	+	+	0,02, 1
2. Супутник - 2011	+	+	+	0,07, 1
3. Туристична фірма САМ	+	+	+	0,07, 1
4. ТА Паспорт Плюс	—	—	+	-0,02, 0
Підприємства аграрної та агротуристичної освіти:				
1. ДІТБ	+	+	+	0,06, 1
2. ВП НУБіП України НАПІ	—	+	+	-0,04, 0
3. НУБіП України	+	+	+	0,09, 1
Підприємства інфраструктури аграрного сектору				
1. Комплекс МВЦ	+	+	+	0,07, 1
2. ВДНХ	+	+	+	0,07, 1
3. ЕкспоПлаза	+	+	+	0,08, 1
4. ПАТ Аграрний фонд	+	+	+	0,05, 1
5. Шериф-тур	+	+	+	0,05, 1
6. Українська аграрно-страхова компанія	+	+	+	0,09, 1
7. Провідна	+	+	+	0,08, 1
8. СК РЗУ – Україна	+	+	+	0,07, 1
9. СК Брокбізнес	+	+	+	0,06, 1
10. Виставковий зал Чернігівської обл. адм.	—	—	+	-0,03, 0
11. Слов'янський базар ЕЦ	—	+	+	-0,04, 0

Джерело: розраховано авторами на основі фінансової звітності підприємств

Результати аналізу систем управління конкурентоспроможністю підприємств ринку сільськогосподарської продукції наведені в табл. 16 та на рис. 24.

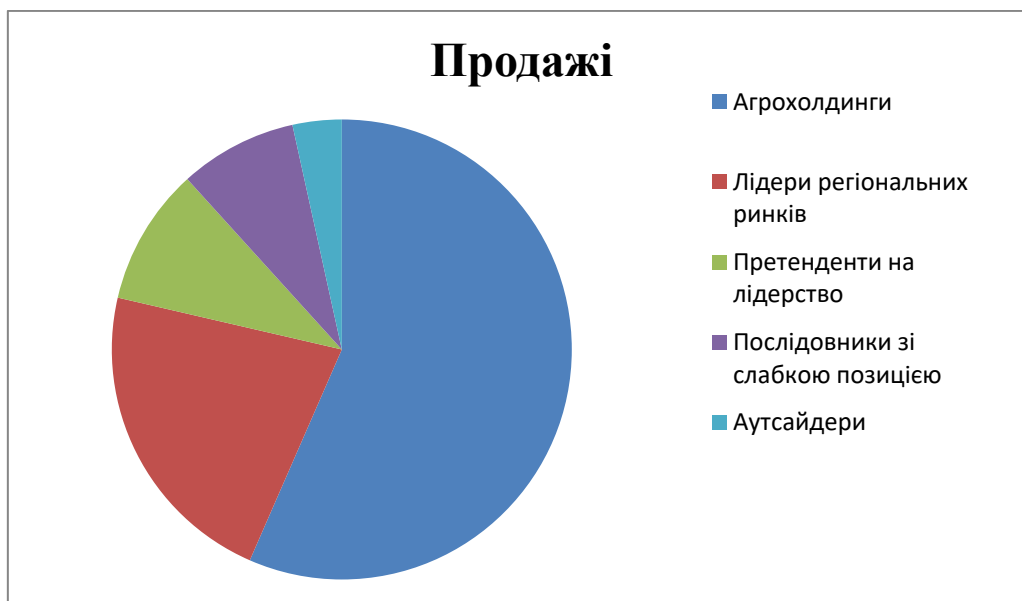


Рисунок 24 – Частки ринку сільськогосподарських підприємств

Джерело: розраховано авторами.

Вертикальні або горизонтальні інтеграційні структури агрохолдингів є конкурентоспроможними лише за показниками: орієнтації діяльності на базову конкурентну стратегію та економічної ефективності в короткостроковій перспективі. Вони не є ефективними за показником відповідності діяльності «нормам державного регулювання»:

переведення та накопичення фінансових ресурсів без належної сплати податків та зборів в офшорні зони або на Кіпр;

тіньові схеми зменшення рівня оподаткування та митного збору;

порушення норм екологічного законодавства т. ін.

У групі агрохолдингів найкраща самоорганізація присутня на ПАТ МХП. Показник оцінки ефективності рівня самоорганізації Порс = (1,41, 1). У підприємства в 2017 році виникла екологічна проблема. Місцева громада звернулася до суду щодо забруднення землі, води й повітря відходами курячого м'яса. Український суд виправдав ПАД МХП із-за недосконалого екологічного українського законодавства, але громада мала намір звернення до Міжнародного суду, який однозначно виніс би рішення щодо арешту власника. Власник своєчасно вирішив екологічну проблему через будівництво найбільших в Європі біогазових установок щодо переробки (спалювання) відходів з перетворенням їх на органічні добрива та виробітку електричної енергії. Тобто, інклюзивний бізнес-проект для ПАТ МХП полягав у збереженні екології.

Лідери регіональних ринків контролюють 15-20% ринку, претенденти – 5-15%, послідовники – 1-4%, а аутсайтери – 0,1-0,99%.

Частки підприємств на регіональному ринку сільськогосподарської продукції наведено на рис. 25, а ринку цільномолочної продукції – на рис. 26.



Рисунок 25 – Частки підприємств на регіональному ринку сільськогосподарської продукції

Джерело: розроблено авторами.

Ефективні системи управління самоорганізацією підприємств цієї групи ґрунтуються на перевагах організації економного виробництва (високопродуктивна енергонасичена техніка, необмежені кредитні ресурси, інформаційні технології в масовому землеробстві та тваринництві, доступ до ринків збуту, конкурентоспроможні ціни, вмотивований динамічний персонал).

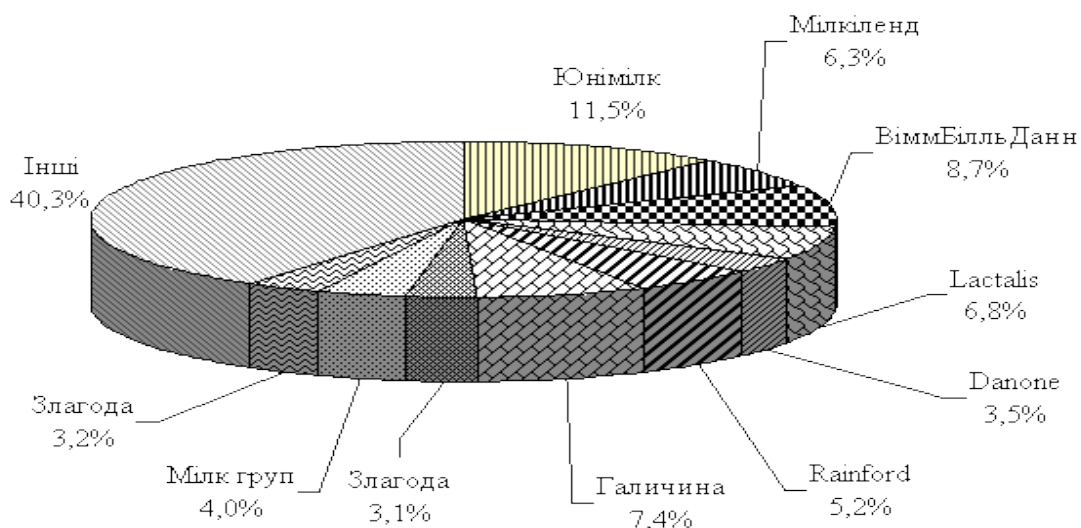


Рисунок 26 – Ринкові частки основних виробників на ринку цільномолочної продукції

Джерело: розроблено авторами

Схожі системи та переваги мають підприємства галузей:

переробної (бренди Чумак, Ніжин, Верес т. ін.);

з продажу продуктів та суспільного харчування (рітейлери-дискаунтери, підприємства швидкого харчування);

транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції (автомобільний, залізничний, авіаційний транспорт, складське господарство т. ін.);

кредитно-фінансових та збутових послуг (банки, кредитні спілки, біржі, торгові будинки т. ін.).

Суттєво відрізняються системи управління самоорганізацією підприємств, які орієнтовані на стратегію:

-інноваційно-креативна диференціація (кондитерський, агротуристичний, агровиставковий, рекламний, ресторанний бізнес, послуги палаців культури т. ін.). Технології креативного диференціювання продукту, творчий вмотивований персонал, інформаційні технології в індивідуальному виробництві;

- висока якість (ремонт та випуск сільськогосподарської техніки, агротехнічна освіта, агробудівництво, страхування посівів т. ін.). Технології забезпечення якості (нана, діагностування), статистики раціоналізатори з якості т. ін.

Кондитерські підприємства регулярно проводять інвестування в інформаційні технології, які забезпечують інноваційно-креативну диференціацію продукту.

6.2. Методологічні аспекти проектування самоорганізації в управлінні підприємствами аграрного бізнесу

Методологічні аспекти проектування самоорганізації в управлінні підприємствами аграрного бізнесу полягають у виборі об'єктів проектування й розробку показників оцінки ефективності їхньої діяльності через самоорганізацію.

У якості об'єкту дослідження в монографії прийнято агробізнес у Білгород-Дністровському районі Одеської області, а для оцінки ефективності його розвитку через самоорганізацію – Показник оцінки ефективності рівня самоорганізації аграрного бізнесу Порс.

$$\text{Порс} = (\text{Посс}, \text{Понс}), \quad (2)$$

де Посс - показник оцінки стійкості самоорганізації, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Процес розвитку характеризується стійкістю при висхідному чи бічному тренді і нестійкістю, якщо тренд розвитку підприємства спадаючий;

Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) – показник оцінки наявності самоорганізації аграрного бізнесу, як добуток трьох булевих характеристик {0; 1}, де Пвбп – показник відповідності результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту (проектування діяльності, що задовольняє потреби бізнесу, суспільства та держави); Пвкс – показник відповідності результатів діяльності базовій конкурентній стратегії підприємства (наявність синергії методів управління, що оцінюється системою цілей розвитку); Пвдн – показник відповідності методів управління державним нормативам.

Двійкова характеристика дозволяє оцінити наявність (при значенні 1) або відсутність (при значенні 0) розвитку під час певного виду оцінки, а добуток проміжних показників дозволяє отримати комплексний результат. Тож, якщо $\text{Понр} = (1*1*1) = 1$, то у короткостроковому періоді маємо позитивну оцінку, а якщо $\text{Понр} = 0$, то негативну.

В роботі для більшої наочності оцінки при розрахунку Посс, як коефіцієнта регресії доходу за роками, використовується нормоване значення доходу (кожен чистий дохід ділиться на максимальне за 3-4 цикли розвитку його значення), помножене на кількість прийнятих до аналізу років. Таке уявлення дозволяє на графіку продемонструвати не динаміку чистого доходу, а динаміку запасу стійкості розвитку, яка показує рівень запасу (якщо коефіцієнт регресії більше 0) або рівень дефіциту стійкості розвитку (якщо коефіцієнт регресії менше 0), якого не вистачає до бічного тренду, при якому підприємство вже здатне розвиватися ефективно через самоорганізацію.

Підприємство аграрного бізнесу ефективно розвивається, якщо показник $\text{Порс} = (\text{Посс} \geq 0, \text{Понс} = 1)$. На відсутність ефективного розвитку вказує відсутність виконання хоча б однієї з умов, коли або $\text{Посс} < 0$, або $\text{Понс} = 0$. У

якості об'єкту дослідження було прийнято аграрний бізнес у Білгород-Дністровському районі Одеської області, який контролює 10 тисяч гектарів орендованої землі, 3 тисячі пайщиків, основні засоби сільськогосподарських підприємств ДП Світанок-Агро – 4,2 тис. га, ДП Нова Царичанка-1 – 1,56 тис. га, ТОВ імені Мічуріна – 3,9 тис. га, ПП АК Агроток – 1,3 тис. га) і агротрейдера (ПП Аккерманзернопром). Особливістю бізнесу є орієнтація на вирощуванні й продажу органічного сільськогосподарського збіжжя. Строки переходу перелічних вище сільськогосподарських підприємств на органічне виробництво різні: 12, 10, 3, 2 роки, відповідно.

ДП Нова Царичанка-1 працює з 2007 року й займається вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведено в табл. 17. Відсоток операційних витрат на 1 грн. чистого доходу підприємства складає: матеріальні затрати, витрати на оплату праці + нарахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування – 57, 30, 6 %, відповідно.

Таблиця 17 – Фінансові показники діяльності ДП Нова Царичанка-1, млн грн

Рік	Чистий дохід	Собівартість	Інші операційні доходи	Доходи від експорту	Чистий фін. результат	Разом операційні витрати
2007	0,77	1,10	0,01	-	-0,75	1,50
2008	7,40	1,70	-	-	5,60	1,80
2009	3,10	5,00	6,40	-	3,00	13,0
2010	5,20	7,20	4,40	-	6,60	14,0
2011	4,20	3,40	1,20	-	0,11	4,70
2012	5,80	4,30	0,57	-	0,21	4,30
2013	10,0	5,90	0,29	8,5	2,90	7,40
2014	15,0	6,60	0,40	2,5	1,70	14,0
2015	31,0	12,0	0,00	4,5	1,50	18,0
2016	53,0	25,0	0,33	40,0	25,0	25,0
2017	35,0	13,0	25,0	15,0	21,0	14,0
2018	58,0	39,0	0,00	45,0	11,0	47,0
2019	48,0	20,0	6,20	45,0	25,0	30,0

Джерело: розроблено авторами на основі фінансової звітності підприємства та [59, с. 36]

Отже, підприємство є рентабельним за останній цикл розвитку.

Основними витратами підприємства є витрати на ресурси й персонал.

Розрахунок показника сталості інклюзивного розвитку підприємства за 2007-2019 рр. наведено на рис. 27.

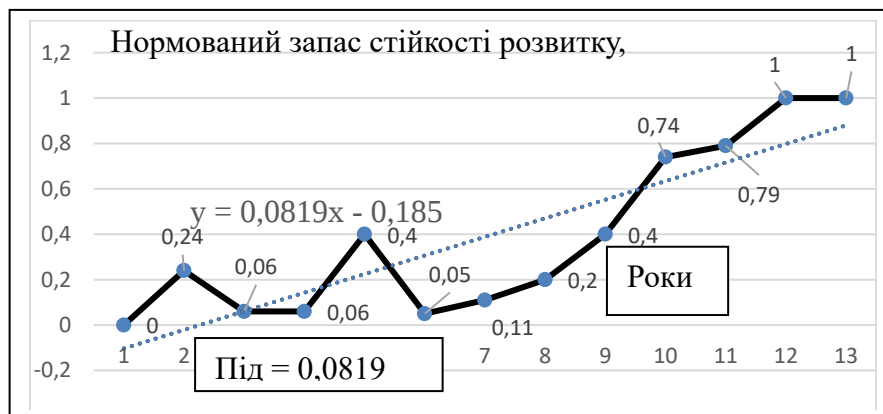


Рисунок 27 – Розрахунок показника стійкості самоорганізації ДП Нова Царичанка-1 (2007-2019 рр.)

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства.

Повторюючи цикли розвитку національної економіки, підприємство в 2009 році скоротило запас сталості розвитку на 75 % з подальшим його зростанням до 0,4 од. У період політичної й початку санітарної кризи (2014-2019 рр.) ДП Нова Царичанка-1 працювало з прискоренням темпів розвитку від 0,2 до 1,0 од.

На розвиток підприємства суттєво вплинув вихід на міжнародний ринок. Динаміку експорту за 2013-2019 рр. ДП Нова Царичанка-1 наведено на рис. 28.

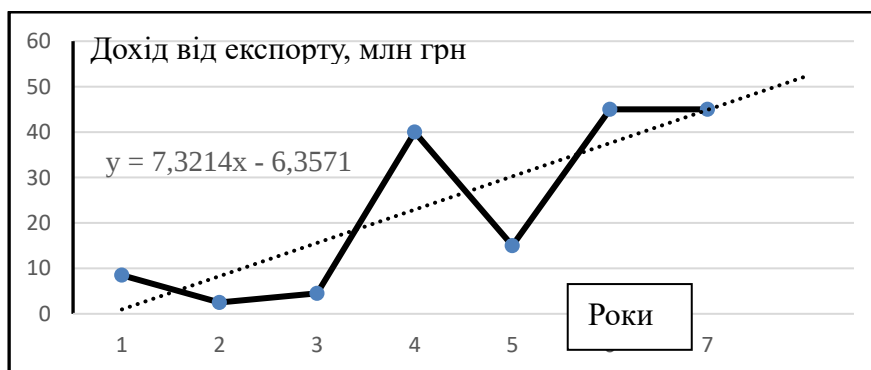


Рисунок 28 – Дохід від експорту ДП Нова Царичанка-1 за 2013-2019 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними звітності підприємства та [59, с. 36].

Дані рис. 28 свідчать про те, що за 7 років дохід від експорту органічної продукції підприємства збільшився в 5,3 рази.

Аналогічний розвиток відбувся за 2011-2019 рр. на ДП Світанок-Агро.

ТОВ імені Мічуріна розвивалося у цей проміжок часу не за інклюзивною моделлю, про що свідчить розрахунок показника Посс = -0,109. Перехід на органічне виробництво підприємства почався з 2019 року, а перші продажі органічної продукції відбулися у 2021 році. Аналогічна ситуація склалася на ПП АК Агроток. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства наведено в табл. 18.

Таблиця 18 – Фінансові показники діяльності ПП АК Агроток, млн грн

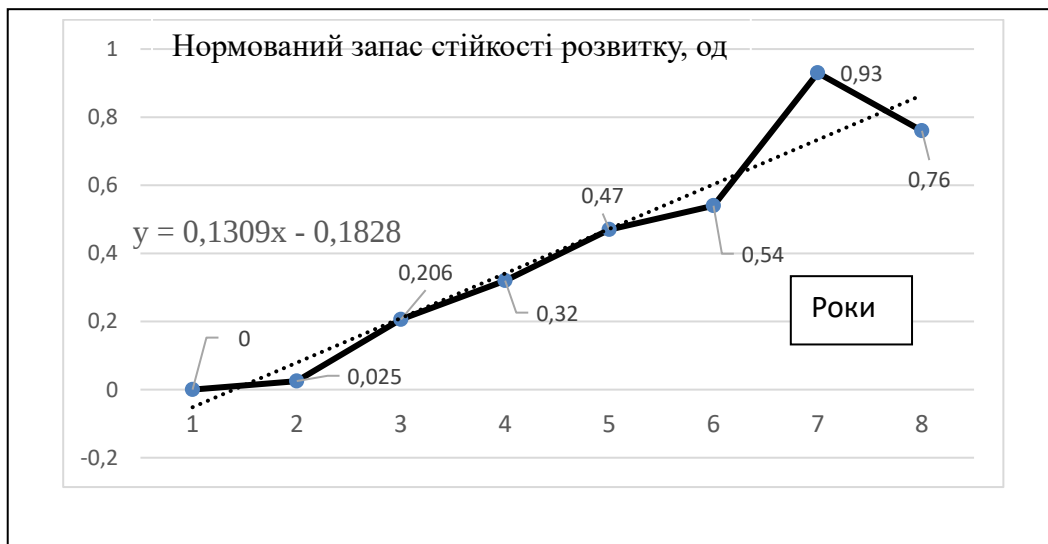
Рік	Чистий дохід	Собівартість	Інші операційні доходи	Інші операційні й інші витрати	Чистий фін. результат	Разом операційні витрати
2012	2,4	2,1	0,26	0,41	0,16	2,5
2013	7,1	4,5	0,47	2,6	0,43	7,1
2014	7,5	5,9	-	1,3	0,38	7,1
2015	12,0	9,3	-	1,1	0,99	11,0
2016	18,0	12,0	-	1,6	2,70	15,0
2017	19,0	19,0	-	1,43	0,70	20,0
2018	38,0	27,0	0,93	2,56	9,50	29,0
2019	18,0	13,0	0,16	2,06	3,20	15,0

Джерело: розроблено авторами на основі фінансової звітності підприємства та [59, с. 36]

ПП АК Агроток займається вирощуванням зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур.

Дані табл. 16. вказують на те, що відсоток операційних витрат на 1 грн. чистого доходу підприємства складає: матеріальні затрати, витрати на оплату праці + відрахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування – 22, 2, 5 %, відповідно. Тобто, основними витратами підприємства є витрати на матеріальні й трудові ресурси. Підприємство є рентабельним за останній цикл розвитку.

Розрахунок показника стійкості самоорганізації підприємства за 2012-2019 рр. наведено на рис. 29.



Під = 0,1309

Рисунок 29 – Розрахунок показника стійкості самоорганізації ДП АК Агроток (2012-2019 рр.)

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства.

Підприємство в 1,6 разів краще (порівняно з ДП Нова Царичанка-1) задовольняло потреби споживачів продукції, але не задовольняло інтереси бізнесу (збитковість) й суспільства (неорганічне виробництво). Такий розвиток не можна віднести до інклюзивного й ефективного у перспективі. За рекомендацією керівників бізнесу перехід на органічне виробництво почався з 2020 року.

Загальним «вузьким» місцем або «фактором-мінімум», що стримував інклюзивний розвиток чотирьох підприємств за моделлю «органічне виробництво», була відсутність надійного джерела забезпечення фінансовими ресурсами, а також потужностей для доробки, перевалки й контролю якості зерна, що унеможливлювало експорт.

Починаючи з 2014 року керівництвом бізнесу підприємствам було рекомендовано утворення інклюзивного об'єднання з аготрейдером ПП Аккерманзернопром (інклюзивність передбачає задоволення інтересів усіх).

ПП Аккерманзернопром працює на ринку з 2002 року. Основним видом його діяльності є оптова торгівля зерном [13-17]. Фінансово-економічні показники діяльності підприємства за 2002-2021 рік наведено в табл. 19.

Таблиця 19 – Фінансово-економічні показники діяльності ПП Аккерманзернопром, млн грн.

Рік	Чистий дохід	Собівартість	Інші опер. доходи	Інші операц. і інші витрати	Чистий фін. результат	Разом операц. витрати
2002	0,035	0,010	-	0,025	-0,010	0,045
2003	0,120	0,045	-	0,040	0,035	0,080
2004	0,220	0,060	-	0,035	0,015	0,200
2005	0,210	0,160	-	0,040	0,015	0,260
2006	1,100	0,025	-	0,025	0,055	1,100
2007	1,700	1,700	-	0,010	0,010	1,700
2008	1,500	1,500	0,13	0,130	-0,055	1,700
2009	1,700	1,700	-	0,010	-0,010	1,700
2010	0,910	0,700	-	0,230	-0,015	0,930
2011	4,500	0,820	-	0,040	3,600	0,860
2012	2,400	0,590	0,01	0,190	1,600	0,780
2013	2,700	3,200	-	0,140	-0,590	3,300
2014	0,380	2,100	-	0,170	-1,800	2,300
2015	0,640	0,620	-	0,830	-0,800	1,500
2016	55,00	55,00	1,40	2,800	-0,350	58,00
2017	110,0	110,0	0,36	4,070	-7,100	110,0
2018	220,0	210,0	0,01	7,500	7,400	220,0
2019	250,0	260,0	0,63	15,40	-26,00	280,0
2020	215,0	206,1	12,5	23,80	-1,878	230,0
2021	493,0	434,5	28,1	50,10	35,475	484,5

Джерело: складено авторами за даними фінансової звітності підприємства.

Структуру операційних витрат за 1 цикл розвитку підприємства (2017-2020 рр.) наведено в табл. 20.

Таблиця 20 – Структура операційних витрат ПП Аккерманзернопром за один цикл розвитку (2017-2020 рр.), млн грн

Рік	Операційні витрати					Разом
	Матеріальні затрати	Витрати на оплату праці	Відрах. на соц. заходи	Амортизація	Інші операційні витрати	
2017	13,0	1,4	0,32	1,4	16,2	110,0
2018	13,6	2,2	0,40	1,7	18,0	220,0
2019	14,6	2,7	0,59	5,8	21,8	280,0
2020	17,2	3,8	0,82	4,7	26,5	230,0

Джерело: розроблено авторами за даними фінансової звітності підприємства.

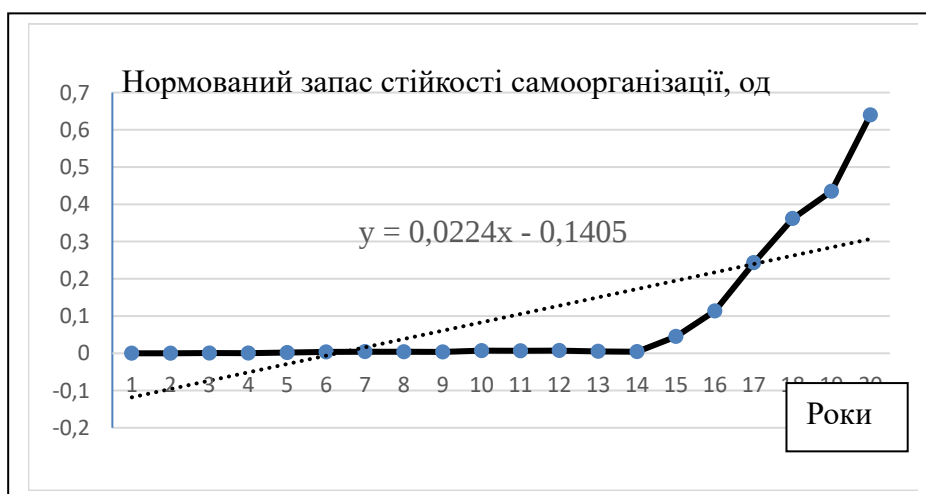
Відсоток операційних витрат на 1 грн. чистого доходу підприємства складає наступне: матеріальні затрати, витрати на оплату праці + відрахування на соціальні заходи, амортизаційні відрахування – 8, 2, 2 %, відповідно. Тобто,

основними для підприємства є матеріальні витрати, які в 4 рази перевищують витрати на оплату праці персоналу.

Фактором-мінімум для ПП Аккерманзернопром були застарілі техніка й технологія робіт з доробки, зберігання й транспортування зерна.

Для вирішення проблем керівництвом бізнесу підприємству було рекомендовано утворити об'єднання фінансових і виробничих можливостей з чотирма сільськогосподарськими підприємствами ДП Нова Царичанка-1, ДП Світанок-Агро, ТОВ імені Мічуріна, ДП АК Агроток. Агротрейдер отримував при цьому можливість модернізації засобів доробки, зберігання й транспортування продукції, а сільськогосподарські підприємства – надійне джерело фінансування, доробки й збуту продукції органічного виробництва [59, с. 36].

Розрахунок показника стійкості розвитку ПП Аккерманзернопром за 2002-2021 рр. наведено на рис. 30.



$$\text{Поос} = 0,0224$$

Рисунок 30 – Розрахунок показника оцінки стійкості самоорганізації ПП Аккерманзернопром (2002-2021 рр.)

Джерело: розраховано авторами за даними звітності підприємства та [59, с. 36].

Дані рис. 30 свідчать про сплеск розвитку підприємства з початком кризових явищ в Україні (2014-2021 рр.) за рахунок реалізації інвестиційного проєкту «Інклюзивне об'єднання підприємств для виробництва, доробки, зберігання й продажу органічної сільськогосподарської продукції».

6.3. Аналіз вирішення проблем аграрного бізнесу під час воєнного стану в Україні

Стійкість розвитку учасників інклюзивного об'єднання підприємницьких структур агробізнесу перевірялася під час збройного конфлікту «Україна-Росія» і пов'язаних з ним паливно-енергетичної, енергетичної, логістичної, кадрової та інших видів кризових явищ.

Соціально-політична криза 2022 року суттєво прискорила зміну свідомості суспільства й перехід бізнесу від використання оптимізаційно-технологічного підходу до людиноцентризму. Країни ЄС й увесь світ наразі використовують саме людиноцентризм, а не оптимізаційно-економічні розрахунки. На інклюзивне об'єднання «Україна-ЄС» у перспективі чекає високий темп розвитку.

Ключовим фактором розвитку в сучасних умовах кризових явищ є поняття «довіра». Сільськогосподарські підприємства інклюзивного об'єднання підприємницьких структур агробізнесу довірили фінанси на модернізацію ПП Аккерманзернопрому і отримали у 2022 році наступне:

- доробку, контроль якості й зберігання врожаю 2020-2021 сільськогосподарського року;
- фінансові ресурси на сільськогосподарські роботи 2021-2022 сільськогосподарського року;
- збут продукції в умовах блокування українських морських портів.

Інклюзивному об'єднанню підприємницьких структур агробізнесу (ІОПСАБ) в 2022 році вдалося налагодити логістичний ланцюг транспортування зернових, зерно-бобових й олійних культур зерновозами й баржами по Дунаю до країн ЄС (Румунія, Болгарія, Швейцарія, Туреччина т. ін.) [59, с. 36].

Тариф на автомобільний транспорт до ЄС збільшився з 30 до 200-300 дол. США за тонну (в 6,5-10 разів). Для вирішення проблем з ціною логістики ІОПСАБ використовувало власний парк транспорту (9 зерновозів) і залізничний транспорт. Головною перевагою об'єднання була можливість продажу органічної сільськогосподарської продукції (соняшник, пшениця т. ін.) за експортними

цінами, які у 3-5 разів перевищували ціни на національних ринках (ціна на соняшник в Україні – 300 дол., звичайний соняшник в ЄС – 600 дол, органічний соняшник в ЄС – 1400 дол. за тонну).

Дія закону еволюції життя повною мірою була проявлена у сфері агробізнесу в 2022 році. Відносно якісне українське зерно врожаю 2020-2021 сільськогосподарського року з лютого 2022 року було заблоковано як в морських портах Чорного моря, так і на складах товаровиробників. Відсутність на нього попиту (травень-червень) пояснювалася очікуванням гарного врожаю в країнах світу, який у липні не відбувся. Єдиним резервом продовольства для попередження голоду в країнах виявилось зерно України й Росії, що й вплинуло на рішення щодо розблокування українських морських портів. На кінець вересня з України вивезли 4,1 млн т зерна, незважаючи на збройний конфлікт «Україна-Росія». Дана обставина свідчить про перспективність виробництва продовольства, яке є, порівняно з іншими країнами світу, більш екологічно чистим. Саме через його споживання виграють у розвитку усі без виключень й обмежень. Значне підвищення попиту відбулося на продукцію органічного виробництва [59, с. 36].

У критичний період до налагодження логістики ІОПСАБ фінансами підтримувало сільськогосподарські підприємства за рахунок послуг перевалки продукції з небезпечних областей України в країни ЄС через Ізмаїльський морський торговельний багатопрофільний порт, розташований в акваторії Кілійського гирла ріки Дунай. Дана можливість була реалізованою виключно із-за своєчасної модернізації виробничих потужностей агротрейдера. Зберігання й перевалка з зерновозів замовників у елеваторні ємності, залізничні вагони й власні зерновози за ціною 197 грн./т 180 тис. т зерна дала можливість отримати 35,5 млн грн чистого доходу за 8 місяців 2022 року.

З налагодженням роботи портів обсяги перевалки зерна зменшилися до 30 % й зернотрейдер перейшов до закупки та продажу культур врожаю 2022 року. Сільськогосподарські підприємства ІОПСАБ збирають, транспортують у зернохосвища, доробляють зернові, зерно-бобові, олійні культури й викорис-

тують послуги для оцінки якості в лабораторії ПП Аккерманзернопром. Агро-трейдер бере на себе транспортування й збут органічної сільськогосподарської продукції кінцевим споживачам-заводам з її переробки у Болгарії, Туреччині, Румунії й Швейцарії [59, с. 36].

Отже, об'єднання сільськогосподарських підприємств та зернотрейдера під час воєнного стану проявило високий рівень стійкості розвитку.

6.4. Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів

Основним виробничим ресурсом підприємств аграрного бізнесу є земля. Існують декілька технологій використання цього ресурсу (рис. 31).



Рисунок 31 – Нетрадиційні складові системи технологій, що використовується агробізнесом в процесі його інклюзивного розвитку

Джерело: складено авторами на основі [59, с. 36].

До технологій захисту сільськогосподарських ґрунтів відносяться: 1. Планування сівозмін і застосування сидератів та багаторічних трав, використання біологічних препаратів для захисту рослин. внесення гноєвих компостів, відновлення полезахисних лісосмуг; 2. No-Till; 3. Mini-Till; 4. Екстенсивний мульчуючий посів; 5. Інтенсивний мульчуючий посів; 6. Striptill т. ін.

Технології захисту ґрунтів базуються на мінімальному обробітку ґрунту завглибшки 4-5 см (параметри плоскоріза для суцільного мілкого обробітку 5–16 см та глибокого 30-45 см) під всі культури сівозміни), біологізації землеробства, використанні нетоварної частини врожаю як органічних добрив, мульчуванні поверхні ґрунту післяжнивними рештками і використанні сидератів.

Застосування мінімальної обробки ґрунту зберігає вологу, сповільнює мінералізацію й втрати гумусу.

Використання традиційних технологій веде до втрат гумусу через мінералізацію й ерозію ґрунтів. Щорічно держава втрачається 32-33 млн. т гумусу, що веде до збитків на суму 10 млрд. грн. Теоретично обґрунтований «шоковий» стан ґрунту при обертанні скиби, коли аеробна біота ґрунту з глибини 0-15 см заорюється плугом в анаеробні умови завглибшки 16-30 см і гине без кисню, а анаеробна біота з глибини 16-30 см вивертається плугом на поверхню і також гине, але вже від кисню.

Бізнес при використанні технологій захисту ґрунтів виграє через економію: палива – в 3 рази, мінеральних добрив – у 10 разів (компенсується лише азотна недостатність – 10 кг д. р. азоту на тонну залишених у полі солом та ін. рослинних залишків), пестицидів у 8 разів (обробляється лише насіння), часу на обробку ґрунту – в 3 рази, металу на один метр захвату машин – у 3 рази [59, с. 36].

До технологій органічного виробництва відносяться наступні технології: виробництво органічної продукції рослинного походження до обробки, у тому числі грибів; виробництва органічної продукції до обробки тваринного походження; виробництва органічної продукції аквакультур; ведення органічного бджільництва; переробки органічних продуктів рослинного та тваринного походження, у тому числі виробництво вина; виробництва, зберігання та переробки органічної сировини, кормів та дріжджів; збору дикорослих рослин, лісової продукції та водоростей [15].

Бізнес виграє при застосуванні даних технологій через збільшення цін на продукцію, суспільство – через захист громадян від придбання та споживання недоброякісних продуктів харчування. Інтереси держави задовольняються в стандартизації й нормуванні процесів суспільно корисного виробництва.

Існують технології управління персоналом через інклюзію або вільний доступ працівників до саморозвитку в агробізнесі:

1. Вироблення економного продукту (сільськогосподарські підприємства, банки, переробні, збутові й транспортні компанії в агробізнесі):

а) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням сполучення професій і виконання напружених норм виробітку; б) наймання «динаміків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, які схильні до високопродуктивної праці; в) створення умов для високопродуктивної праці; г) зближення персоналу під час спільної участі в спортивно-оздоровчих заходах; д) моральне й економічне стимулювання високопродуктивної праці; ж) атестація на здатність до динамічної праці; з) звільнення за невиконання умов контракту, що націлюють на постійне зростання продуктивності праці; к) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій за сполучення професій і перевиконання норм виробітку;

2. Виробництво якісного продукту (створення засобів виробництва – машинобудування, страхування, підготовка кадрів, боротьба з шкідниками, бур'янами й хворобами):

а) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням наявності часу для раціоналізаторства в області якості; б) наймання «статиків» із сенсорним способом сприйняття дійсності, схильних до постійного вдосконалювання технологічного процесу; в) створення умов для раціоналізаторства; г) зближення персоналу під час спільної участі в гуртках якості; д) моральне й економічне стимулювання якісної праці; ж) атестація на здатність до раціоналізаторства у сфері якості; з) звільнення за невиконання умов контракту про підвищення якості; к) постійна й додаткова зарплата у вигляді премій за підвищення якості;

3. Виробництво креативно-диференційованого продукту (реклама й брендинг агропродуктів, виставковий бізнес, створення програмного забезпечення агровиробництва, автоматизація на основі інформаційних технологій): а) розрахунок потреби в персоналі з урахуванням динаміки завантаження виробничих потужностей за кількістю творчих функцій; б) наймання «інтуїтив-творчих» працівників; в) створення умов для виробництва інноваційно-креативного диференціювання товару; г) зближення персоналу під час спільної участі в творчих заходах; д) моральне й економічне стимулювання інноваторів; ж) атестація на здатність виконання творчих завдань; з) звільнення за невиконання

умов контракту про креативні інновації; к) постійна й додаткова заробітна плата у вигляді премій (надбавок) за креативні інновації;

4. В процесі виробництва «економного» товару саморозвиваються динамічні працівники, які схильні до виконання великого обсягу роботи за короткий термін (трактористи-машиністи, водії, майстри машинного доїння, заготівельники, працівники закладів швидкого харчування), «якісного» – статичні особистості, що надають перевагу не кількості, а якості праці (робітники сільськогосподарських підприємств із ремонту агротехніки, аграрних машинобудівельних заводів, страхових компаній та навчальних закладів з підготовки кадрів), «інноваційно-креативного диференційованого» – творчі працівники, здатні задовольняти не нижчі, а вищі потреби споживача (фахівці у сфері брендингу й реклами агропродуктів, робітники сільського туризму) [12].

Технології забезпечення кадрами відрізняються від традиційних (коледж, інститут, курси й школи професійної підготовки кадрів на підприємстві) в тому, що інклюзивно орієнтований агробізнес розвиває співпрацю з навчальними закладами з метою компетентнісної підготовки професійних кадрів, які здатні відновлювати його інклюзивний розвиток в умовах глобальної кризи. Технологія підготовки таких випускників включає формування певних компетентностей (рис. 32).

В ході забезпечення бізнесу такими кадрами й відновлення порушених зв'язків з наукою й навчальними закладами відбувається його інклюзивний розвиток.

Апробація наведених положень у рамках висунутої гіпотези проводилася на підприємствах Одеської області.

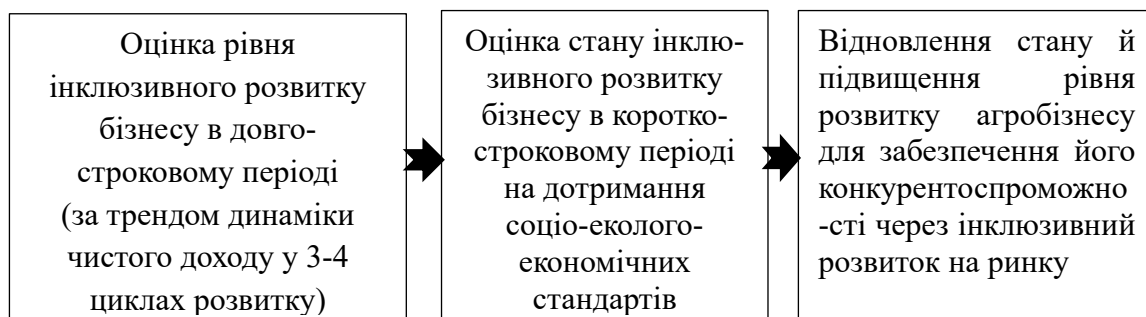


Рисунок 32 – Компетентності фахівців, які формує заклад освіти

Джерело: складено авторами на основі [59, с. 36].

Із двох підприємств позитивний рівень такої складової інклюзивного розвитку, як розвиток у довгостроковому періоді, за останні 4 роки був досягнутий тільки на агротрейдері ПП Аккерманзернопром (рис. 33).

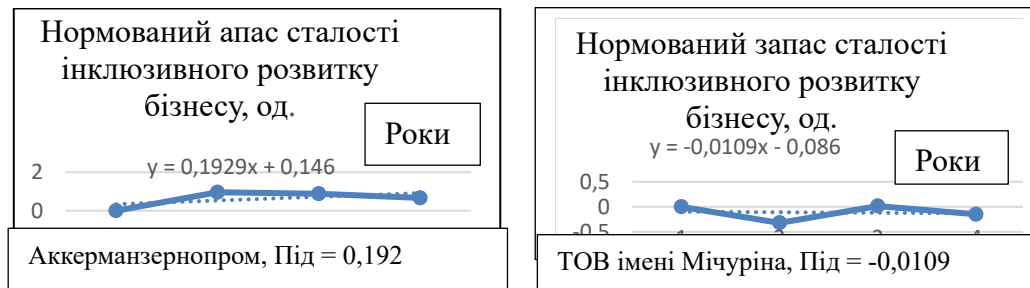


Рисунок 33 – Розрахунок показника розвитку підприємницьких структур агробізнесу за 2017 - 2020 рр.

Джерело: розраховано авторами на основі фінансово-економічних звітів підприємств.

Дані рис. 33 свідчать про стійкість розвитку на агротрейдері ПП Аккерманзернопром і відсутність її на ТОВ імені Мічуріна. Спадний тренд динаміки розвитку вказує на відсутність розвитку підприємства. В період проведення дослідження воно не задовольняло потреби споживачів щодо атрибутів своєї продукції (якість, ціна, технологія виробництва).

Під час оцінки стану інклюзивного розвитку підприємства спеціально підготовленими для бізнесу кадрами (Білгород-Дністровський фаховий коледж природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій), було встановлено фактор-мінімум (неефективний метод управління), який унеможлиблює інклюзивний розвиток.

У даному випадку фактором-мінімум виявився метод управління вибором технології виробництва. За традиційною технологією вирощування зернових й олійних культур підприємством передбачалося використання дорогих неорганічних добрив, а також витрати ресурсів (пальне, мастильно-змащувальні матеріали, оплата праці) на глибоку оранку. Остання в 2020 році за умови засухи спричинила значне зменшення врожайності сільськогосподарських культур.

Завершення переходу з 2021 року на технологію органічного виробництва збільшило попит, ціну на продукцію й рівень запасу стійкості інклюзивного

розвитку підприємства, задовольнило потреби споживачів в екологічно чистій продукції, працівників – в зменшенні трудомісткості й підвищенні рівня задоволення працею через використання нових технологій, а потреби держави – в збереженні родючості ґрунтів, працевлаштуванні молодих спеціалістів, відновленні взаємозв'язків науки й навчальних закладів з виробництвом. Відбулося узгодження інтересів бізнесу, суспільства й держави.

Операційний цикл сільськогосподарського підприємства при використанні органічної технології виробництва на ТОВ імені Мічуріна наведено на рис. 34.

Він складається з трьох стадій і 26 операцій.

Перша стадія закінчується отриманням дозвільної документації, друга – рекламою, а третя – контролем якості робіт, який здійснюють директор і агрономи.

I стадія (підготовча)

1. Оренда сільськогосподарських угідь – 2588 га
2. Купівля тракторів, зернозбиральних комбайнів, перевантажувачів з комбайнів у зерновози, очисників, доочисників, лушпильників, культиваторів, зчіпок, сівалок, котків, граблів, прес-підбирачів, волокуш, жатків рядкових та валкових, машин для приготування та внесення добрив, причепів, стогомету, фуражиру, вкривачів, автомобілів
3. Добір персоналу для відділень: рослинництва (22), обслуговування підприємства (6). Усього – 28 чол.
4. Отримання дозволу на початок роботи (СЕС, декларація на відповідність вимогам пожежної безпеки)

II стадія (формування продукту)

1. Формування асортименту: озима пшениця (1355 га), ячмінь озимий (405 га), сояшник (828 га)
2. Розміщення в сівозміні: пшениця озима після ріпаку (382 га), сояшник після пшениці (170 га), ячмінь озимий після ріпаку (163 га), сояшник після ячменю (143 га), пшениця озима після ячменю (45 га) і сояшнику (97 га), ячмінь озимий після ріпаку (87 га), сояшник після люцерни (117 га), пшениця озима після пшениці (74 га), ріпаку (29 га), пшениці (82+120+84+93 га), ріпаку (248 га), ячмінь озимий після пшениці (75+51+29 га), сояшник після пшениці (35 га), пшениця озима після сояшнику (47 га), сояшник після ріпаку (49 га), пшениця озима після винограду (17 га), сояшнику (37 га), сояшник після пшениці (47 га)
3. Договір на постачання палива, енергії, води, запасних частин, деталей, органічного добрива «гумат-калію»
4. Організація роботи машино-тракторного парку
5. Вибір технології виробництва
6. Реклама можливості поставки продукту за конкурентоспроможною ціною

III стадія (виробництва та реалізації продукту)	
1.Замовлення певної кількості сільськогосподарських продуктів (договори)	
3.Післяжнивне (пшениця й ячмінь озимі) дискування поля (2 рази після збору врожаю дисковими бородами на 10-15 см)	
4.Культивація 5-7 см	
5.Боронування (люцерна, сояшник, ячмінь з подальшою культивацією через 6-10 днів)	
6.Боронування (сояшник – лютий) і культивація (сояшник – березень, 7 см)	
7.Сівба (пшениця озима – вересень, 4 см, ячмінь озимий – жовтень, 4 см, сояшник – березень, 6 см)	
8.Коткування (пшениця озима – вересень, ячмінь озимий – жовтень)	
9.Боронування (пшениця озима – жовтень, ячмінь озимий –листопад)	
10.Боронування (пшениця озима – березень, ячмінь озимий –березень)	
11.Культивація (сояшник – березень)	
12.Міжрядна культивація (сояшник – квітень)	
13.Внесення органічних добрив «гумат калію» – травень (пшениця й ячмінь озимі, сояшник)	
14.Збір врожаю: ячмінь озимий – червень, пшениця озима – липень, сояшник – серпень	
15. Контроль якості робіт	

Рисунок 34 – Операційний цикл сільськогосподарського підприємства
ТОВ імені Мічуріна

Джерело: розроблено авторами на основі [59, с. 36].

Операційний цикл є моделлю процесу виробництва, яка дозволяє наочно уявити процеси й виявити непродуктивну операцію, метод управління або «фактор-мінімум», яка унеможливорює інклюзивний розвиток підприємства у сфері виробництва.

Відмінністю операційного циклу на ТОВ імені Мічуріна є, по-перше, заміна неорганічних добрив на органічні й відмова від гербицидів, а по-друге, відсутність глибокої оранки, яка знищує біоту й веде до втрати вологи, що безпосередньо впливає на врожайність сільськогосподарських культур. Перелічене націлене на забезпечення інтересів стейк-холдерів процесу інклюзивного розвитку підприємств. Бізнес задовольняється підвищенням продуктивності й економності виробництва, суспільство – отриманням якісних, екологічно чистих

продуктів харчування, а держава – додержанням стандартів, які забезпечують збереження родючості ґрунтів й усувають небезпеку отруєння неякісними продуктами харчування.

Перехід на дану технологію було здійснено оперативно (протягом декількох місяців), що привело до нейтралізації дії фактора-мінімум і відновлення інклюзивного розвитку підприємств на ринку (рис. 35).

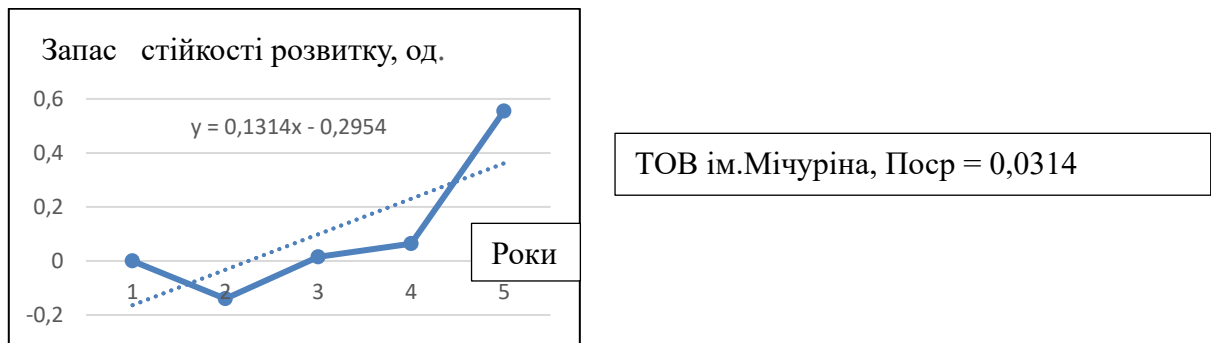


Рисунок 35 – Розрахунок показника оцінки стійкості розвитку підприємницької структури агробізнесу в довгостроковій перспективі за 2017-2021 рр. після коригування неефективного методу (фактора-мінімум)

Джерело: розраховано авторами на основі фінансово-економічних звітів підприємства.

Отже, розроблено підхід до визначення основного фактора в концепції інклюзивного розвитку агробізнесу в Україні під час виходу економіки із стану. Таким фактором є інвестиційна привабливість для бізнесу закладених принципів, положень і рекомендацій. З метою конкретизації наведеного переліку умов проведено систематизацію технологій, які сприяють інклюзивному розвитку агробізнесу в Україні.

Обґрунтовано важливість використання технологій захисту ґрунтів, органічного виробництва сільськогосподарської продукції, управління персоналом і кадрами.

Отже, проведений в розділі комплекс досліджень дозволив отримати наступні результати:

1. Оцінити ефективність сільськогосподарського виробництва в період неврівноваженої економіки можна за рахунок показника оцінки розвитку бізнесу,

який враховує як коротко-, так і довгострокову перспективу, циклічний характер економічних процесів, а також задоволення інтересів бізнесу, суспільства й держави.

2. Складовими показника оцінки розвитку бізнесу є показник стійкості та показник наявності стану самоорганізації. Перший розраховується як тренд динаміки нормованого чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років), а другий – як добуток трьох складових (відповідність діяльності інклюзивному бізнес проєкту, базовій конкурентній стратегії й державним нормативам).

3. Інклюзивний бізнес план – це річний інвестиційний проєкт з деталізацією по 12 місяцям року, який задовольняє інтереси і бізнесу (підприємець), і суспільства (споживач, працівник), і держави (відповідність державним соціо-еколого-економічним нормативам). Економічними нормативами є нормативи економіки по 9 функціональним підсистемам системи управління підприємством (формування продукту – ЗУ «Про захист прав споживачів», рекламування – ЗУ «Про рекламу», ціноутворення – ЗУ «Про ціни й ціноутворення», збут – статті Господарського Кодексу України, виробництво – Господарський Кодекс України, персонал – КЗпП, ПОП, бюджетування – Стандарти бухгалтерського обліку, інвестування – ЗУ «Про інвестування», фінансування – Стандарти бухгалтерського обліку), соціальними нормативами є КЗпП, Правила охорони праці, а екологічними – Екологічне законодавство.

4. Об'єктом дослідження в роботі є аграрний бізнес в Білгород-Дністровському районі Одеської області, який контролює 10 тисяч га землі, 3 тисячі пайщиків, основні й оборотні фонди чотирьох сільськогосподарських підприємств та агротрейдера.

5. Предметом дослідження у розділі є характеристики, виробничі проблеми підприємств, які встановлюються за допомогою складових показника оцінки рівня ефективності самоорганізації аграрного бізнесу. До проблем підприємств в період економічних, санітарних і політичних криз відноситься перехід на екологічно чисту технологію виробництва сільськогосподарського збіжжя, а також ведення бізнесу з дотриманням вимог соціо-еколого-економічних стандартів.

6. Встановили, що сільськогосподарські підприємства, які були вибрані для дослідження, по черзі перейшли на технологію органічного виробництва, підтримуючи друг друга фінансами. Останнім ліцензію на зберігання й продаж органічного збіжжя отримав агротрейдер Аккерманзернопром. Проблемою останнього була нагальна потреба в оновленні й автоматизації виробничих потужностей (логістика, процес лабораторних досліджень якості продукції, доробка, зберігання й перевалка сільськогосподарського збіжжя).

7. За рекомендацією керівників бізнесу для вирішення проблем було утворено Інклюзивне об'єднання підприємницьких структур агробізнесу (ІОПСАБ). Ефективність утворення перевірялася під час початку збройного конфлікту «Україна-Росія» і перевірка дала позитивний результат. Сільськогосподарські підприємства інвестували кошти у модернізацію виробничих потужностей агротрейдера, а агротрейдер забезпечив їх коштами для проведення посівної кампанії на початку 2022 року. Значну частину інвестицій (36 млн грн.) вдалося заробити агротрейдеру виключно на процесах перевалки сільськогосподарського збіжжя зі Сходу України з зерновозів у залізничні вагони для відправки за кордон.

8. Важливою проблемою підприємств аграрного бізнесу було забезпечення їх кваліфікованими кадрами, здатними своєчасно виявляти й усувати вплив «фактора-мінімум» (неефективний метод управління підприємством, який унеможливорює розвиток). Для вирішення даної проблеми були встановлені тісні зв'язки з коледжем агротехнічного профілю (Білгород-Дністровський фаховий коледж природокористування, будівництва та інформаційних технологій). На основі можливостей дуальної системи освіти підприємства прийняли участь у формуванні навчальних програм підготовки фахівців для прийняття їх на роботу після навчання.

9. Отже, розроблено інструментарій оцінювання стійкості й стану самоорганізації підприємств аграрного бізнесу в період кризових явищ, а також через результати аналізу встановлені проблеми та проведена первинна апробація використання інструментарію на ринку сільськогосподарської продукції й послуг агротрейдингу.

РОЗДІЛ 7. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ІТ-ПІДПРИЄМСТВОМ

7.1. Теоретичні положення проєктування самоорганізації й самонавчання в управлінні підприємствами ІТ-бізнесу

Особливість теорії проєктування самоорганізації й самонавчання в управлінні підприємствами ІТ - бізнесу полягає в творчому виборі базової конкурентної стратегії, формуванні диференційно-дисипативної структури управління виробничою діяльністю й самонавчанні за рахунок формування й використання банку способів і прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління підприємством.

Базовою конкурентною стратегією для ІТ-підприємства є стратегія «інноваційно-креативна диференціація». Диференційно-дисипативна самоорганізуюча структура управління виробничою діяльністю має наступні характеристики:

- формування інноваційно-креативного інформаційного продукту;
- ціна, яка пропорційна креативним властивостям продукту;
- реклама креативних властивостей продуктової пропозиції;
- збут з акцентом на креативних властивостях продукту в обстановці демонстрації можливого різноманіття;
- індивідуальне виробництво;
- персонал – інтуїтив творчі особистості;
- виплата премій персоналу за креативні інновації;
- купівля техніки й технологій, які сприяють підвищенню рівня креативної диференціації інформаційного продукту;
- фінансування бізнесу, який є фінансово стійким та прагне до лідерства у сфері галузей креативної індустрії.

Самонавчанню на ІТ-підприємстві приділяється велика увага. Кожний працівник постійно повинний відслідковувати ІТ-інновації й застосовувати їх для створення ІТ-продукту.

Для використання споживачем ІТ-продукту розробник повинний володіти знаннями у галузі роботи споживача. Найкращим інструментом оволодіння такими знаннями є розробка інклюзивного бізнес-проєкту розвитку підприємства, для якого розробляється інформаційний продукт.

Складовими бізнес-проєкту є:

Маркетинговий план (продукт, ціна, реклама, збут, мета бізнесу, SWOT-аналіз тенденцій у сфері бізнесу, інформація про клієнта, профіль клієнта, нужди споживача, вибір, аналіз конкурентів, оцінка конкурентоспроможності підприємства, конкурентні переваги, план обсягів продажу по 12 місяцям року й витрат на маркетингові заходи, маркетингові ризики);

Виробничий план (розміщення виробничих потужностей, формування операційного циклу, оперативне управління виробництвом, контроль якості, управління працею, управління інформаційними потоками, розрахунок потреби, добір, розташування, адаптація, мотивація, оцінка й звільнення персоналу, виробничі ризики);

Економічний план (розрахунок витрат, собівартості продукту, рентабельності підприємства, економічні ризики);

Фінансовий план (вибір джерела фінансування й обліку фінансових операцій, управління фінансовими потоками на підприємстві, фінансові ризики).

ІТ-підприємство повинно вирішити проблему підприємства-замовника щодо підвищення рівня його самоорганізації й самонавчання за рахунок інформаційного продукту. Для вирішення проблеми треба представити модель підприємства з точки зору його інформаційних та матеріальних потоків. Від споживача до виробника на будь-якому підприємстві рухається потік інформації щодо вимог до продукту. У матеріальній формі його можна представити через бізнес-форми маркетингового плану бізнес-проєкту розвитку. В протилежному напрямку від виробника до споживача рухається матеріальний потік вироблених продуктів. Завдання ІТ-підприємства полягає у виявленні «вузьких місць» даних потоків та прискорення їх за допомогою ІТ-технологій.

Інструментом прискорення логістичних потоків інформації та продуктів є методика виявлення та усунення дії «фактора-мінімум» (неефективний метод управління підприємством) через розробку бізнес-форми, в якій економічні показники по 12 місяцях року (чистий дохід, витрати, рентабельність, рух грошових потоків) доповнюються методами управління, а саме:

чистий дохід – методи управління формуванням продукту, ціноутворенням, рекламуванням, збутом;

виробництво – методи управління розміщенням виробничих потужностей, оптимізацією операційного циклу, диспетчеризацією, якістю, організацією праці, інформаційними потоками, розрахунком потреби, добром, розстановкою, адаптацією, мотивацією, оцінкою, звільненням персоналу;

рівень рентабельності – методи управління витратами, плануванням, формуванням та використанням прибутку;

фінансовий потік – методи управління вибором джерела фінансування, обліком фінансових операцій, плануванням фінансових потоків.

По кожному місяцю в бізнес-формі позначаються заплановані та фактично отримані значення показників. Контролюється співвідношення рівня рентабельності (план/факт). Якщо фактично отримана рентабельність суттєво зменшилась у порівнянні з планом, то встановлюють неефективний метод управління, який підлягає коригуванню, а саме, якщо з рентабельністю скоротилися:

продажі, то «фактором-мінімум» є один з маркетингових методів;

виробництво – один з виробничих або кадрових методів;

ефективність витрат (збільшились) – один з методів бюджетування або інвестування;

фінансовий потік – метод управління фінансами.

З теоретичної точки зору саме помісячне контролювання показників з оперативним коригуванням «фактора-мінімум» дає можливість не втратити споживачів і привабити їх до купівлі продукту ІТ-підприємства. Якщо час буде втрачено (півроку, рік), то повернути споживачів на підприємство не вдається. Вони звикають до продукту конкурента й користуються виключно його продуктами.

7.2. Менеджмент проєкту в ІТ-галузі

Методологічними аспектами проєктування самоорганізації й самонавчання в управлінні підприємствами ІТ-бізнесу є вибір показника оцінки ефективності рівня самоорганізації ІТ-підприємства, методика його використання й формування банку способів і прийомів бенчмаркінгу для коригування неефективного метода управління ІТ-підприємством.

У якості показника оцінки ефективності рівня самоорганізації ІТ-підприємства приймаємо показник $\text{Порс} = (\text{Посс}, \text{Понс})$, де Посс – показник оцінки стійкості самоорганізації на ІТ-підприємстві, Понс – показник оцінки наявності стану самоорганізації на ІТ-підприємстві.

$\text{Понс} = \text{Пвбп} * \text{Пвкс} * \text{Пвдн}$, де наведені показники оцінюють діяльність підприємства на відповідність інклюзивному бізнес-проєкту, базовій конкурентній стратегії та державним нормативам, відповідно.

Про ефективний рівень самоорганізації ІТ-підприємства свідчить значення показника $\text{Порс} = (\text{Посс} \geq 0, \text{Понс} = 1)$. Якщо хоча б одна з умов не виконується, то рівень самоорганізації на підприємстві вважається неефективним.

Наведемо результати дослідження використання методики оцінки рівня самоорганізації на ІТ-підприємстві.

Особливістю ІТ-підприємств є те, що вони відносяться до галузей креативної індустрії. На ринку дані підприємства користуються конкурентною стратегією «інноваційно-креативна диференціація», а їх виробнича структура для самоорганізації повинна відповідати диференційно-дисипативному типу у діяльності щодо: формування продукту передбачається створення інноваційно-креативного диференційованого продукту; ціноутворення – формування ціни, яка пропорційна новим властивостям продукту; рекламування – інформування споживача про креативні властивості продукту; збуту – демонстрація можливого різноманіття товарів; виробництва – розміщення виробничих потужностей за типом «фіксоване розташування», індивідуальне виробництво за спеціальним замовленням, матеріально-технічне забезпечення кожного замовлення, управління якістю відділом контролю якості,

операційне управління виробництвом спрямоване на організацію індивідуального обслуговування, творча спеціалізація праці, управління інформаційними потоками за технологією кан-бан у режимі он-лайн; управління персоналом – підбір працівників, які за психофізіологічними характеристиками здатні задовольняти вищі потреби споживача; управління витратами – премії за інновації; інвестування – купівля техніки й технології, які сприяють загальному зростанню рівня інноваційно-креативної диференціації виробів і послуг; фінансування – фінансове забезпечення виробництва інноваційно-креативної продукції або послуг.

Наведемо результати дослідження щодо відновлення ефективного рівня самоорганізації підприємства ТОВ «Ультра ІТ». Воно надає наступні послуги:

розробка програм автоматизації управління бізнесом;

мобільне рішення завдань управління сферами обслуговування;

розробка програм та платформ, що працюють на серверах хмарних провайдерів.

Підприємство має лінійну структуру управління (рис. 36).

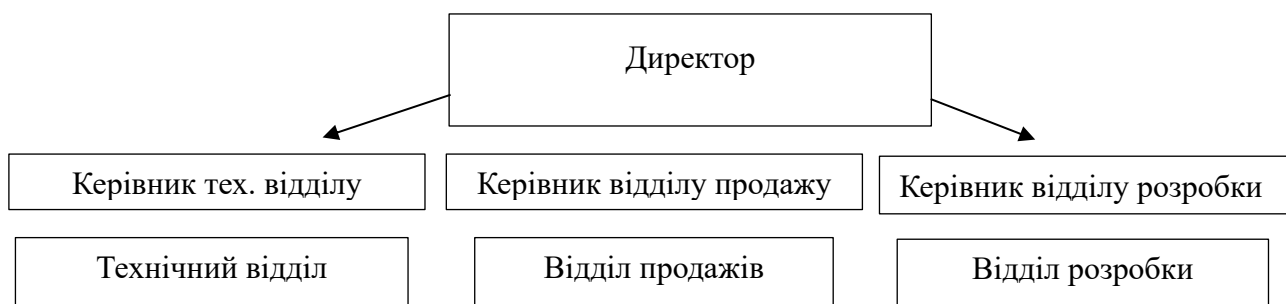


Рисунок 36 – Структура управління ТОВ «Ультра ІТ»

Джерело: розроблено авторами.

Завдання відділів наступні:

а) у відділі продажів відбувається первинна консультація, виявлення потреб клієнта і продаж продукту;

б) відділ технічної підтримки проводить вторинну консультацію та супровід в подальших зверненнях клієнта. Під час впровадження ІТ-продукту проходить навчання клієнтів користуванню програмою щодо формування даних для управління бізнесом;

в) відділ розробки займається вдосконаленням продуктів та усуває їх недоліки, а також займається створенням додаткових функцій.

Розрахунок показника оцінки стійкості самоорганізації підприємства наведено на рис. 31.

Дані рис. 37 вказують на те, що в період кризи 2014 року у підприємства майже 4 роки був відсутній запас конкурентної стійкості, а в період кризи 2020 року він зменшився в 2,1 рази.

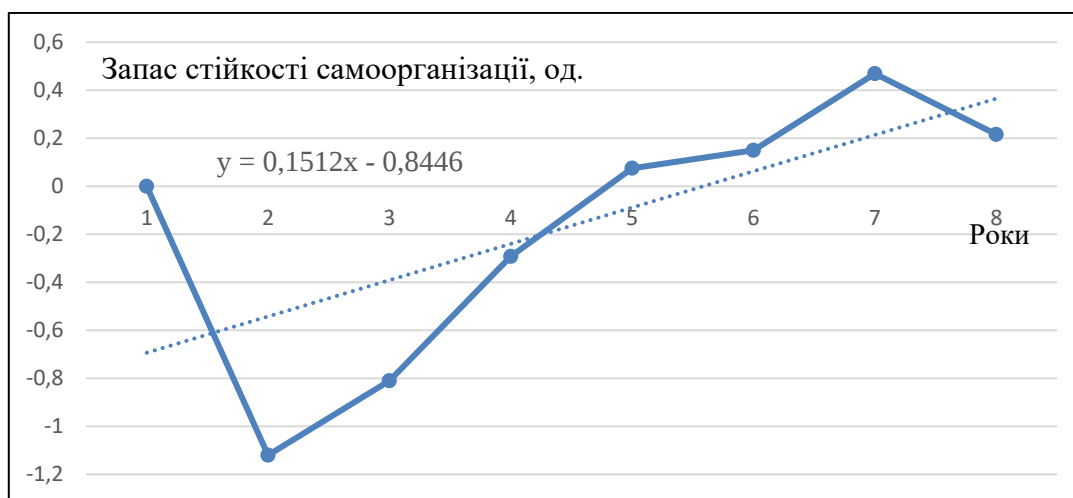


Рисунок 37 – Розрахунок показника конкурентної стійкості ТОВ «Ультра ІТ». за 2013-2020 рр. Показник рівня стійкості самоорганізації $P_{осс} = 0,1512$

Джерело: розроблено авторами.

Для підприємства основними є витрати на оплату праці (табл. 21).

Таблиця 21 – Витрати на оплату праці ТОВ Ультра ІТ

Показник	Роки			
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Фонд оплати праці, тис. грн	336	264	345	343

Джерело: розроблено авторами.

Рентабельність продажів за 2017-2020 роки спочатку збільшувалась, а наприкінці періоду перетворилася на збитковість: 4,3 %, 14,7 %, 32,9 %, -32,9 %.

Показник конкурентоспроможності підприємства $P_{орс} = (0,1512, 0)$ вказує на відсутність стану самоорганізації в період виходу економіки із стану глобальної кризи.

Фактором-мінімум, який унеможливилює самоорганізацію підприємства, є маркетинговий метод формування продукту. ТОВ «Ультра ІТ» зробили ставку на автоматизації бізнес-процесів готельно-ресторанного бізнесу в період пандемії, коли цей вид підприємництва був заборонений санітарними службами.

Для відновлення самоорганізації підприємству необхідно провести маркетингові дослідження ринку й розширити асортимент програмних продуктів, які мають попит (наприклад, підключення клієнтів – роздрібних торговців до Checkbox).

Сформований асортимент послуг необхідно активно рекламувати.

Маркетингові дослідження рекомендується проводити з метою отримання конкурентних переваг, а також встановлення фактора-мінімум або непродуктивної логістичної операції, який унеможливилює самоорганізацію. Оскільки підприємству рекомендовано переорієнтація бізнесу під час кризи з сфери HORECA (поняття, що використовується операторами й учасниками ринків громадського харчування та готельного господарства на позначення так званої індустрії гостинності) на інші сегменти ринку послуг ІТ, то наведемо методику проведення маркетингу для оновленого асортименту продуктів підприємства. Дана методика відрізняється тим, що включає етапи визначення мети, етапів розвитку бізнесу й т. ін. За методикою треба спочатку провести заповнення бізнес-форм з подальшим прийняттям стратегічних рішень.

Таблиця 22 – Етапи, переваги та мета бізнесу (Б.Ф.1). Підприємство з розробки і впровадження комплексних систем для автоматизації управління бізнесом

А. Етапи бізнесу	
1. Найвужчий	1. Вікриття ІТ-підприємства на сегменті HORECA
2. Наступний рівень	2. Розширення сфери діяльності з охопленням декількох сегментів ринку
3. Найширший	3. Створення міжнародної ІТ-корпорації
4. + розвинуті технології	4. Використання передових ІТ-технологій
Б. Підприємство задовольняє наступні потреби клієнта:	
1. Діджиталізація бізнесу (переведення інформації у цифрову форму) 2. Відмова від паперових носіїв інформації 3. Автоматизація маркетингу (формування продукту, ціни, збуту, реклами) 4. Автоматизація виробничих операцій (оцінка ефективності розміщення виробничих потужностей, формування й оптимізація операційного циклу, облік у сфері матеріально-технічного забезпечення, управління якістю й організацією праці, управління)	

5. Автоматизація процесів управління персоналом (розрахунок потреби, добір, розстановка, адаптація, мотивація, оцінка, звільнення)
6. Автоматизація обліку витрат (заробітна плата, витрати, амортизація, податки)
7. Автоматизація визначення потреби в передовій техніці й технології
8. Автоматизація управління фінансовими потоками (кеш-флоу)
9. Використання хмарних технологій для збереження конфіденційності бізнесу
10. Збереження часу на управління бізнесом
11. Прискорення прийняття оперативних управлінських рішень
12. Комплексне вирішення управлінських проблем
В. Основні переваги, які підприємство має на ринку (визначаються після заповнення БФ 9)
1. Якість продукту. Приваблива оперативність обслуговування
2. Зручний графік роботи
3. Чітка орієнтація на цільовий сегмент
Г. Мета бізнесу: Відкриття підприємства з розробки і впровадження комплексних систем для автоматизації управління бізнесом для задоволення потреб клієнтів в збереженні часу й ресурсів на управління повним комплексом бізнес-процесів, у сукупності з індивідуальним підходом і доступними цінами

Джерело: розроблено авторами.

Дані табл. 22 задають орієнтир в подальшому дослідженні (табл. 23).

Таблиця 23 – SWOT- аналіз тенденцій у сфері діяльності підприємства (Б.Ф. 2)

Тенденції	Погроза (П) чи можливість (М)	Заходи зворотної реакції
1. Політичні		
1.1. Відмова від глобалізації й перехід до захисту національних інтересів	М	Розробка власного ПЗ
1.2. Вхід України в ЄС	М	Використання євротехнологій
1.3. Посилення країн Сходу	М	Отримання товарів з Китаю
1.4. Програма розвитку галузі	М	Участь у заходах галузі
2. Економічні		
2.1. Зростання оптових цін на комп'ютерну техніку й комплектуючі	П	Перенесення вартості на роздрібну торгівлю
2.2. Зростання цін на електроенергію	П	Використання енергоощадливого обладнання
3. Законодавчі		
3.1. Ліцензування й (або) патентування діяльності	П	Виконання вимог ліцензії й (або) патенту
4. Галузеві		
4.1. Високий рівень конкуренції у галузі	П	Нетрадиційні комплекси товарів й послуг

Джерело: розроблено авторами

Дана інформація дає можливість через участь у заходах галузі познайомитися з її керівництвом і заручитися його підтримкою.

Таблиця 24 – Інформація про клієнта (Б.Ф. 3)

Необхідна інформація	Можливе джерело інформації	Місцезнаходження
Відомості про клієнта	Статистичний збірник Область в 2020 році	Облстатуправління
Відомості про клієнтів підприємств галузі	Інтернет мережа: Компанія Hexside-digital. HTML-верстка (HTML5, CSS3, JS, jQuery, Bootstrap), Веб-додатки (SPA) , Mobile App розробка (ios & android), Чат-боти. Пошта : yakobchuk.i@hexidme-digital.com Міжнародна компанія Astound Commerce - повний цикл комерційних послуг: Web Development, Frontend, QA, UX/UI та Visual Design – цифрова комерція Web - Студія Курсор (розробка сайтів) Веб-студія web-systems.solutions ІТ компанія Art-Site АМС Bridge Американська аутсорсингова компанія, 75 спец. у Хмельницькому, надає послуги з розробки ПЗ для систем автоматизованого проектування, конструювання та виробництва Outsourcing.team Українська аутсорсингова компанія 30 спеців у Хмельницькому, створює проекти під ключ для бізнесу та стартапів. Stfalcon.com Українська аутсорсингова та продуктова компанія 30 спеціалістів, розробляє складні веб-сервіси та мобільні аплікації для технологічних стартапів і корпорацій. CoreValue Американська аутсорсингова компанія 27 спеціалістів, надає послуги з впровадження хмарних CRM-систем включно з розробкою моб. рішень у фармацевтичній, ме-дичній, медійній, телекомунікаційній та марке-тинговій галузях Blackthorn Vision Українська аутсорсингова компанія 17 спеціалістів, розробляє програмне забезпечення з використанням технологій Microsoft. Проекти належать до індустрій охорони здоров'я, нафти, газу, машинобудування. Хмарні обчислення на базі M. Azure	м. Хмельницький, PHP, JavaScript (Node.js, Express) м. Хмельницький м. Хмельницький tel:+380988242101 Телефон: 0679800900 м. Хмельницький 050 70 20 007 info@art-sites.org Адрес:Хмельницький, Заречанская 3/2А м. Хмельницький м. Хмельницький м. Хмельницький м. Хмельницький м. Хмельницький

Джерело: розроблено авторами.

Дані табл. 24 свідчать про те, що на ринку є попит на аутсорсинг і послуги веб-студій з розробки сайтів. Повним комерційним циклом займаються дві компанії. Єдина компанія Outsourcing.team робить проекти бізнесу під ключ. Дана інформація свідчить про споживчу нішу у сфері відновлення самоорганізації за рахунок конкурентоспроможності підприємства при виході України із стану глобальної кризи.

Таблиця 25 – Профіль клієнта (Б.Ф.4)

Інформація про клієнта	Групи споживачів		
	Ощадливі підприємства	Виробники якісних товарів	Виробники інноваційно-креативних товарів
Мета покупки	Автоматизація управління виробництвом ощадливого виробця або послуги	Автоматизація управління виробництвом якісного товару	Автоматизація управління виробництвом креативного товару
Додаткові послуги	1. Навчання користуванням програмою управління економним виробництвом 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва стандартизованого товару 4. Підключення до Checkbox	1. Навчання користуванням програмою управління якісним виробництвом 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва якісного товару 4. Перевірка стандартів якості	1. Навчання користуванням програмою управління диференційним виробництвом 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва креативного товару 4. Організація креативної презентації
Вимоги до місця розташування	Біля заводу, фабрики, АТП, офісу агрохолдингу	Біля машинобудівельного заводу, закладу освіти	Центр міста
Частість покупки	1 раз на 7 років	1 раз на 5 років	1 раз на 3 роки
Вимоги до графіку роботи	8-18 год	8-18 год.	Цілодобово
Що особливого?	Автоматизація управління виробництвом ощадливого виробця або послуги	Автоматизація управління виробництвом якісного товару	Автоматизація управління виробництвом креативного товару

Джерело: розроблено авторами.

Особливість цільових сегментів пов'язана з особливістю товарів, які вони виробляють (табл. 26).

Таблиця 26 – Можливості щодо задоволення потреб клієнтів (Б.Ф.5)

Основні групи споживачів	Основні потреби та товари що їх задовольняють	Допоміжні потреби та товари, які їх задовольняють	Засоби задоволення допоміжних потреб
1	2	3	4
Ощадливі виробники	Автоматизація управління виробництвом економного товару	1. Навчання користуванням програмою управління економним виробництвом 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва стандартизованого товару 4. Підключення до Checkbox	Власні сили Власні сили Власні сили Договір з ТОВ Checkbox
Виробники якісних товарів	Автоматизація управління виробництвом якісного товару	1. Навчання користуванням програмою управління 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва якісного товару 4. Перевірка стандартів якості	Власні сили Власні сили Власні сили Договір щодо контролю якості

Продовження табл. 26

1	2	3	4
Креативні виробники	Автоматизація управління виробництвом креативного товару	1. Навчання користуванням програмою управління диференційним виробництвом 2. Консультації 3. Бізнес-тренінг у галузі виробництва креативного товару 4. Організація креативної презентації	Власні сили Власні сили Власні сили Договір з організатором презентацій за участю представників влади

Джерело: розроблено авторами.

В табл. 26 сформовані комплекси задоволення основних і допоміжних потреб споживачів.

Таблиця 27 – Вибір конкурентів (Б.Ф. 6)

Назва підприємства	Місцезнаходження	Ціни, грн.		
		Товар 1 Автоматизація управління бізнесом	Товар 2 Розробка веб-сайту	Товар 3 Хмарні рішення в бізнесі
Компанія Hexside-digital	м. Хмельницький	-		-
Веб-студія web-systems.solutions	м. Хмельницький	-	2500	-
ІТ компанія Art-Site	м. Хмельницький	-	2900	-
<u>AMC Bridge</u>	м. Хмельницький	-	3000	-
<u>Outsourcing.team</u>	м. Хмельницький	5000	2500	-
Stfalcon.com	м. Хмельницький	-	3300	-
<u>CoreValue</u>	м. Хмельницький	-	4100	-
<u>Blackthorn Vision</u>	м. Хмельницький	-	2600	4000
ТЗОВ «Ультра ІТ»	м. Хмельницький	260-10000	2500	3000

Джерело: розроблено авторами.

Дані табл. 27 дають підставу для вибору двох найближчих конкурентів Outsourcing.team і Blackthorn Vision (Аутсорсінгова команда, Блексон Віжн).

Таблиця 28 – Аналіз конкурентів (Б.Ф. 7)

Критерії	Базове підприємство	Конкуренти	
		Аутсорсингова команда	Блексон Віжн
Якість	Висока	Середня	Низька
Асортимент	Середній	Середній	Вузький
Площа офісу	Мала	Середня	Велика
Графік роботи	Цілодобово	8-18	8-18
Місце розташування	Центр	Центр	Центр
Оперативність обслуговування	1 тиждень	2 тижня	3 тижня
Якість навчання	Середня	Низька	Висока
Орієнтація на сегмент	Є	Нема	Нема
Ціна	Низька	Висока	Середня
Імідж	Нове	Відоме	Відоме

Джерело: розроблено авторами.

Аналіз конкурентів показує, що підприємство програє конкурентам за якістю навчання, площею офісу та виграє за якістю програмного продукту, графіком роботи, оперативністю обслуговування, рівнем цін й орієнтацією на цільовий сегмент.

Таблиця 29 – Оцінка підприємств щодо самоорганізації та планування переваг Б.Ф.9

Критерії	Ідеальне підприємство*	Підприємства – конкуренти		
		Базове	Команда	Блексон
1. Якість товару	30	30	20	10
2. Ціна	15	10	10	5
3. Площа офісу	5	2	3	5
4. Графік роботи	5	5	3	3
5. Місце розташування	10	6	8	10
6. Оперативність обслуговування	10	10	8	6
7. Якість навчання	8	6	4	8
8.Орієнтація на сегмент	20	20	0	0
9.Імідж	7	0	7	7
Всього балів	100	89	60	54
Ціна за типовий товар	-	2500	2600	2500
Співвідношення «привабливість споживчих якостей» / «ціна»	-	0,0356	0,0231	0,0216

Розподіл балів та критерії оцінки коригуються у відповідності до ринкової кон'юнктури

Джерело: розроблено авторами.

Дані табл. 29 указують результат наявності самоорганізації на ТОВ «Ультра ІТ». Оскільки співвідношення якості до ціни більше, ніж у конкурентів, то це свідчить про наявність самоорганізації при оновленні продуктового асортименту.

Таблиця 30 – Запланований об'єм продажів та витрати на маркетингові заходи, тис. грн.

Товар або послуга	Об'єм продажів за місяцями року												Всього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Проекти	83	97	111	166	180	194	208	263	277	208	111	83	2077
2. Хмарні проекти	23	27	31	47	51	55	59	74	78	59	31	23	783
3. Сайти	1	1	1	2	3	3	3	4	4	3	1	1	27
1. тис. грн.	21,6	25,2	28,8	43,2	46,8	50,4	54	68,4	72	54	28,8	21,6	540
2. тис. грн.	10,8	12,6	14,4	21,6	23,4	25,2	27	34,2	36	27	14,4	10,8	360
3. тис. грн.	3,6	4,2	4,8	7,2	7,8	8,4	9,0	11,4	12	9,0	4,8	3,6	60
Всього, тис. грн.	36	42	48	72	78	84	90	114	120	90	48	36	600
Всього, %	6	7	8	12	13	14	15	19	20	15	8	6	100 %
Витрати на маркетингові заходи													
Реклама радіо							3,3	4,4	8,8	3,3			20,8
Транспорт	54												54,0
Презентація									30				30,0
Буклети	0,4												0,4
Разом	54						3,3	4,4	38,8	3,3			101,2

Джерело: розроблено авторами за даними управлінської звітності підприємства.

Переорієнтація ТОВ «Ультра ІТ» з ринку HORECA на більш широкий ринок підприємств відновить його самоорганізацію.

Отже, для проектування самоорганізації в діяльності ІТ-підприємства треба створити модель або образ [4, с. 345] підприємства для якого розробляється ІТ-продукт. У даному випадку використовуються штучний інтелект, методи доповненої й уявної реальності. У рамках базової конкурентної стратегії в моделі підприємства уявляється можливість відновлення самоорганізації за рахунок банку способів і прийомів бенчмаркінгу, який сформовано за допомогою ресурсів штучного інтелекту по відомим підприємствам країн світу. Доповнена реальність використовується у формі «рук проектувальника», якими він приміряє кожен спосіб до умов підприємства. Це дає можливість вирішити проблему швидко й ефективно.

РОЗДІЛ 8. ОСОБЛИВОСТІ САМООРГАНІЗАЦІЇ БАНКІВ З ВИКОРИСТАННЯМ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ

8.1. Загальні положення

Стратегічною метою банківської структури є надійне зберігання й нарощення фінансових ресурсів споживачів, у сукупності зі швидкістю банківських операцій та конфіденціальністю інформації про фінансові спроможності клієнтів.

Особливістю самоорганізації банківських структур є відповідність усіх функціональних підсистем системи управління підприємством на базову конкурентну стратегію «економія на витратах»:

- високостандартизований продукт;
- конкурентоспроможна ціна;
- реклама конкурентних цін і високої продуктивності фінансових технологій;
- збут з акцентом на низьких цінах в обстановці демонстрації високої продуктивності й оперативності здійснення банківських операцій;
- масове виробництво;
- персонал динаміки-сенсорики, яким подобається динамічна напружена праця;
- премії персоналу за виконання напружених норм виробітку;
- купівля високопродуктивної техніки й технології для здійснення банківських операцій;
- імідж фінансово-стійкого підприємства, яке прагне до лідерства у сфері надання фінансових послуг.

Для проєктування самоорганізації в банку є потреба у формуванні економно-дисипативної структури управління операційною діяльністю:

- розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення виробу».
- Даний вид розміщення потужностей має вигляд конвеєрного виробництва й характеризується масовим виробництвом стандартизованого виробу. Дана особливість передбачає масове впровадження у банках інформаційних продуктів щодо

автоматизації виробничих операцій (прискорення за допомогою автоматизації документообігу, використання електронного підпису керівника т. ін.);

- оптимізація операційного циклу масового надання фінансових послуг;
- оперативні управління процесом надання фінансових послуг;
- управління якістю послуг;
- управління інформаційними й фінансовими потоками «кан-бан».

Вагомий вплив на самоорганізацію банків має ефективність системи захисту інформації.

Розроблено показник оцінки рівня ефективності самоорганізації банку Порс.

$$\text{Порс} = (\text{Посс}, \text{Понс}),$$

де Посс - показник оцінки стійкості самоорганізації, як тренд динаміки чистого доходу за 3-4 цикли розвитку (9-12 років). Процес самоорганізації характеризується стійкістю при висхідному чи бічному тренді і нестійкістю, якщо тренд розвитку підприємства спадаючий;

Понс = (Пвбп*Пвкс*Пвдн) – показник наявності процесу самоорганізації на підприємстві, як добуток трьох булевих характеристик {0; 1}, де Пвбп – показник відповідності результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту (проектування діяльності, що задовольняє потреби бізнесу, суспільства та держави); Пвкс – показник відповідності результатів діяльності базової конкурентної стратегії підприємства (наявність синергії методів управління, що оцінюється системою цілей самоорганізації); Пвдн – показник відповідності методів управління державним нормативам.

Двійкова характеристика дозволяє оцінити наявність (при значенні 1) або відсутність (при значенні 0) самоорганізації під час певного виду оцінки, а добуток проміжних показників дозволяє отримати комплексний результат. Тож якщо Понс = (1*1*1) = 1, то у короткостроковому періоді маємо позитивну оцінку, і якщо Порс = 0, то негативну.

Для більшої наочності оцінки при розрахунку Посс, як коефіцієнта регресії доходу за роками, використовується нормоване значення доходу (кожен дохід ділиться на максимальне за 3-4 цикли розвитку його значення), помножене на

кількість прийнятих до аналізу років. Таке уявлення дозволяє на графіку продемонструвати не динаміку чистого доходу, а динаміку запасу стійкості чистого доходу, яка показує рівень запасу (якщо коефіцієнт регресії більше 0) або рівень дефіциту стійкості процесів самоорганізації (якщо коефіцієнт регресії менше 0), якого не вистачає до бічного тренду, при якому підприємство вже здатне самостійно розвиватися ефективно.

Банк ефективно розвивається на основі технологій самоорганізації та самонавчання, якщо $\text{Порс} = (\text{Посс} \geq 0, \text{Понс} = 1)$. На відсутність ефективного розвитку за рахунок самоорганізації та самонавчання вказує відсутність виконання хоча б однієї з умов, коли або $\text{Посс} < 0$, або $\text{Понс} = 0$.

8.2. Проектування й відновлення стійкості та стану самоорганізації банків з використанням технологій захисту інформації

Банківські структури при виході економіки із стану глобальної кризи в Україні використовують базову конкурентну стратегію «економія на витратах».

Дана стратегія підходить до економно-дисипативної структури виробничої діяльності: при формуванні продукту має місце висока стандартизація, конкурентні ціни й інформування споживача про можливість економити кошти у разі придбання послуг та високу продуктивність підприємства; у процесі збуту відбувається демонстрація високої продуктивності компанії; виробництво повинно бути наступним – масове надання послуг за допомогою розміщення виробничих потужностей за типом «розміщення виробу», продуктивний операційний цикл і матеріально-технічне забезпечення, контроль якості та оперативне управління, використання суміщення професій та автоматизоване управління інформаційними й матеріальними потоками; управління витратами – економічна мотивація працівників доплатами до заробітної плати за високу продуктивність праці; інвестування коштів у високопродуктивну техніку й технології; управління фінансами – забезпечення фінансовими ресурсами.

Наведемо результати дослідження щодо підвищення ефективності рівня самоорганізації банку АТ ПУМБ (Перший Український Міжнародний Банк) (рис. 38).

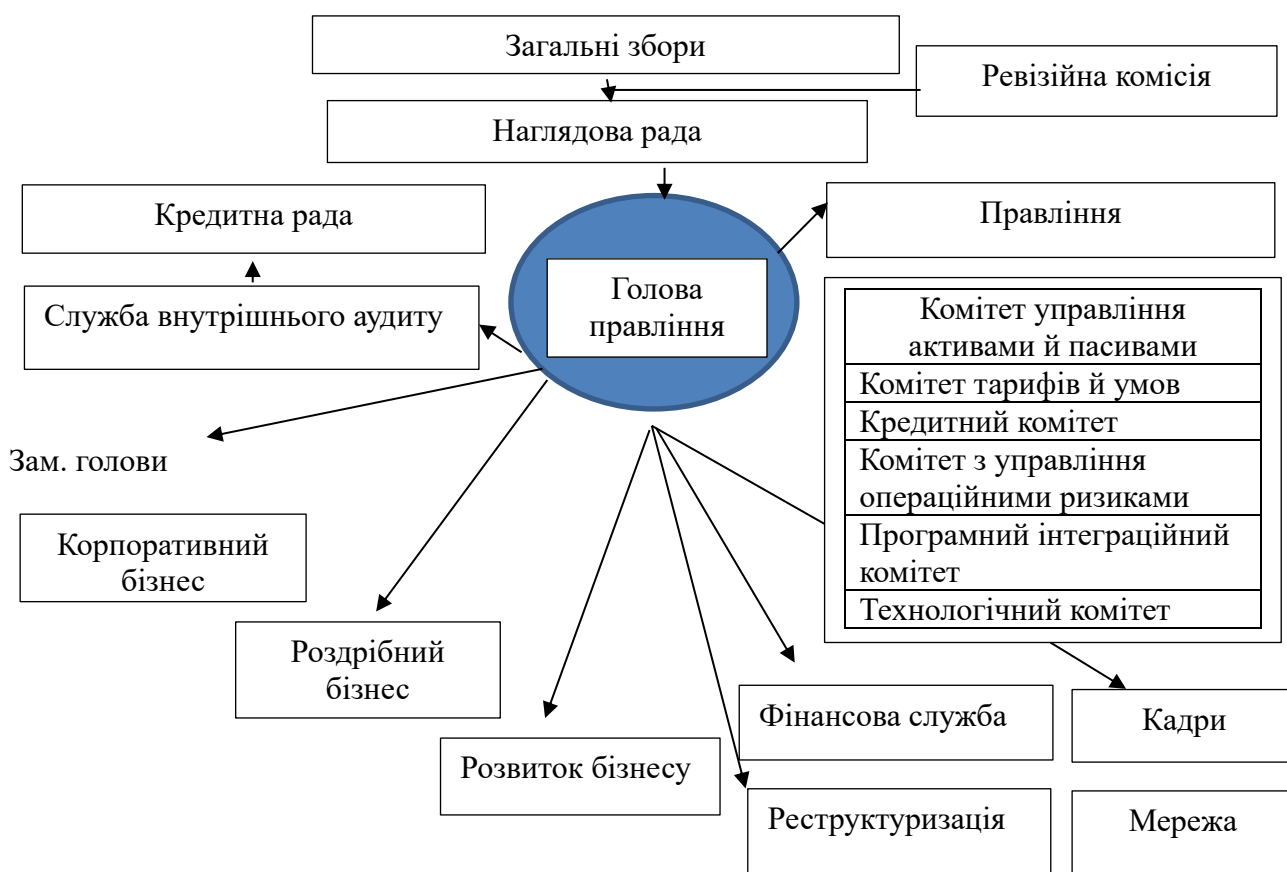


Рисунок 38 – Структура управління АТ ПУМБ. Джерело: розроблено авторами.

Показник оцінки стійкості самоорганізації банку за 2006-2020 рр.

Посс = 0,0052 (рис. 39).

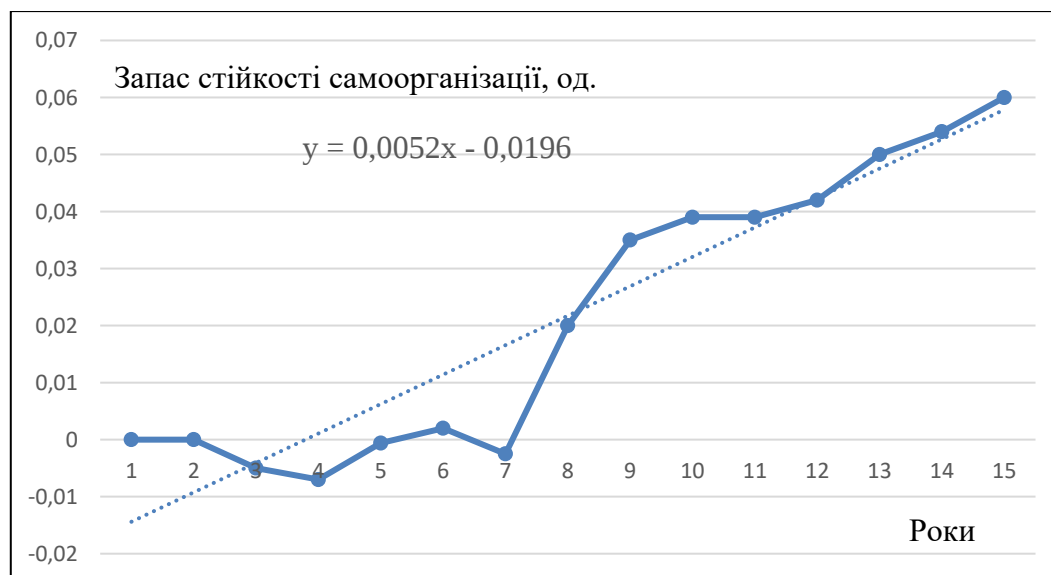


Рисунок 39 – Розрахунок показника оцінки стійкості самоорганізації Посс АТ ПУМБ за 2006 - 2020 рр. Згідно розрахунку Посс = 0, 0052

Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України.

Кризовими для банку були не 2020-2025 роки, а період 2013-2015 років. В 2015 році було ліквідовано 46 українських банків, що супроводжувалося падінням банківського капіталу в країні на 46%.

В 2014 році «чистий» збиток банку склав 136 млн грн, а в 2015 році операційний збиток перевищив позначку 1700 млн грн.

Фактором-мінімум (неефективний метод управління) для АТ ПУМБ був метод управління формуванням продукту (депозити, кредити, комісія). Перші забезпечували банк фінансами, а другі – прибутком від кредитування бізнесу. Причина збитковості АТ ПУМБ полягала у втраті довіри клієнтів у надійності зберігання коштів через низький рівень інформаційної безпеки банку.

Показник оцінки ефективності рівня самоорганізації в 2015 році АТ ПУМБ дорівнювався $\text{Порс} = (0,0052; 0)$ та засвідчував її відсутність через $\text{Понс} = 0$.

Заходами відновлення самоорганізації у кризовий для банку період було:

- збереження фінансової спроможності банку;
- розробка й впровадження інноваційної системи захисту інформації;
- доведення підвищення надійності зберігання вкладів до споживачів

через ЗМІ.

Керівництво банку в 2015 році провело докапіталізацію на суму 1700 млн грн, що збільшило резерв коштів, підвищило можливість самоорганізації й зберегло банк від ліквідації.

Разом з підвищенням надійності зберігання коштів до заходів виходу підприємства із стану кризи було рекомендовано:

об'єднання з банком Ренесанс Кредит, що дало змогу компенсувати банку втрату 31 відділення на території ОРДЛО (кількість відділень збільшилася на 31 од.);

акцент на обслуговування корпоративного бізнесу (860 млн грн операційного прибутку, 13,6 млрд. грн – ємність депозитного та 21,3 млрд. грн корпоративного портфелів, 40 компаній з рейтингу ТОП 100);

велика увага роздрібному бізнесу (586 млн грн операційного прибутку й 3,4 тис. клієнтів малого й середнього бізнесу);

- спеціалізація на інкасації коштів (33 автомобіля, 12 млрд. грн – розмір інкасованої готівки, обсяг обслуговування – 796 об’єктів на місяць);
- збільшення кількості банкоматів (2,6 тис. од.);
- процесинговий центр (71 млн грн операційного прибутку);
- реструктуризація боргу клієнтів (повернули 1 млрд. грн. боргу);
- усунення непродуктивних операцій при обслуговуванні фізичних осіб (клієнтам не треба носити для покупки валюти паспорт, оскільки їх особистість ідентифікується за номером телефону, на який приходить СМС);
- інвестування коштів в ІТ-технології (143 млн грн), навчання персоналу (5 млн грн), управління якістю сервісу (1,5 млн грн), збільшення кількості банкоматів (13 млн грн), ребрендинг та редизайн відділень (29 млн грн);
- впровадження інноваційної системи захисту інформації.

Впровадження даних рекомендацій дозволило АТ ПУМБ успішно розвиватися під час санітарної й соціально-політичної кризи (2021-2025 рр.). Так, банк закінчив 2024 рік з чистим прибутком в 3,94 млрд грн. За перший квартал 2025 року банком було отримано 1,55 млрд грн чистого прибутку, операційний дохід склав 4,5 млрд грн при власному капіталі у 23,4 млрд грн.

Система захисту інформації в АТ ПУМБ охоплює захист інформації на різних рівнях, від фізичного захисту приміщень банку до використання сучасних технологій шифрування та автентифікації.

Система захисту інформації в ПУМБ включає:

1. Захист персональних даних: Банк вживає заходів для захисту персональних даних клієнтів, як вимагає законодавство про захист персональних даних;
2. Захист транзакцій: Використовуються інформаційні технології шифрування для захисту банківських транзакцій та запобігання несанкціонованому доступу до фінансової інформації;
3. Аутентифікація користувачів: Банк впроваджує надійні методи аутентифікації користувачів для доступу до онлайн-банкінгу та інших сервісів, включаючи SMS-паролі, паролі, що генеруються пристроєм, та біометричну аутентифікацію;
4. Захист від кібератак: ПУМБ інвестує кошти в захист від кібератак та впроваджує системи виявлення та реагування на інциденти безпеки;

5. Фізичний захист: Банк забезпечує фізичний захист своїх приміщень та обладнання, що містять конфіденційну інформацію;

6. Навчання персоналу: ПУМБ проводить навчання персоналу щодо правил безпеки та обробки інформації, щоб запобігти людським помилкам, які можуть призвести до витоку даних;

7. Регулярний моніторинг та аудит: Банк здійснює регулярний моніторинг та аудит безпеки системи, щоб виявляти та усувати потенційні вразливості;

8. Відповідність вимогам законодавства: ПУМБ дотримується всіх чинних законів та нормативних актів, що регулюють захист інформації та персональних даних;

9. Регулярні оновлення та вдосконалення: Банк постійно оновлює та вдосконалює систему захисту інформації, щоб відповідати новим загрозам та викликам у сфері кібербезпеки.

Погрозу шахрайства АТ ПУМБ нейтралізує наступним чином:

- повідомлення про підозрілі операції: Банк може надсилати повідомлення клієнтам про підозрілі операції за їхніми рахунками, щоб вони могли вчасно відреагувати та запобігти можливим збиткам;

- локування картки: Клієнти можуть самостійно заблокувати свою картку через мобільний додаток або зателефонувавши на гарячу лінію, якщо вони підозрюють несанкціоноване використання;

- розробка й впровадження навчальних матеріалів з безпеки: ПУМБ надає клієнтам інформаційні матеріали та рекомендації щодо безпеки у сфері фінансових операцій, щоб допомогти їм захистити себе від шахрайства.

Таким чином, ПУМБ застосовує комплексний підхід до захисту інформації, що поєднує технологічні, організаційні та освітні заходи для забезпечення безпеки клієнтів та їхніх коштів.

Розрахунок показника оцінки ефективності рівня самоорганізації Порс АТ ПУМБ за 2006-2024 рр. $\text{Поср} = (\text{Посс}, \text{Понс}) = (0,0052; 1)$ вказує на стійкість ($\text{Посс} \geq 0$) та наявність ($\text{Понс} = 1$) самоорганізації.

Розрахунок Понс рекомендується проводити за допомогою управлінського механізму (табл. 31).

Таблиця 31 – Механізм оцінки наявності самоорганізації на АТ ПУМБ

Зміст перевірки	Результат перевірки методів управління підвищенням рівня самоорганізації банку: позитивний (+) або негативний (-)			
	Результат перевірки: позитивний (+) або негативний (-)			
	Короткостроковий період	Довгостроковий період		Висновок про стан самоорганізації : (+) або (-)
	Перевірка на відповідність результатів діяльності інклюзивному бізнес-проекту	Перевірка на відповідність базовій конкурентній стратегії	Перевірка на відповідність соціо-еколого-економічним нормативам	
	Опис та зіставлення з економічними показниками у структурі бізнес-проекту	Зіставлення з системою цілей, орієнтованих на стратегію «економія на витратах»	Зіставлення з нормативами	
Методи у сфері:				
Формування товару	+	+	+	+
Ціноутворення	+	+	+	+
Комунікацій	+	+	+	+
Збуту	+	+	+	+
Виробництва	+	+	+	+
Персоналу	+	+	+	+
Витрат	+	+	+	+
Прибутку	+	+	+	+
Фінансів	+	+	+	+
Загальний висновок	Результат перевірки: позитивний «+» Побп = 1. Зіставлення плану з фактом показало здатність методів збільшувати ринкову частку	Результат перевірки позитивний. Методи управління відповідають конкурентній стратегії «економія на витратах» Пвкс = 1	Результат перевірки позитивний. Методи управління відповідають нормативам Пвдн = 1	Наявність стану самоорганізації «+» Понс=1 ×1×1=1
На підприємстві присутній стан самоорганізації				

Джерело: розраховано авторами.

Дані табл. 31 свідчать про наявність самоорганізації на АТ ПУМБ у кризовому 2024 році.

У цілому дослідження ефективності самоорганізації АТ ПУМБ свідчить про її ефективний рівень і можливість розвиток банку на ринку фінансових послуг України.

ЧАСТИНА II. САМООРГАНІЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ПІД ЧАС ГЛОБАЛЬНОЇ КРИЗИ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

РОЗДІЛ 9. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТУВАННЯ САМООРГАНІЗАЦІЇ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ПІД ЧАС КРИЗИ

9.1. Особливість самоорганізації й самонавчання закладів освіти під час кризи та інформатизації суспільства

В теоретичному плані проблема самоорганізації й самонавчання закладів освіти вирішується за допомогою розроблених в Частині I монографії наукових положень, орієнтованих на розвиток бізнесу. Це обумовлено переходом України від планової до ринкової економіки. Актуальними для закладу освіти під час глобальної кризи й інформатизації суспільства є поняття синергії, дисипативного структурування виробничої діяльності, бенчмаркінгу й уведення, окрім законів економіки (Закони попиту, пропозиції, підвищення продуктивності праці, стандартизації), в перелік діючих закономірностей Закону еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне відношення до розвитку усіх без обмежень).

До особливостей процесу проєктування самоорганізації закладу освіти належать:

орієнтація на базову конкурентну стратегію «висока якість». Споживач не бажає витрачати роки власного життя для навчання тому, що йому не буде потрібно в професійній діяльності. Якість навчання полягає у виправданні очікувань людей в отриманні необхідних знань для саморозвитку, побудові професійної кар'єри, укріпленні матеріального становища та виконанні життєвої місії. Перелічене як раз і підпадає під поняття базової конкурентної стратегії «висока якість»;

для дотримання вимог високої якості послуг в закладі освіти треба формувати «якісно-дисипативну структуру управління виробничою

діяльністю»: надання послуг за серіями (спеціальностями) викладачами, які є статиками-раціоналізаторами з якості й сгруповані у виробничі комірки (факультети, кафедри, відділення, циклові комісії). Саме така організація праці сприяє саморозвитку й самонавчанню закладу освіти під час кризових явищ;

- маркетингові дослідження ринку послуг освіти треба проводити регулярно за допомогою бізнес-форм та алгоритмів, аналогічних розглянутих раніше: Мета й етапи розвитку закладу освіти, SWOT-аналіз тенденцій у сфері освіти, інформація про потреби здобувача освіти, профіль клієнта, нужди споживача, вибір, аналіз конкурентів, оцінка конкурентоспроможності закладу освіти, конкурентні переваги, план річного обсягу продажів і витрат на маркетинг, план виробництва й виробнича потужність закладу, операційний цикл надання освітніх послуг, перевірка ефективності розміщення виробничих потужностей за сіткою Мазера, планограма робіт, бізнес-форми у сфері бюджетування, інвестування й фінансування;

- інформатизація суспільства потребує від викладачів надання знань на найвищому рівні світових інновацій, тому педагогічний колектив повинний формувати й регулярно поновлювати банк способів і прийомів бенчмаркінгу для своєчасного коригування неефективних методів управління закладом (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінансування);

- дія Закону еволюції життя передбачає уведення в навчальні програми закладів освіти норм з дотриманням вимог в майбутній професійній діяльності студентами «соціо-еколого-економічних стандартів», тобто стандартів, які задовольняють інтереси і бізнесу (підприємець, директор, ректор закладу освіти), і суспільства (споживачі послуг – студенти, аспіранти, докторанти, працівники – викладачі, асистенти, доценти, професори), і держави (працівники установ з розробки й контролю якості навчання);

- показник оцінки ефективності рівня самоорганізації Порс = (Посс, Понс) складається з двох складових (оцінка стійкості самоорганізації, оцінка наявності

самоорганізації), які розраховуються так само, як і для підприємств бізнесу, що орієнтуються на базову конкурентну стратегію «висока якість»;

- так само існує необхідність коригування за допомогою способів і прийомів бенчмаркінгу «фактора-мінімум» (неефективний метод управління певним видом функціональної діяльності закладу освіти у сферах формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінансування). Дану функцію повинні виконувати керівники, співробітники й викладачі, які відповідають за певний вид діяльності.

Розглянемо більш детально перелічені особливості самоорганізації закладів освіти на прикладі Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій під час кризових явищ та інформатизації суспільства.

Орієнтація на базову конкурентну стратегію «висока якість».

Концепція «тотальної якості» у коледжі простежується на усіх етапах його створення та розвитку: установчі документи, будівництво приміщень, добір та регулярне підвищення кваліфікації персоналу, ліцензування й акредитація, вибір асортименту послуг (перелік спеціальностей підвищеного попиту), організація роботи підрозділів, рекламування, організація освітнього процесу, контроль якості надання послуг директором.

Формування «якісно-дисипативної структури» управління виробничою діяльністю.

В коледжі сформована й діє «якісно дисипативна структура управління виробничою діяльністю»: процес надання освітніх послуг розбитий на серії за спеціальностями (агрономія, дизайн середовища, будівництво, геодезія, інформаційні технології, менеджмент, фінанси, екологія), цикловими комісіями (агрономічних та екологічних дисциплін, інформаційних технологій, природничо-математичних дисциплін, фінансово-економічних дисциплін, будівництва та архітектури, суспільно-гуманітарних дисциплін) й відділеннями (менеджменту та комп'ютерних технологій, природокористування, будівництва та архітектури).

Маркетингові дослідження ринку послуг освіти.

У коледжі регулярно проводяться маркетингові дослідження ринку освітніх послуг Одеської області. Традиційно область спеціалізувалася на морському транспорті, рибництві, сільському господарстві й готельно-ресторанному бізнесі. Основним конкурентом коледжу є Білгород-Дністровський морський рибпромисловий фаховий коледж. Високий рівень конкуренції у морській рибпромисловій сфері заклав основу для пошуку альтернативних перспективних спеціальностей для підготовки фахових молодших бакалаврів. На основі маркетингових досліджень сформовано й використовується перелік перспективних спеціальностей:

- інженерія програмного забезпечення й комп'ютерна інженерія (аналогічний рибпромисловій галузі рівень заробітної праці випускників, високий рівень розвитку галузі, можливість надання послуг на українському й міжнародному ринку навіть під час воєнного стану, карантину та інших надзвичайних ситуацій);

- архітектура й містобудування, будівництво й цивільна інженерія, геодезія та землеустрій (привабливий креативний характер праці архітекторів, високий попит на фахівців будівельної галузі під час збройного конфлікту «Україна – Росія», перспектива відновлення економіки України через розбудову її економіки, привабливий для технічно-орієнтованої молоді характер праці з проектування будівель на основі використання сучасних технологій та матеріалів будівництва);

- агрономія (традиційно високий на світовому ринку попит на українське сільськогосподарське збіжжя, спеціалізація Одеської області на сільськогосподарському виробництві, нові технології й техніка у сільському господарстві, логістично привабливий регіон для вирощування й доставки продукції сільського господарства, наявність у коледжі землі й техніки для підготовки фахівців для сільського господарства);

- менеджмент, фінанси, банківська справа, струхування та фондовий ринок (природне бажання кожної людини щодо побудови професійної кар'єри, відкриття власного бізнесу, вирішення проблеми фінансового забезпечення сім'ї,

можливість працевлаштування на будь-якому підприємстві сфери послуг, у тому числі й готельно-ресторанного бізнесу, використання сучасних інформаційних технологій у сфері управління підприємствами й фінансовими операціями).

Профіль клієнта Білгород-Дністровського фазового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій наведено в табл. 32.

Таблиця 32 – Профіль клієнта коледжу під час розвитку політичної кризи

Інформація про клієнта	Групи споживачів		
	Стартапи	Профі	Соціальщики
Ціль купівлі	Нові знання галузі для вступу у ВНЗ-50%, практики-50% (ІТ-сфера, менеджмент, архітектура)	Знання для вступу у ВНЗ-30%, для вже знайомої практики-70% (агрономія, будівництво)	Безкоштовні знання для вступу у ВНЗ-60%, практики-40% (ІТ-сфера, менеджмент, екологія)
Доля в прибутку	60%	30%	10%
Частість покупки	Один раз у житті	Декілька разів	Один раз у житті
Додаткові послуги й товари	Атестат за середню освіту, майстерніснь танцю, наукові гуртки (професійний, «Креативне мислення»), безпечне навчання й практична підготовка, участь в олімпіадах, спартакіада, публікації тез, монографій і статей для змістовного резюме при працевлаштуванні	Практика у Німеччині, знання з бізнес-планування у науковому гуртку «Креативне мислення», безпечне навчання й практична підготовка, участь в олімпіадах, спартакіада, публікації тез, монографій і статей в агроінженерії й будівництві	Участь в екологічних і патріотичних заходах (форуми, «Україна, ти в моєму серці єдина»), День вишиванки, безпечне навчання й практична підготовка, участь в олімпіадах, спартакіада, публікації тез, монографій і статей в ІТ-сфері, сфері управління та екології
Вимоги до місця розміщення	Центр міста	Центр міста	Центр міста
Глибинна мотивація	Оволодіння знаннями у креативній сфері	Теоретичні знання у сфері знайомої галузі	Максимальний обсяг знань безкоштовно
Що особливе?	Нові знання галузі для вступу у ВНЗ-50%, практики-50% (ІТ-сфера, менеджмент, архітектура)	Знання для вступу у ВНЗ-30%, для вже знайомої практики-70% (агрономія, будівництво)	Безкоштовні знання для вступу у ВНЗ-60%, практики-40% (ІТ-сфера, менеджмент, екологія)

Джерело: складено авторами за даними опитування студентів.

Основним результатом маркетингових досліджень є розуміння особливостей потреб споживачів через їх розбиття за групами (сегменти ринку) й проєктування послуг і товарів для кожного цільового сегменту.

Згідно даних табл. 32 цільовими сегментами коледжу є стартапи, профі, соціальщики.

«Стартапи» поступають на навчання після 9 класу на творчі спеціальності (ІТ-сфера, менеджмент, архітектура). До додаткових потреб відносяться отримання знань і атестату про повну середню освіту, участь у гуртку танцю «Креативне мислення» для розвитку креативних здібностей, олімпіадах і публікації результатів власних досліджень для підготовки й реалізації резюме при працевлаштуванні.

«Профі» приходять у коледж після 11 класу з метою отримання теоретичних знань для використання їх у вже відомій практичній діяльності (агрономія, будівництво). Це члени сімей фермерів, у яких є земля, сільськогосподарська техніка. Вони займаються сільськогосподарським виробництвом і бажають оволодіти сучасними технологіями в Німеччині. Це також члени будівельних кооперативів, яким потрібен диплом для організації власного бізнесу.

«Соціальщики» представлені пільговим контингентом студентів. Це діти учасників бойових дій (УБД), сироти, з сім'ї загиблого учасника бойових дій. Глибинною мотивацією даної пільгової категорії студентів є отримання максимально великого об'єму знань на безкоштовній основі. Більшість з них поступає у вищі навчальні заклади за престижними напрямками (ІТ-сфера, менеджмент, екологія). В коледжі вони активно приймають участь у патріотичних заходах, безкоштовних публікаціях тез, статей, монографій, що є гарантом вдалого працевлаштування на ринку праці.

Проектування виробництва.

На основі маркетингових досліджень проектується та формується якісно-дисипативна структура управління виробничою діяльністю (розміщення виробничих потужностей, вибір типу виробництва, оперативне управління – диспетчеризація, управління якістю, витратами й працею, управління інформаційними потоками).

Для прикладу наведено перевірку ефективності розміщення виробничих потужностей закладу освіти за сіткою Мазера. Навчальний заклад має чоритьохповерхову будівлю, у якій розміщуються: 1. Ректор, 2. Бухгалтерія, 3. Деканат, 4. Кафедра 1, 5. Кафедра 2, 6. Кафедра 3, 7. Кафедра 4, 8. Бібліотека, 9. Вахта.

Згідно концепції Мазера будують сітку, у якій кожний підрозділ перетинається з кожним (рис. 40.) та оцінюють необхідність сусідства підрозділів за допомогою літер. Кожна літера означає: А – абсолютну необхідність сусідства підрозділів, Е – велику важливість такого сусідства, І – важливість, О – середній ступінь важливості, U – неважливо, Х – небажаність сусідства.

Даний інструмент дозволяє проводити своєчасне перепланування розміщення виробничих фондів готелю та забезпечувати процеси самоорганізації за рахунок оптимально розміщених капітальних будівель.

1. Ректор										
2. Бухгалтер	А									
3. Деканат		А								
4. Відділ кадрів			А							
5. Кафедра 1				А						
6. Кафедра 2					А					
7. Кафедра 3						А				
8. Кафедра 4							А			
9. Бібліотека								А		
10. Вахта									А	

Рисунок 40 – Сітка Мазера для інституту

Джерело: розроблено авторами.

Оцінюють важливість розташування відділів поруч літерами. Формується сукупність оцінок А та Х (табл. 33).

Таблиця 33 – Оцінки А та Х

Оцінка А	Оцінка Х
1-2, 1-3, 1-4, 2-3, 2-4, 3-4, 3-5, 3-6. 3-7, 3-8, 3-9, 3-10, 4-9, 5-9, 6-9, 7-9, 8-9	1-10, 2-10, 4-10, 5-10, 6-10, 7-10, 8-10

Джерело: Розроблено авторами на основі оцінки експертів.

Визначають відділ, який найчастіше має оцінку «А». Це відділ 3 (деканат). На основі даних табл. 33 будують первинну схему розміщення виробничих потужностей (рис. 41).

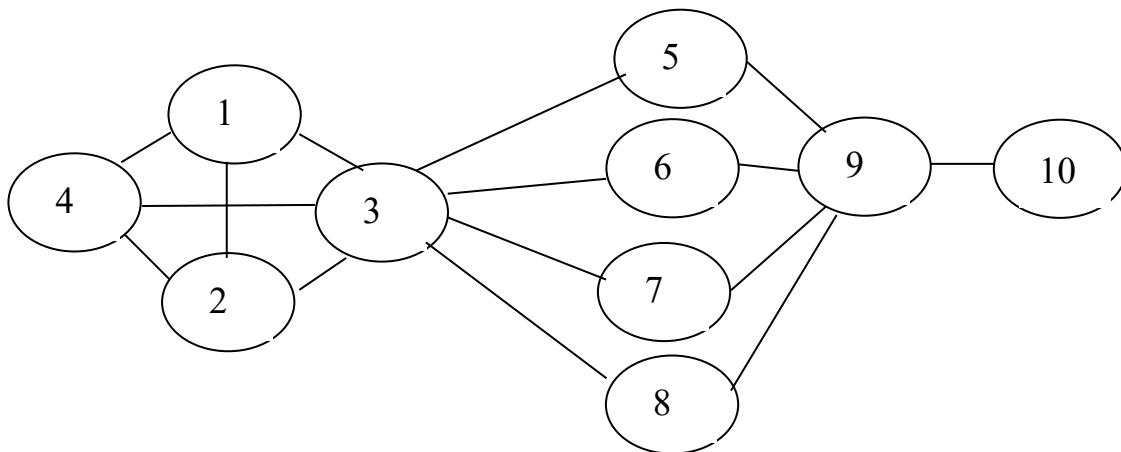


Рисунок 41 – Схема розміщення виробничих потужностей інституту

Джерело: Розроблено авторами.

Відділ 3 позначається у центрі, з одного боку від нього розміщується адміністрація, а з іншого – виробничі підрозділи (кафедри), роботу яких він координує.

Перевірка розміщення адміністративних та виробничих приміщень за сіткою Мазера показала, що при оптимальному розміщенні треба вахту оставити на першому, адміністрацію підняти на другий поверх (у центрі якого розміщується деканат), кафедри помістити на третьому, а бібліотеку – на четвертому поверсі інституту.

Дійсно, розміщення потужностей інституту має вигляд «розміщення технологічного процесу за серіями послуг», які надають кафедри.

9.2. Методологічні особливості оцінки рівня ефективності самоорганізації й самонавчання закладів освіти

Особливістю розрахунку показника оцінки ефективності рівня самоорганізації $Порс = (Посс, Понс)$ закладів освіти полягає у використанні динаміки не чистого доходу для $Посс$, який є базовим показником для підприємств бізнесу, а контингенту студентів протягом 3-4-х циклів розвитку. Даний показник комплексно вказує на результативність управління закладом освіти під час кризових явищ та інформатизації суспільства.

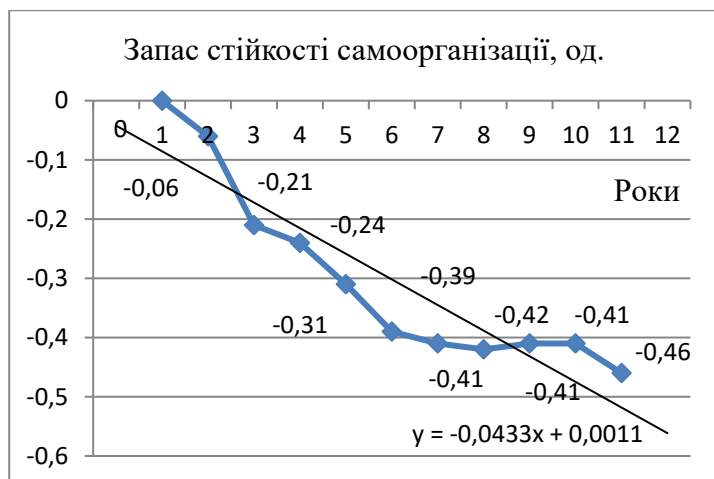
Наведемо приклад розрахунку показника $Посс$ для Білгород-Дністровського фазового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій (БДФКПБКТ) (табл. 34).

Таблиця 34 – Розрахунок показника $Порс$ для Білгород-Дністровського фазового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій за період 2010-2025 рр.

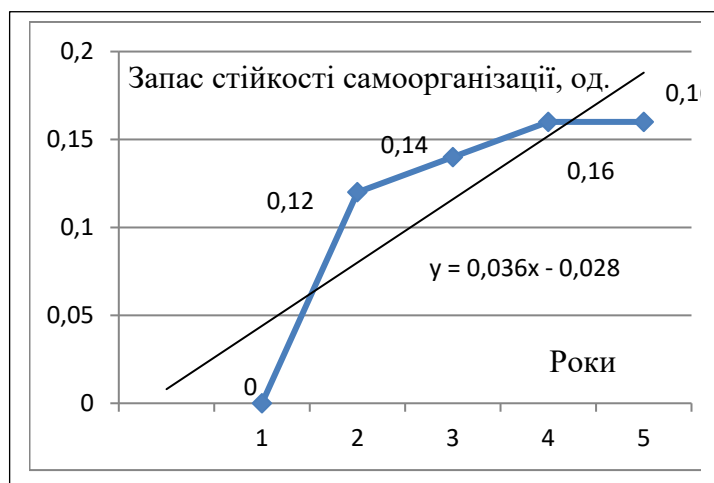
Етапи розрахунку показника $Поос$				
Рік	Контингент студентів	Нормування контингенту	Коефіцієнт регресії*число років	Розрахунок $Посс$, як коеф. регресії попередніх даних
1	759	1,00	0,00	$Поос = -0,0433$
2	736	0,97	-0,06	
3	653	0,86	-0,21	
4	635	0,84	-0,24	
5	579	0,76	-0,31	
6	515	0,68	-0,39	
7	516	0,68	-0,41	
8	508	0,67	-0,42	
9	509	0,67	-0,41	$Поос = 0,0360$
10	490	0,65	-0,41	
11	411	0,54	-0,46	
12	427	0,56	0,00	
13	456	0,60	0,12	
14	472	0,62	0,14	
15	485	0,63	0,16	
16	490	0,65	0,16	

Джерело: дані навчальної частини закладу освіти.

Для аналізу результату розрахунку $Поос$ розділено на два етапи (2010-2020 рр., 2021-2025 рр.) (рис. 42).



А - 2010-2020 рр.
Посс = -0,0433 од.



Б - 2021-2025 рр.
Посс = 0,036 од.

Рисунок 42 – Графічне представлення розрахунку показника Поос для БДФКПБКТ за 2010-2020 рр. – А, 2021-2025 рр. – Б

Джерело: розраховано авторами.

Дані рис. 42 свідчать про те, що під час кризових явищ 2010-2020 рр. (політична криза 2014 р., санітарна криза 2019-2020 рр.) заклад освіти втратив 0,46 од. запасу стійкості самоорганізації, а під час збройного конфлікту «Україна-Росія» наростив 0,16 од. запасу стійкості самоорганізації.

Запас стійкості самоорганізації – це нормоване значення кількості студентів, яке можна втратити при неспадному тренді динаміки розвитку закладу. Спадний тренд динаміки розвитку закладу освіти веде до ліквідації його на ринку із-за неліквідності (грошів не вистачає на оплату праці викладачів і адміністрації, опалення, освітлення, інші матеріальні і нематеріальні витрати, податки). До нематеріальних належать витрати на ліцензування й акредитаційні сертифікати.

У випадку БДФКПБКТ втрата запасу стійкості рівня самоорганізації відбулася через зовнішні (економічні наслідки безробіття із-за політичної кризи 2014 р., санітарної кризи 2019-2020 рр.) та внутрішні (втрата конкурентних переваг, рівня якості послуг) чинники. Окрім зменшення платоспроможності сімей споживачів освітніх послуг під час пандемії заклади вимушені були перейти на он-лайн форму навчання. На першому кризовому етапі (2010-2020 рр.) йому не вдалося отримати конкурентні переваги для відновлення запасу стійкості процесів самоорганізації й самонавчання.

Суттєво змінилася ситуація на другому кризовому етапі розвитку закладу за рахунок уведення оф-лайнової форми навчання через облаштування укриття та підвищення якості послуг в умовах кризових викликів:

два укриття (вул. Українська та вул. Незалежності) уміщують всіх здобувачів освіти, співробітників та викладачів, мають від двох до чотирьох входів/виходів, обладнані засобами обігріву, освіщення, вентиляції, санітарними вузлами, а також ліжками для розміщення вночі студентів з гуртожитку під час повітряної загрози;

у коледжі було створено кабінет безпеки (відкрито у 2022 р., зайняв I місце в Одеській області у 2024 році) для отримання теоретичних знань і практичних навичок з безпеки (способи евакуації, використання засобів гасіння пожежі, надання домедичної допомоги, поводження з вибухонебезпечними предметами, дії при загрозі використання тактичної ядерної зброї т. ін.);

підвищення якості навчання за рахунок впровадження «Методології інтелектуальної, психічної, фізичної реабілітації викладачів і студентів за рахунок методів доповненої й уявної реальності для підвищення якості навчання». Інтелектуальна реабілітація передбачала перевидання навчальних, методичних і наукових розробок з насиченням їх новим поглибленим змістом за допомогою ресурсів штучного інтелекту. За період 2021-2025 рр. випустили 11 видань (30 викладачів, за участі 86 студентів-членів наукового гуртка «Креативне мислення»). До інтелектуальної реабілітації відносилося також використання викладачами методів доповненої і уявної реальності, що суттєво підвищило якість

навчання. За допомогою методів доповненої реальності виявлялася проблема, а методів уявної реальності – уявлялася типова проблемна ситуація з відпрацюванням навичок її розв’язання. Велике значення у даному процесі відігравала розробка інтерактивного забезпечення матеріалу з розміщенням його на сайті коледжу. Наприклад, якщо відбувалося відключення електроенергії, то студенти переходять у спостереження за його демонстрацією через смартфони, що підтримувало якісне сприйняття процесу розв’язання складних питань. Психічна реабілітація усіх учасників освітнього процесу відбувалася через творчі заходи, які покращують виконання кожним власної життєвої місії. Фізична реабілітація досягалася через участь у спортивних змаганнях (студенти на заняттях з фізичної культури, викладачі – на великій перерві) та під час помірною фізичного навантаження з відпрацювання навичок (наприклад, транспортування постраждалого, домедична допомога, вправи для укріплення м’язів кінцівок та очей при роботі на комп’ютері т. ін.).

РОЗДІЛ 10. РОЛЬ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ ГУРТКІВ В САМООРГАНІЗАЦІЇ Й САМОНАВЧАННІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ПІД ЧАС КРИЗИ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

10.1. Загальні положення

Актуальність досвіду з організації роботи студентських наукових гуртків творчого напрямку полягає у підготовці молоді до перебудови галузей національної економіки під час та після виходу економіки із стану глобальної кризи. Нестандартне мислення потрібне для вирішення складних завдань вступу в Європейський Союз і розвитку економіки на нових людиноцентричних та інформаційних засадах сучасного суспільства.

Наведемо результати дослідження з організації й ролі науково-дослідного гуртка «Креативне мислення» у розвитку навчального закладу на основі самоорганізації й самонавчання під час воєнного стану в Україні.

Методологічною основою занять з молоддю є європейська Методика TACIS EDUR-9802, яка дозволяє здобувачам освіти визначити власну місію життя (код-типу особистості) і опанувати навички діяльності у привабливій сфері через бізнес-планування на засадах сталого інклюзивного розвитку, людиноцентризму, сучасних методів управління за допомогою інформаційних технологій.

Метою роботи гуртка «Креативне мислення» є розробити теоретико-методологічні дидактичні засади та науково-практичні рекомендації щодо розвитку суб'єктів господарювання, навчальних закладів, викладачів і студентів під час воєнного стану.

Для досягнення мети вирішувалися завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади управління розвитком суб'єктів господарювання, навчальних закладів, викладачів і студентів під час воєнного стану на основі технологій самоорганізації й самонавчання;
- розробити методологічний дидактичний підхід до управління розвитком суб'єктів господарювання, навчальних закладів, викладачів і студентів під час воєнного стану;

- установити наявність синергетичного ефекту в управлінні розвитком бізнесу й людини під час воєнного стану;

- розробити й провести апробацію методології управління розвитком навчального процесу на основі технологій самоорганізації й самонавчання під час воєнного стану для забезпечення якості навчання.

Педагогічною ідеєю роботи гуртка «Креативне мислення» є розробка дидактичних наукових положень та їх впровадження у навчальний процес для підвищення якості освітніх послуг під час воєнного стану.

Об'єктом дослідження є закономірності сталого розвитку суб'єкта господарювання й людини під час кризових явищ. **Предметом** дослідження є сукупність теоретичних, методологічних і практичних дидактичних засад управління розвитком суб'єктів господарювання, навчальних закладів, викладачів і студентів під час воєнного стану.

Методами дослідження є загальнонаукові й спеціальні методи. Під час досліджень використано історичний метод (під час узагальнення поглядів наукової спільноти на поняття «глобальна криза», «закон еволюції життя», «інклюзивний розвиток», «бенчмаркінг», «штучний інтелект», «доповнена та уявна реальність», «система методів управління підприємством, охороною праці та безпекою життєдіяльності»); методи наукової абстракції (для обґрунтування методології розвитку економічних систем та людини під впливом кризових явищ); метод моделювання (при формуванні моделей розвитку підприємств і людини у формі бізнес-проектів та визначення коду типу особистості); методи фінансово-економічного аналізу, зокрема горизонтальний і вертикальний трендовий аналіз (для оцінки дисипативно-структуруючого управління сталістю й станом розвитку суб'єктів господарювання й людини); метод дидактичного системного аналізу (під час вивчення системи й формування банку методів управління розвитком підприємства й людини під час кризи); метод експертних оцінок (у процесі формування й підтвердження теоретичних і практичних результатів членами наукового гуртка від виробництва); методи теорії ймовірності та математичної статистики (для розрахунку показника розвитку суб'єктів господарювання й навчальних закладів під час воєнного стану).

Результати регулярних наукових досліджень бізнес-середовища, технологій, методів управління бізнесом і безпекою в Україні й країнах ЄС знайшли відображення в спільних зі студентами монографіях, статтях, навчальних посібниках, методичних вказівках до навчальних курсів, тезах доповідей на Всеукраїнських і Міжнародних конференціях, електронних навчальних ресурсах навчального закладу (сайт кабінету безпеки).

Основними галузевими напрямками діяльності гуртка є економіка й конкурентоспроможність сільськогосподарських, будівельних, архітектурних, транспортних, готельно-ресторанних та ІТ-підприємств, а також сфера безпеки (охорона праці й безпека життєдіяльності).

Масштаби впровадження розробок охоплюють північ, південь та захід України (Чернігівська, Тернопільська й Одеська області, Додаток: Акт й Довідки про впровадження результатів роботи на підприємствах та в навчальних закладах).

Найбільш вагомим виявився вплив розробок гуртка «Креативне мислення» на стан навчального процесу в Білгород-Дністровському фаховому коледжі природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій (БДФКПБКТ), де за 2021-2025 рр. було перевидано 10 навчальних і навчально-методичних посібників, опублікована монографія, написано 5 статей у фахових виданнях ВАК України й за її межами, 12 тез доповідей на конференціях за участі 86 студентів-членів гуртка. Суттєво підвищило якість і імідж послуг закладу впровадження Антикризової методології інтелектуальної, психічної й фізичної реабілітації студентів і викладачів для підвищення якості навчання за рахунок творчого використання ресурсів штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності.

Дану методологію використовують в ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» разом із творчим використанням штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності.

Такі розробки гуртка, як програмні продукти «Розвиток» і «Розрахунок показника розвитку бізнесу, закладу освіти тощо», а також банки інноваційних способів і прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління з метою виявлення й нейтралізації впливу «фактора-мінімум», який унеможлиблює

саморозвиток, впроваджено на аготрейдері ПП Аккерманзернопром, заводі з виробництва органічної соняшникової олії ПП Біол, сільськогосподарських підприємствах ДП Нова Царичанка-1, ПП АК Агроток, ДП Світанок, ТОВ імені Мічуріна та у відділку навчально-науково-інноваційної роботи ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут».

Підвищення якості навчання в БДФКПБКТ та ВП НУБіП НАТІ дозволило закладам укріпити свої позиції на ринку освітніх послуг під час воєнного стану. Сучасні педагогічні (доповнена й уявна реальність, індивідуалізація у формі навчання за кодом типу особистості) і інформаційні (штучний інтелект) технології, а також творча реабілітація студентів і викладачів суттєво вплинули на їх саморозвиток. Викладачі відновили й наростили працездатність та результативність роботи під час виконання власної освітянської місії, а студенти – в процесі отримання практичних навичок та кваліфікації у сфері, яка їм підходить за кодом типу особистості.

Загальною характеристикою вибраних підприємств для впровадження розробок гуртка «Креативне мислення» була відповідність їх роботи вимогам соціо-еколого-економічних стандартів або задоволення інтересів і бізнесу, і суспільства (споживач, виробник), і держави. Саме ця характерна риса успішних підприємств під час глобальних кризових явищ (пандемія, воєнний стан) детально описана в монографії «Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи», першої частини цієї монографії, статтях і тезах доповідей на конференціях, круглих столах, семінарах, форумах. Разом з програмними продуктами й інноваційними дидактичними способами гурток «Креативне мислення» впроваджував і продовжує впроваджувати у свідомість громадян України нову філософію мислення «Не люди заради розвитку виробництва, а виробництво заради розвитку людей». Результативність такого впровадження була помічена й відмічена Сертифікатом якості навчання під час формування й захисту стартапів в Одеській області.

Дослідження успіхів підприємств проводилося для демонстрації дії нової філософії мислення у сфері бізнесу. Так за рекомендацією гуртка завод, аготрейдер

і сільськогосподарські підприємства займалися вирощуванням, доробкою, переробкою й продажем органічного сільськогосподарського збіжжя й допомагали один одному під час кризових явищ. Агровиробники допомогли агротрейдеру зробити модернізацію потужностей (2021 р.), а він, у свою чергу, підтримав їх фінансами для посівної 2022 року. Дана добровільна кооперація дала можливість накопичити ресурси й побудувати в 2024 році сучасний завод з виробництва органічної соняшникової олії з диверсифікацією на ринки ресторанів ЄС, нетрадиційного палива т. ін. (рис. 43).

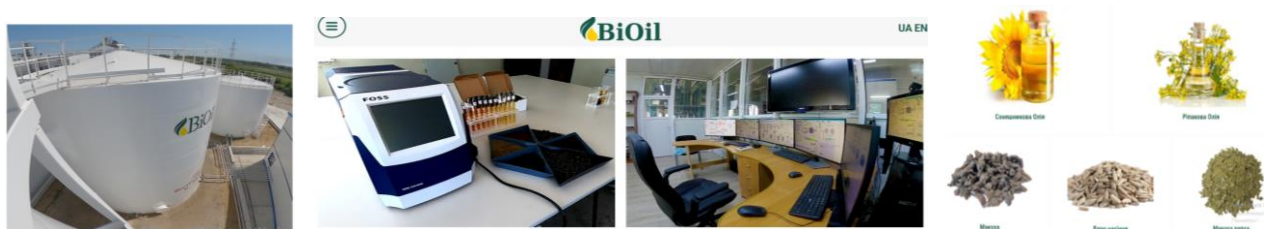


Рисунок 43. Допомога гуртка у розвитку підприємств майбутнього
Джерело: розроблено авторами.

10.2. Нетрадиційне інформаційне забезпечення науково-дослідного гуртка

Основною проблемою створення умов для самоорганізації й самонавчання в навчальному закладі України є відсутність стійких зв'язків з бізнесом, для роботи на підприємствах якого готуються фахівці. Держава знищила економічну основу такого зв'язку через усунення фонду соціального й науково-технічного розвитку, який за часів СРСР існував на кожному підприємстві й витрачався виключно для впровадження наукових розробок наукових й навчальних закладів. Замість фонду Уряд оголосив про Дуальну систему освіти, коли освітяни повинні безкоштовно шукати, знаходити проблеми підприємств і залучати їх працівників до участі в формуванні навчальних програм, за допомогою яких формують професійні компетенції молодих спеціалістів щодо їх вирішення.

Парадоксальність цього правового порядку очевидна. В ринковій економіці треба оперувати економічними, а не адміністративними методами вирішення актуальних проблем.

В монографії запропонований інноваційний економічний підхід до вирішення проблеми тісного взаємозв'язку науки, освіти й виробництва. Для цього до складу науково-дослідного гуртка «Креативне мислення» зараховуються не тільки студенти усіх спеціальностей, але й магістри, аспіранти інших закладів, керівники й працівники підприємств галузей економіки України. У даному випадку спрацював стейкхолтер-менеджмент (задоволення інтересів усіх): студенти формували за допомогою штучного інтелекту банки способів і прийомів бенчмаркінгу для коригування методів управління підприємств і знайомлять з ними бізнесменів, представники бізнесу виконують функцію експертів для відбору найбільш ефективних інновацій, а студенти, магістри й аспіранти успішно захищають дипломні, магістерські й кандидатські кваліфікаційні роботи. Усі результати спільної плідної праці знаходять відображення в монографіях, статтях, навчальних посібниках і тезах доповідей на конференціях.

Даний підхід було впроваджено у Білгород-Дністровському фаховому коледжі природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій. Згідно Положення про організацію гурткової роботи студентів БДФКПБКТ та діючої Дуальної моделі організації навчального процесу з метою обміну інформацією до участі в роботі гуртка залучалися як студенти коледжу, так і студенти й аспіранти вищих навчальних закладів, представники бізнесу, фахівці державних закладів та установ.

Реалізація даного положення забезпечувало роботу гуртка актуальною інформацією у сфері бізнесу, нормативних актів, використання теоретичних положень в практичній діяльності підприємств.

У період 2021-2024 рр. в роботі гуртка «Креативне мислення» приймали участь студенти усіх спеціальностей коледжу, студенти бакалаври, магістри й аспіранти Одеського Національного технологічного університету, директори ПП Аккерманзернопром, ТОВ Ранок, ТОВ СЕЛКОМ ЛТД, ПП Морозов, Фірми Послуги тваринам, управляючий готелем, м. Одеса, зам. директора ТОВ Ізмаїльський елеватор, начальник відділу логістики автотранспортної компанії, начальник відділу постачання й збуту ТОВ Оліс, м. Одеса, менеджери торгової

мережі Сільпо, рекрутингової компанії, консалтингового підприємства, фотоател'є, страхової компанії, фірми з продажу безалкогольних напоїв, кон'ячного заводу, ресторанів м. Одеса, бійці Б-Дністровської ДСНС.

Студенти-члени гуртка «Креативне мислення» використовували світовий банк інформації за допомогою ресурсів штучного інтелекту й разом з підприємцями, магістрами та аспірантами відбирали актуальні для підприємств України інновації. У вигаші залишалися усі. Магістранти й аспіранти успішно захистили дисертації, бізнесмени – забезпечили розвиток бізнесу, а студенти-члени гуртка – розробили й видали навчальні посібники для якісного викладання актуального й інноваційного матеріалу (рис. 44).



Рисунок 44. Інформаційне підсилення навчальних посібників

Джерело: розроблено авторами.

Для формування банку інноваційних способів і прийомів формування й коригування методів управління підприємством у сферах формування продукту, ціноутворення, рекламування, збуту, виробництва, управління персоналом, бюджетування, інвестування й фінансування був використаний розроблений студентами-програмістами програмний продукт «Розвиток», який автоматизує процес систематизації й оформлення інформації (рис. 45).

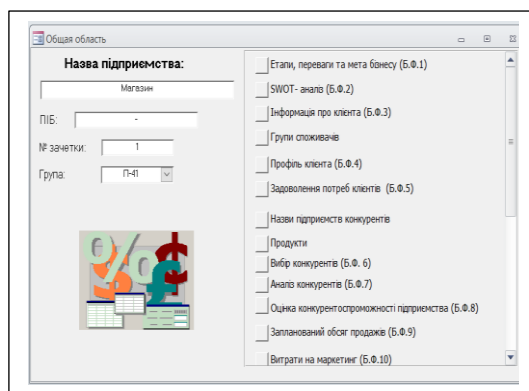


Рисунок 45. Програмний продукт «Розвиток».

Джерело: розроблено авторами.

Для отримання інформації про проблему й відпрацювання навичок її усунення членами гуртка були використані інноваційні методи пошуку інформації за допомогою ресурсів штучного інтелекту, доповненої й уявної реальності.

У сфері економіки формувався образ (уявлення) конкурентоспроможного підприємства за рахунок проведення дослідження його підсистем на основі банку світової бізнес-інформації і заповнення спеціально розроблених бізнес-форм. Розроблений таким чином бізнес-проект проходив апробацію на підприємствах членів гуртка від виробництва, а результати описувалися в науковій та навчальній літературі з наступним коригуванням навчальних програм економічних дисциплін (Економіка сільськогосподарського виробництва, Економіка підприємств ІТ-галузі, Економіка програмного забезпечення, Зовнішньоекономічна діяльність т. ін.).

У сфері безпеки життєдіяльності й охорони праці детально було про-роблено за допомогою штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності основні шкідливі й небезпечні фактори (переохолодження й перегрівання, шум, вібрація, освітлення, пил, випромінювання, якість повітря, пожежна небезпека, електробезпека, травмо небезпека) (рис. 36) з наступним отриманням навичок нейтралізації їх шкідливого впливу.

Під час відпрацювання навичок студентами на заняттях їм рекоменду-валася методика використання методів уявної реальності. Уявлялася ситуація, наприклад, при перегріванні або переохолодженні, в якій зупинка роботи гіпоталамусу викликала втрату свідомості з погрозою переходу у стан клінічної й біологічної смерті.

За певною методикою дана ситуація детально обговорювалася групою студентів з наступним свідомим вибором способів і засобів її виправлення:

- при переохолодженні студенти утеплювалися за допомогою випромінювання (одягання теплового й вітрозахисного одягу), конвекції (використання шарфу або ворота пуховика для обігріву теплим повітрям обличчя), теплопровідності (зігрівання кінцівок термосом) (рис. 46А);

А



Б

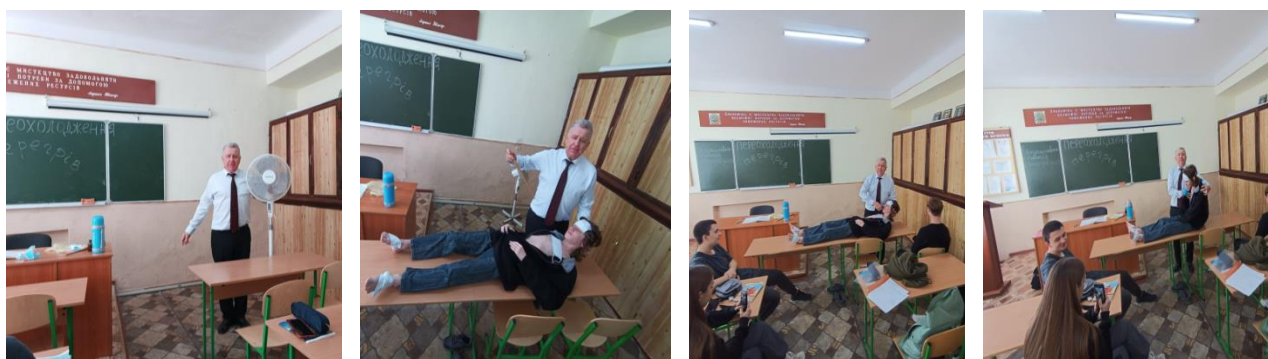


Рисунок 46. Вправи з ліквідації переохолодження й перегрівання А, Б, відповідно

Джерело: розроблено авторами.

- при тепловому ударі охолодження рекомендувалося досягати закриттям від сонця, вентиляцією повітря, компресами, а після приведення у свідомість – прохолодними солонуватими напоями. При цьому детально оговорювали вплив на гіпоталамус кисневого голодування від зневоднення організму. Категорично заборонялося у даному випадку пити алкоголь, кріпкий чай або кофе, що може повернути людину до стану відсутності свідомості й загрози смерті (рис. 46Б).

10.3. Результати роботи науково-дослідного гуртка

Самонавчання навчального закладу відбувається через масове заняття науковою діяльністю. Згідно положень наукової логіки викладачами й студентами визначаються об'єкти дослідження та по-черзі досліджуються поняття, способи, концепції, рекомендації, показники, стратегії, методики, методології т. ін. Перелік наукових результатів роботи гуртка за 2021-2025 рр. складає:

Поняття «глобальна криза», «закон еволюції життя», «концепція людського розвитку» [4, с. 9, 10, 64, 70, 362]; «бенчмаркінг за інформаційним забезпеченням ресурсами й можливостями штучного інтелекту» [46, с. 137-149, с. 207-239]; «інклюзивний розвиток, як єдино можлива модель розвитку під час кризових явищ» [4, 46-50]; «активна система управління охороною та безпекою праці під час воєнного стану» [4, с. 224-237]; «уявна реальність» [див. Журнал Фахова перед вища освіта, №1, 2025];

Спосіб використання доповненої реальності у сфері педагогіки «у сукупності з ресурсами й можливостями штучного інтелекту»;

Концепція дуальності в освіті «у сфері оцінки та впровадження інновацій в педагогічній діяльності й бізнесі» [див. Тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції, 23.10.2024 р, м. Бережани];

Показник оцінки ефективності рівня самоорганізації й самонавчання суб'єктів господарювання й навчальних закладів під час глобальної кризи й інформатизації суспільства [див. 4, с. 210, 214-231, 363; 46];

Базова конкурентна стратегія: навчального закладу й підприємств розміщення «висока якість» [4, с. 314-316]; підприємств галузей креативної індустрії «інноваційно-креативна диференціація»; підприємств «швидкого харчування» «економія на витратах» [4];

Рекомендації: щодо відновлення розвитку агротехнічного навчального закладу під час глобальної кризи [4, с. 393-396]; щодо відновлення розвитку авто-транспортного підприємства під час глобальної кризи [4, с. 377-393]; з відновлення конкурентоспроможності ІТ-підприємств під час глобальної кризи. [4, с. 413-422; 46]; з відновлення конкурентоспроможності банків під час глобальної

кризи [4, с. 422-426]; з відновлення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери під час глобальної кризи [4, с.426-430].

Методологія розвитку суб'єктів господарювання: у сфері сільськогосподарського виробництва [48, с. 6-156]; в ІТ-сфері України [46, с. 3-206]; у сфері зовнішньоекономічної діяльності [47].

Інноваційні способи й прийоми коригування методів управління (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінансування) для супермаркету, агрофірми, агротрейдера, туристичної фірми, готелю, ресторану, фірми з виробництва вікон, ІТ-підприємства [46, с. 71-191].

Банки способів і прийомів коригування методів управління у сферах сільського господарства й розробки інформаційних технологій [4, с. 94; 46, с. 78-88; 48].

Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проєкту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління.

Методика мотивації студентів до навчання через тестування (ТАРТ) [48, с. 140-158].

Антикризова методологія інтелектуальної, психічної й фізичної реабілітації студентів і викладачів для підвищення якості навчання за рахунок творчого використання штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності [див. Журнал Фахова перед вища освіта, №1, 2025].

10.4. Сфера та логіка публікаційної роботи науково-дослідного гуртка

Сфера та логіка публікаційної роботи науково-дослідного гуртка «Креативне мислення» наступні. Спочатку членами гуртка від спеціальностей агрономія, менеджмент, фінанси, будівництво, архітектура, комп'ютерна інженерія спільно з керівником (Жигулін О. А.) та директором коледжу (Попа Л. М.) була опублікована монографія «Логістика в управлінні конкурентоспроможністю

бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: Монографія. Ніжин, 2021. 544 с.» за участі студентів-співавторів:

Міряков Є.В., Скорик Д.А., Короїд П.П. (агрономія) – п. 6.6,

Донкогло М.М., Український Б.Д., Коцюрубенко М.Є. (архітектура) – п. 6.7,

Гербалі С.О., Бодарева О.О., Шеременко О.О., Кирилова А.І. (будівництво) – п. 6.8,

Халюза Я.Д., Горша Д.С., Лисенко А.Ю. (комп'ютерна інженерія) – п. 6.9,

Чернова О.М., Кулішова А.І. (фінанси) – п. 6.10,

Єрошенко П.С., Граматіна В.В., Роззувайло А.В. (менеджмент) – п. 6.11.

Дана монографія заклала теоретичну основу вирішення проблеми розвитку бізнесу й навчальних закладів під час глобальної кризи та інформатизації суспільства через уведення нових понять «глобальна криза», «Закон еволюції життя», «комплекс базових конкурентних стратегій», «дисипативна структура управління виробничою діяльністю», «показник розвитку: сталість, стан» т. ін., методик, методів, стратегій, методологій з деталізацією по галузям економіки України.

Після розробки теоретичних положень почали проробляти практичні аспекти дослідження різних видів бізнесу під час криз й інформатизації суспільства. Протягом 2022-2023 рр. видаються навчальні посібники й методичні рекомендації по галузях економіки та навчальних спеціальностях:

Сільське господарство: Економіка сільськогосподарського виробництва: навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 174 с. Студенти-співавтори: Архипенко О. – п. 7.1, Базиленко М. – п. 11.3, Балабан А. – 11.2, Міряков Є. – 5.1, Сакара С. – п. 3.2, Дьяченко М. – п. 1.11, Павленко-Барвиненко Л. – п. 3.2, 4.5, 5.2, Карабіненко Д. – розд. 14, Білошицький Б. – розд. 15. URL: <https://goo.su/3txFQ>

Інформаційні технології: Інформаційні системи і технології та економіка підприємств ІТ-галузі: навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 234 с. Масалов М. І., Бошков І. С., Логачов М. В., Нікулеско Є. І., Бортнік О. В. – розд. 1, 2, 10. URL: <https://goo.su/ZZ0EBL>

Менеджмент: Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 163 с. Овчаренко А.В., Тимошенко Д.О., Костюк І.Ю. – п. 2.1-2.5, Руснак В. О., Чебан П. О., – п. 2.6-2.9, розд. 3, Кожухар Т. М., Сакара Л. С., Магла К. Ю. – розд. 8, Беженар Г. О., Іванова Т. С. – розд. 12. URL: <http://surl.li/wqstac>

Будівництво й архітектура: Охорона праці у будівництві: навч. пос. Запоріжжя: Ф-ОП Однорог Т.В., 2023. 238 с. Кругленко В. В. – п. 4.8, Кічігін В. О. – п. 4.8, Гореліхіна С. В. – п. 3.1-3.5, 7.1, 8.2, Штефан В. П. – п. 3.1-3.5, 7.2, 8.1, Гуткан І. І. – п. 1.1, 8.1, Дімченко О. В. – п. 8.2. URL: <http://surl.li/wcedue>

У 2022-2024 рр. до гуртка підключаються викладачі, магістри, аспіранти й члени від виробництва. Вони значно покращують якість наукових досліджень через власний виробничий досвід:

Бренд-менеджмент: навчальний посібник. Ніжин, 2024. 293 с. Новикова О. С., Соколова А. Г., Левінський В. В. – 2, Курянов В. М. – 14, Шумілов Б. В. – 12, Шалагінова Д. С. – 11, Бурлаков В. С. – 1, Пономаренко Н. В. – 10. URL: <https://goo.su/cn7gy9>

Логіка, методологія та етика наукового пізнання: навчальний посібник. Ніжин, 2024. 206 с. Белошицький Б. А., Карабіненко Д. М., Коробка О. О. – п. 4, Тітяпкин С. С. – п. 5, Пономаренко Н. В. – п. 6, Морозов Є. Є. – п. 7, Кара Г. І., Судомир С. М. – п. 8, Кодимський О. С., Зайцева А. О. – п. 9. URL: <http://surl.li/pewpmm>

Наприклад, керівник ПП Морозов Морозов Є.Є. допоміг розібратися членам гуртка з новими технологіями виробництва пластикових вікон в Одеській області через власний досвід бізнесу з 2001 року. Так, побудована ним виробнича лінія виробництва дерев'яних вікон не дала результату через занадто великі ціни на деревину, яку треба закалювати у вакуумі 30 днів. Разом з тим, в Одесі гарно продаються вікна з регульованою прозорістю, самоочищенням (Кришталеві вікна) та з автоматизованим переведенням у режим «мікроревентиляції» під час сигналів повітряної загрози. Курянов В. М., як управляючий готелем Лондон в Одесі, повідомив про ефективність сучасних технологій забезпечення якості

послуг в готельно-ресторанному бізнесі, а Левінський В. В. – про ефективність технологій доробки зерна на Ісмаїльському елеваторі, Кара Г. І. – про ефективність «витягуючої технології» кан-бан на машинобудівному підприємстві «Оліс» в Одесі, а керівник ТОВ СЕЛКОМ ЛТД Селіхов С. В. – про вплив бренду «Чудесник» на споживачів парфумерних засобів т. ін.

Підключення до науково-дослідного гуртка «Креативне мислення» аспірантки та співвласника агротрейдера ПП Аккерманзернопром Кушнір О. В. дало новий поштовх й напрям наукових досліджень. Потужно проробляється тема «Модель інклюзивного розвитку бізнесу й навчальних закладів під час глобальної кризи й інформатизації суспільства». Друкуються статті ВАК України та закордонних країн, присвячені інклюзивному розвитку бізнесу:

Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, вип. 1. С. 3-14. Кушнір О.І.
URL: <http://surl.li/pmlonm>;

Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, Вип. 2. С. 36-43. Кушнір О.І.
URL: <http://surl.li/qdboxv>;

Економіка та управління підприємствами. Випуск 50. С. 161-169.
Кушнір О.І.;

Економіка та управління народним господарством. Випуск 66, 2021.
С. 39 - 45. Кушнір О.І.;

Економіка, фінанси і управління. Естонія. Випуск 2 (11), 2022. С. 47-58.
Кушнір О.І.

У глосарій наукових положень прочно увійшло поняття «інклюзивний бізнес проєкт», такий, що задовольняє інтереси бізнесу, суспільства та держави, або вимогам соціо-еколого-економічних стандартів. Дане поняття замінило в науковій літературі застаріле поняття «сталий розвиток».

Гурток активно протягом 2021-2024 рр. розповсюджував результати власних досліджень на конференціях, семінарах, круглих столах, наукових форумах як в Україні, так і в країнах ЄС. Публікуються тези наукових доповідей та збірники матеріалів конференцій: IX Міжнародна науково-практичної конференція «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне

забезпечення», 23 жовтня 2024 року: тези доповідей. Бережани, 2024. Студенти-члени гуртка Овчаренко А., Чебан П. VI Міжнародна науково-практичної конференція «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення», 26 квітня 2023 року: тези доповідей. Бережани, 2023. Студенти-члени гуртка Короїд П.П., Скорик Д.А. V Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток аграрної сфери: інженерно-економічне забезпечення, м. Бережани, 20 жовтня 2022 р. : тези доповіді. Бережани, 2022. С. 58–60. Кушнір О.І. Всеукраїнська науково-практ. конф. «Компетентнісний підхід до підготовки фахівців», м. Київ, НАУ, 22.11. К.: 2021. Сакара С., Архіпенко О. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах: матер. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (16-17 вересня 2021 р., м. Одеса). Одеса: Фенікс, 2021. Кушнір О.І. Прогресивні технології в аграрному виробництві з використанням сучасної техніки на основі точного землеробства, м. Ніжин, 12 травня 2021 р.: тези доповіді. Ніжин, 2021. С. Кушнір О.І. Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер: зб. матеріалів учасників Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції / Бережани. ВП НУБІП України «Бережанський агротехнічний інститут». 2022. С. 127-129. Короїд П.П., Скорик Д.А. Актуальні питання розвитку аграрних, технічних та еколого-соціально-економічних сфер: збірник матеріалів учасників. Бережани, 2022. 195 с. Міряков Є.В., Скорик Д.А., Короїд П.П. Міжгалузеві наукові дослідження: можливості та варіанти впровадження: збірник наукових праць. Ніжин: НДУ Гоголя., 2021. 231 с. С. 200-203. ISBN 978-617-527-258-9. Роззувайло А. Матеріали Всеукраїнського конкурсу наукових робіт, ДУ Інститут економіко-правових досліджень НАУ, 19.11.2021 р. Скорик Д.А. Всеукраїнська науково-практ. конф. «Міжгалузеві наукові дослідження», 09.11.2021 р. м. ВП НУБІП НАТІ: тези доповіді. Ніжин, 2021. Мряков Є.В., Граматіна В.В., Роззувайло А.В. Всеукраїнська науково-практ. конф. «Прогресивні технології в аграрному виробництві», 18-19.11.2021 р.: тези доповіді. Ніжин, 2021. Скорик Д.А., Короїд П.П., Чернова О.М., Кулішова А.І.

10.5. Досягнення науково-дослідного гуртка «Креативне мислення»

Згідно ЗУ Про фахову передвищу освіту (Стаття 8) в Україні розроблено Стандарти фахової передвищої освіти з визначенням переліку обов'язкових загальних та спеціальних компетенцій і результатів навчання здобувачів фахової передвищої освіти. Робота студентського науково гуртка «Креативне мислення» націлена на формування наступних спеціальних компетенцій для певних результатів навчання (табл.35).

Таблиця 35 – Спеціальні компетентності (СК) за спеціальностями

Спеціаль-ність	ЗК, СК, РН	Опис компетенцій
1	2	3
Менеджмент	ЗК 5 ЗК 6 ЗК 8 СК 2 РН 4 РН 14.	Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях Здатність використовувати інформаційні та комунікаційні технології. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість Здатність застосовувати знання теорії і практики менеджменту для вирішення типових спеціалізованих задач професійної діяльності. Застосовувати правові норми, норми з охорони праці, безпеки життєдіяльності у професійній діяльності. Визначати основні економічні показники підприємства (підрозділу) для підвищення ефективності діяльності
Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок	ЗК 7 СК 2 СК 7	Здатність використовувати інформаційні технології Здатність здійснювати професійну діяльність, згідно з вимогами законодавства Здатність використовувати теоретичний і методичний інструментарій фінансової, економічної, математичної, статистичної, правової та інших наук для розв'язання складних завдань у сфері фінансів, банківської справи, страхування
Будівництво та цивільна інженерія	ЗК 3 ЗК 8 СК 10 СК 13 СК 14	Здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу. Здатність виявляти ініціативу та підприємливість Розуміння технологічних процесів під час зведення, опорядження, експлуатації, ремонту і реконструкції об'єктів будівництва та інженерних мереж з дотриманням вимог охорони праці та охорони навколишнього середовища Здатність виконувати економічні розрахунки для визначення вартості об'єктів будівництва та інженерних мереж Здатність застосовувати інформаційні системи і технології для професійної діяльності у галузі будівництва
Архітектура та містобудування	ЗК 3 ЗК 6 СК 11 СК 12	Здатність генерувати нові ідеї (креативність) Навички здійснення безпечної діяльності Здатність до використання комп'ютерних технологій для розв'язання спеціалізованих задач архітектури Здатність до проведення розрахунків в архітектурно-містобудівному проектуванні з урахуванням особливостей різних типів конструктивних систем і мереж
Інженерія програмного забезпечення	ЗК 2 ЗК 7 СК 1 СК 3	Здатність ведення здорового способу життя. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. Здатність алгоритмічно та логічно мислити. Здатність застосовувати теоретичні та емпіричні знання для розроблення, тестування, впровадження та супроводу програмного забезпечення.

1	2	3
Комп'ютерна інженерія	ЗК 3 СК 8 СК12 СК14	Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації Здатність здійснювати організацію робочих місць з урахуванням вимог охорони праці Здатність створювати, впроваджувати, адмініструвати бази даних і знань з використанням сучасних методів, технологій та систем керування базами даних. Здатність оцінювати і враховувати економічні, соціальні, технологічні та екологічні чинники, що впливають на сферу професійної діяльності.
Екологія	ЗК 6 ЗК 7 ЗК 8 СК 1	ЗК6. Здатність використовувати інформаційні технології. ЗК7. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. Прагнення до охорони та збереження навколишнього природного середовища Здатність до використання положень та методів фундаментальних наук для вирішення професійних задач.
Геодезія та землеустрій	ЗК 4 СК11 СК 12	Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. Здатність до ведення підприємницької та управлінської діяльності в галузі геодезії та землеустрою. Здатність виконувати всі види робіт з неухильним дотриманням вимог охорони праці, природи та безпеки життєдіяльності.
Агрономія	ЗК 6 ЗК 7 СК11 СК12	ЗК6.Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях. ЗК7. Здатність використовувати інформаційні та технології. СК11.Здатність прогнозувати можливості реалізації сільськогосподарської продукції в умовах ринку СК12. Здатність забезпечувати безпечність праці під час вирощування сільськогосподарських та інших рослин

Джерело: розроблено авторами на основі ЗУ Про фахову передвищу освіту.

Аналіз даних табл. 35 свідчить про те, що діяльність студентського наукового гуртка «Креативне мислення» повністю відповідає вимогам державних стандартів фахової передвищої освіти, а саме, за стандартом професійні компетентності й результати навчання у своїх розробках члени гуртка формували здатність:

- застосовувати знання в практичних ситуаціях. Розгорнутий бізнес-проект, розробку якого члени гуртка через методрозробки внесли у навчання, є кращим зразком адаптування теорії до практики;

- виявляти ініціативу та підприємливість. Кожний член гуртка спочатку вчиться формувати власну підприємницьку мету, а потім описує свій досвід у певній галузі в навчальному посібнику;

- абстрактного й креативного мислення, аналізу й синтезу. Дані якості формуються через відвідування образотворчих заходів та використання методів доповненої й уявної реальності на заняттях та у текстах посібників для он-лайн лекцій;

- використовувати інформаційні та комунікаційні технології. Дана здатність відпрацьовувалася через використання ресурсів штучного інтелекту й формування світового банку ефективних способів і прийомів коригування методів управління з висвітленням в навчальних посібниках. Видання 2024 року «Логіка, методологія та етика наукового пізнання» містить цілий розділ результатів такого пошуку і систематизації. Викладачам пропонувалася дана методика при оновленні навчальних курсів;

- проведення розрахунків та визначення основних економічних показників підприємства. Бізнес-проект містить саме таку інформацію. Викладачам профільних дисциплін в навчальних посібниках рекомендувалося починати курс з типового бізнес-проекту розвитку підприємства галузі, а вже потім доповнювати інформацію, наприклад, стандартами бух обліку, технологією, фінансами, страхуванням, безпекою процесів на підприємствах галузі;

- забезпечувати безпечність праці. Дана вимога є загально прийнятою й актуальною за умови воєнного стану. Гурток «Креативне мислення» рекомендує використовувати творчий підхід, а саме – 1) позитив, що полягає у можливості виконання кожним студентом його життєвої місії за умови гарного здоров'я. Для цього студентів тестують з виявленням роботи, яка цікава й підходить за кодом типу особистості, що вмотивовує вивчати способи усунення небезпек; 2) використання ресурсів штучного інтелекту та демонстрація інформації за допомогою доповненої й уявної реальності, що цікаво, образотворчо й корисно.

Отже, наведене свідчить про те, що робота гуртка «Креативне мислення» відповідає вимогам стандартів освіти у рамках формування професійних компетенцій.

Методи роботи гуртка «Креативне мислення» мають вагомий інноваційний потенціал. Орієнтуються вони на ресурси й можливості штучного інтелекту та інші інструменти інформаційних технологій, перелік яких щорічно збільшується. Наразі є здатність інтелекту програмувати, виявляти скриту причину падіння попиту на товари, проводити бесіди з працевлаштування, підбирати бренди, писати рекламні слогани т. ін. У перспективі штучний інтелект звільнить людину від монотонних рутинних операцій, що дасть можливість їй займатися творчою креативною працею.

Саме таку здатність студентів різних спеціальностей коледжу досліджує й розвиває гурток «Креативне мислення».

Базові способи й прийоми формування й коригування методів управління підприємством (формування товару, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування й фінансування) описані в монографіях і навчальних посібниках автора й членів гуртка. Студентів та майбутніх фахівців вже зараз запрошують використовувати їх на підприємствах.

Наприклад, під час дослідницької подорожі по країнах ЄС члени гуртка відпрацьовували навички вирішення проблем підприємств. Готель на березі моря мав багато переваг (басейн, ресторани в затишному внутрішньому просторі, комфортабельні номери, зручне місце розташування). Єдиним недоліком сервісу було нецікава для споживачів робота бару першого поверху. Просторий хол майже не використовувався, офіціанти, бармен і кухня працювали без ентузіазму. Студенту-гуртківцю прийшла думка, процес пошуку якої він неодноразово відпрацьовував на заняттях (рис. 47).



Рисунок 47 – Пошук інноваційних способів коригування методів управління підприємством

Джерело: розроблено авторами.

Вона полягала у використанні такого способу бенчмаргінгу коригування методу управління формуванням продукту, як «продукт на колесах» (привернення уваги, полегшення переміщення) в барі через використання офіціантів на роликах. З'ясувалося, що більша частина офіціантів щодня після роботи катаються по

набережній з виробленням складних «па». Власник готелю найняв хореографа, який розробив вечірню шоу програму обслуговування на роliках і скейтах (парні катання, оберти, трамплін на виїзді у спа-зону з басейном т. ін.). Доходи бару й новий імідж готелю настільки сподобалися власнику готелю, що він запросив студента після отримання диплому на роботу у якості свого замісника.

Інформаційним потенціалом гуртка «Креативне мислення» є його члени зі спеціальностей «Інженерія програмного забезпечення» та «Комп'ютерна інженерія», які мають можливість вирішувати проблеми з автоматизацією технологічних процесів самостійно. Вони розробили програмні продукти «Розвиток» і «Розрахунок показника ефективності рівня самоорганізації бізнесу й закладів освіти». Наразі працюють над впровадженням технології оцінки якості навчання у коледжі. В ході дослідження встановлено, що готелі Marriott (Китай) та Hilton (США) використовують технологію Agilysys, яка визначає ступінь задоволення клієнта послугами через емоційний стан (вираз обличчя, рухи, поведінка) для оцінки рівня якості роботи персоналу й покращення якості надання послуг на різних етапах обслуговування. Члени гуртка-програмісти вивчають даний досвід на можливість його використання у коледжі для оцінки рівня якості навчання через сайт центрального офісу готелю Hilton (Hilton Worldwide Holdings Inc., м. Макліні, штат Вірджинія, США). Прийде час, коли Науково-методичний центр ВФПО та Державна служба якості освіти (ДСЯО) в автоматичному режимі будуть отримувати інформацію про рівень якості надання освітніх послуг в Одеській, Харківській, Львівській, Київській т. ін. областях України. Звільнення від рутинних опитувань дасть можливість щодо творчої розробки актуальних заходів. Вирішення даної проблеми має великий інноваційний потенціал. Саме проблемами такого рівня займається гурток «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій.

Отже, наведено інформацію про те, що гурток має вагомий інноваційний та ресурсний потенціал.

Результативність роботи гуртка за 2021-2025 рр. оцінювалася за допомогою урахування кількості й змісту винагород. За період 2021-2024 рр. гурток отримав грамоти, дипломи й сертифікати за результати успішної діяльності.

Гурток «Креативне мислення» отримав перемогу в Міжнародному Конкурсі молодіжних проєктів у м. Одеса за номінацією «Впроваджені бізнес-проєкти» - 2023 р.(рис. 48). На конкурс було представлено 178 проєктів, за різними номінаціями: бізнес-ідея, стартап, молодіжний впроваджений бізнес-проєкт.



Рисунок 48. – Перемога в Міжнародному Конкурсі молодіжних проєктів
Джерело: розроблено авторами.

Рада директорів та Голова обласної методичної комісії викладачів економіки та фінансів ЗФПО Одеської області видали керівнику гуртка «Креативне мислення» Сертифікат якості підготовки, рецензування й оцінювання бізнес-проєктів (рис. 49).



Рисунок 49 – Сертифікат якості підготовки, рецензування й оцінювання бізнес-проєктів. Джерело: розроблено авторами.

Сертифікат свідчить про те, що Жигулін О. А. проявив кваліфікаційні навички, що відповідають вимогам Стандарту якості вищої освіти, а також викликам сьогодення щодо формування нової філософії мислення: «Не люди й

природа заради розвитку виробництва, а бізнес і виробництво заради розвитку усіх без виключень та обмежень».

Члени гуртка «Креативне мислення» зайняли I командне місце в обласній олімпіаді з охорони праці (м. Одеса, 2023 р.). Грамота Жигуліну О.А. за підготовку студентів до участі в олімпіаді від Ради директорів Одеської області та Голови організаційного комітету олімпіади наведено на рис. 50.



Рисунок 50 – Перше командне місце в Обласній олімпіаді з охорони праці, м. Одеса, 2023 р. Джерело: розроблено авторами.

Перше місце в Обласному Конкурсі студентських робіт на тему «Безпека у сфері моєї професійної діяльності» зайняв член Гуртка «Креативне мислення» Петро ЧЕБАН з роботою «Шкідливі та небезпечні фактори в аграрній, будівельній та ІТ-сферах» (рис. 51).



Рисунок 51 – Перше місце в Обласному Конкурсі студентських наукових робіт на тему «Безпека в сфері моєї професійної діяльності», м. Одеса, 2023 р.

Джерело: розроблено авторами.

Перше місце в Обласному огляді-конкурсі на кращий кабінет безпеки зайняв створений гуртком «Креативне мислення» кабінет безпеки БДФКПБКТ. Члени гуртка творчо розробили дизайн зон безпеки (мінна, пожежна, домедична, БЖД, розвантаження, ігрова, презентаційна). Особливих результатів досягли студенти-архітектори, які виставили в зонах макети будівель з мінування, руйнування при землетрусах т. ін. (рис. 52).



Рисунок 52 – Перше місце в огляді-конкурсі кабінетів безпеки Одеської області, 2024 р. Джерело: розроблено авторами.

Набуті креативні якості члени гуртка «Креативне мислення» проявили в Обласному конкурсі на краще інтерактивне забезпечення кабінетів безпеки (сайти кабінетів безпеки). Сайт кабінету безпеки БДФКПБКТ зайняв Перше місце в Одеській області (рис. 53).



Рисунок 53 – Перше місце в номінації «Краще інтерактивне забезпечення кабінетів безпеки» (сайти кабінетів безпеки)

Джерело: розроблено авторами.

Диплом Другого ступеня на Всеукраїнському конкурсі наукових робіт отримала член наукового гуртка «Креативне мислення» Анна ДОРОШ за бізнес-планування у сфері транспорту (рис. 54).

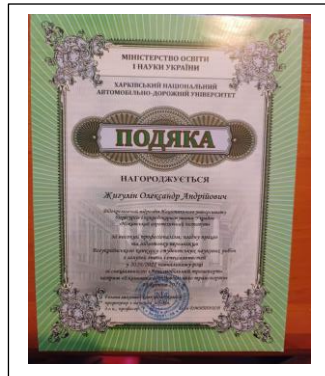


Рисунок 54. Подяка науковому керівнику за підготовку призера Всеукраїнського конкурсу наукових робіт, Харків, ХНАДУ, 2021

Джерело: розроблено авторами.

Третє місце гурток «Креативне мислення» зайняв на конкурсі студентських гуртків у рамках Фестивалю студентської науки у м. Київ, НУБіП України, 2021 (рис. 55).



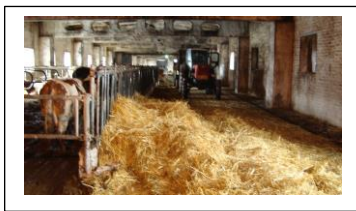
Рисунок 55. Диплом гуртку «Креативне мислення» за III місце на X Фестивалі студентської науки, м. Київ, НУБіП України, 2021

Джерело: розроблено авторами.

У даному випадку вирішувалися проблеми конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в аграрній сфері. Першою проблемою була логістика транспортування кукурудзи.

При завантаженні зерновоза використовувався шнековий агрегат, шнеки якого трошили зерно, що зменшувало його вартість на 30%. Гуртку «Креативне мислення» було поставлено завдання щодо вирішення проблеми. Розглядалися варіанти: оренда японського перевантажувача «Маніту», створення й використання пневматичного завантажувача, придбання навісного обладнання у вигляді ковша до трактору.

Зупинилися на третьому варіанті, як найбільш економному й надійному. Навісне обладнання до трактора МТЗ-892 у вигляді ковша ємністю 1,3 м³ відрізняється малим часом монтування/демонтування (5 хв.) та дозволяло оперативно завантажувати зерновози без пошкодження сільськогосподарського збіжжя (рис. 56А).



А

Б

Рисунок 56 – Технічні рішення гуртка «Креативне мислення» у сфері сільського господарства (завантаження зерновоза А та забезпечення якості сіна Б для підвищення якості сільськогосподарської продукції)

Джерело: розроблено авторами.

Другою проблемою було транспортування сіна зі скирти у корівник. Тюки тягли по землі на дошках трактором, що зменшувало якість соломи й молока. Гуртком було розроблено навісне обладнання на трактор у формі штиря), на який чіпляли тюк й транспортували чисте сіно у корівник (рис. 56Б).

Отже, представлено оцінка результативності роботи гуртка «Креативне мислення» за напрямками «Економіка» й «Безпека» у формі грамот, дипломів, сертифікатів та присудження призових місць на конкурсах й олімпіадах.

10.6. Здатність розробок гуртка забезпечувати вибір освітніх засобів та перенесення їх в педагогічну практику

Метою роботи гуртка «Креативне мислення» є отримання наукових результатів та перенесення їх у педагогічну практику. Для реалізації даної мети до роботи над навчальними й навчально-методичними посібниками залучалися не тільки члени наукового гуртка «Креативне мислення», а також викладачі.

Матеріали навчального посібника (Жигулін О. А., Сергієнко О. Г., Степова С. М. (Інформаційні системи і технологій та економіка підприємств ІТ-галузі: навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 228 с.) розробляли й використовували у навчальному процесі Жигулін О. А. (дисципліна «Економіка підприємств ІТ-галузі»), Степова С.М. (дисципліна «Менеджмент»), Сергієнко О. Г. (дисципліна «Інформатика та комп'ютерна техніка»).

Приклади з успішної зовнішньоекономічної діяльності, що викладено в навчальному посібнику (Жигулін О. А., Чуханенко О. С., Зайченко М. Д. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Запоріжжя, 2023. 163 с.), наводили й використовували на заняттях Жигулін О.А. (дисципліна «Основи ЗЕД»), Чуханенко О. С. (дисципліна «Маркетинг»), Зайченко М. Д. (дисципліни «Вступ до спеціальності», «Загальна екологія»).

Зміст навчального посібника (Жигулін О. А., Кушнір О. І., Соколова Н. П. Економіка сільськогосподарського виробництва: навчальний посібник. Запоріжжя, 2023. 156 с.) формували й використовували в навчальному процесі Жигулін О. А. (дисципліна «Економіка сільськогосподарського виробництва»), Соколова Н. П. (дисципліна «Вступ в спеціальність. Агрономія»).

Нормативи безпеки й охорони праці, що викладені в навчальному посібнику (Жигулін О. А., Каріка А. Б., Каріка О. Б. Охорона праці у будівництві: Навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 238 с.), описували й використовували на лекціях і практичних заняттях Жигулін О. А. (дисципліни «Основи охорони праці», «Безпека життєдіяльності»), Каріка А. Б. (дисципліна «Будівельні конструкції»), Каріка О. Б. (дисципліна «Будівельна техніка»).

Матеріалами методичної розробки (Жигулін О. А. Тітяпкин С. С., Пономаренко Н. В. Методичні вказівки до практичних занять з дисциплін «Бренд-менеджмент та управління діловим іміджем», «Реклама», «Поведінка споживача», «Маркетинг», «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент» для студентів технічних та економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання. Ніжин, 2024. 145 с.) користувалися на практичних заняттях Жигулін О. А. (дисципліна «Основи ЗЕД»), Тітяпкин С. С. (дисципліна «Операційні системи»), Пономаренко Н. В. (дисципліна «Іноземна мова»). Викладач Пономаренко Н. В. перекладає на українську мову іноземні бренди та рекламні слогани й використовувала їх на практичних заняттях з іноземної мови.

Отже, наведено інформацію щодо перенесення результатів роботи гуртка «Креативне мислення» в педагогічну практику коледжу.

Розроблені за участю членів наукового гуртка навчальні посібники містять змістовні ілюстровані матеріали. Наприклад, гаджети (рис. 57).



Рисунок 57 – Гаджети Apple

Джерело: розроблено авторами.

Сайт кабінету безпеки насичений посиланнями на ілюстровані відеоматеріали, які демонструють вплив шкідливих та небезпечних факторів середовища на людину, у тому числі з використанням методів доповненої реальності. Наприклад, відеофільм «Життя в холод і спеку» <https://cutt.ly/beDOCobn>, гасіння вуглекислотним вогнегасником (рис. 58).



A

Б



Рисунок 58 – Посилання на фільм «Життя в холод і спеку» А, фрагмент фільму з доповненою реальністю «Гасіння пожежі вуглекислотним вогнегасником» Б
Джерело: розроблено авторами.

Розроблений членами гуртка сайт кабінету безпеки має ілюстровані фрагменти інфографіки. Наприклад, поради щодо здорового образу життя, алгоритм фотосинтезу під впливом природнього світла, небезпека вірусів й табличні дані статистики зараження на початковому етапі появи нового штампу (рис. 59).

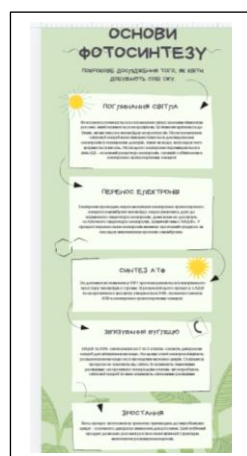


Рисунок 59 – Поради щодо здорового образу життя, алгоритм фотосинтезу під впливом природнього світла, небезпека вірусів
Джерело: розроблено авторами.

РОЗДІЛ 11. МЕТОДОЛОГІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ, ПСИХІЧНОЇ, ФІЗИЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВИКЛАДАЧІВ І СТУДЕНТІВ ЗА РАХУНОК ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ, МЕТОДІВ ДОПОВНЕНОЇ Й УЯВНОЇ РЕАЛЬНОСТІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ НАВЧАННЯ

11.1. Загальні положення

Протягом п'яти років галузь освіти в Україні перебуває під впливом наслідків порушення закону еволюції життя (незворотність, прискорення темпів, етичне відношення до розвитку усіх без виключень й обмежень), що негативно вплинуло на якість навчання. Викладачі й студенти смутно уявляють перспективу, що негативно впливає на мотивацію. Окрім психічної напруженості людей турбує дискомфорт від недостатнього рівня фізичного стану, як наслідку пандемії з переходом до обмежень воєнного стану.

Основою вирішення даних проблем може бути надання позитивних емоцій через творче використання методів доповненої й уявної реальності для забезпечення якості навчання під час воєнного стану.

Розроблено методологію «Інтелектуальна, психічна й фізична реабілітація для підвищення якості навчання за рахунок творчого використання методів доповненої й уявної реальності», яка успішно пройшла апробацію в коледжі на прикладі викладання дисциплін безпеки (охорона праці, безпека життєдіяльності).

11.2. Творча реабілітація, доповнена й уявна реальність для підвищення якості навчання

Інтелектуальна реабілітація як викладачів, так і студентів пов'язана з переходом закладів освіти від дистанційного на очне навчання. Після повного переходу коледжу на оф-лайн освіту якість послуг підвищилась на 30%, що дало можливість щорічно збільшувати контингент студентів. Психічна реабілітація полягала у відновленні мотивації студентів за рахунок тестування (методика ТАРТ) з встановленням престижної професії для кожного, яка підходить за кодом

його типу особистості. Демонстрація привабливого майбутнього підкріплювалася необхідністю збереження для нього здоров'я за рахунок норм безпеки.

Уявна реальність полягала в демонстрації факторів небезпеки (рис. 50А), де перший слайд кожної теми присвячено позитивному впливу холоду й тепла, звуку, вібрації, освітлення, радіації, дрібних частинок речовини, газів, горіння, електричного струму на розвиток людини. Це сприяло мотивації до вивчення особливостей перелічених факторів.



Рисунок 60 – Уявна реальність - фактори, які унеможливають розвиток людини (А), доповнена реальність - концентрація на усуненні дії фактора власними руками (Б)

Джерело: розроблено авторами.

Доповнена реальність дозволяла концентрувати увагу здобувачів освіти на методах усунення дії факторів небезпеки на людину власними руками (загасити пожежу вогнегасником, прищепити карабін страховки щоб не впасти з висоти, надати домедичну допомогу при ДТП т. ін.) (рис. 60Б).

Фізична реабілітація студентів полягала у виконанні з помірним фізичним навантаженням дій щодо нейтралізації дії небезпечних і шкідливих факторів впливу на людину. Мотиваційну роль у даному процесі відігравало використання уявної й доповненої реальності. Уявлялася, наприклад, дорожньо-транспортна пригода, коли водія треба обережно, підтримуючи шию, вивільнити з автомобіля (рис. 61).



Рисунок 61 – Фізична реабілітація студентів із засвоєнням навичок з безпеки за допомогою методів уявної (А) й доповненої реальності (Б)

Джерело: розроблено авторами.

Образне уявне мислення й фізичні можливості викладачі і студенти розвивали через навички у сфері безпеки життєдіяльності. Так прийоми з надання домедичної допомоги вивчали як викладачі, так і студенти усіх спеціальностей. Викладачі займалися на перервах у викладацькій кімнаті (рис.62).



Рисунок 62 – Навички з надання домедичної допомоги викладачами

Джерело: розроблено автором.

Студенти відпрацьовували навички на заняттях з безпеки життєдіяльності й охорони праці в аудиторіях (рис. 63).



Рисунок 63 – Навички з надання домедичної допомоги студентами

Джерело: розроблено авторами.

Навички із захисту органів дихання отримували через роботу з протигазами й спеціальним одягом (рис. 64).



Рисунок 64 – Навички із захисту органів дихання
Джерело: розроблено авторами.

Радіацію вимірювали дозиметром і вчилися приймати протирадіаційні й знеболювальні препарати (рис. 65).



Рисунок 65 – Вимірювання й захист від радіації
Джерело: розроблено авторами.

Правилам евакуації з аудиторії вчилися під час уявної пожежі й травмування (рис. 66).



Рисунок 66 – Відпрацювання навичок евакуації
Джерело: розроблено авторами.

Передумовою відпрацювання кожного елементу безпеки життєдіяльності було уявлення дії небезпечного фактора за допомогою доповненої й уявної реальності.

Інтелектуальна, психічна й фізична реабілітація викладачів під час воєнного стану дозволяє їм впевнено виконувати власну освітянську місію й регулярно отримувати моральне й матеріальне заохочення.

Усі види реабілітації проводилися не хаотично, а організовано через засідання циклових комісій.

Інтелектуальна реабілітація викладачів проводилася щомісяця під час засідання циклової комісії на тему «Інформаційні технології для якості навчання». Вирішувалася проблема впровадження у навчальний процес можливостей інформаційних технологій. Розроблялися програмні продукти для автоматизації процесів збору, аналізу, систематизації й обробки даних. Покращувалася візуалізація матеріалу через розробку веб-сторінок дисциплін на сайті коледжу. Це було особливо важливо під час відключення електроенергії. Студенти без перешкод продовжували користуватися через смарт-фони демонстраційними матеріалами викладачів. Наприклад, сторінка «Кабінет безпеки» на офіційному сайті коледжу надає доступ до інформації з усіх тем дисциплін «Охорона праці», «Охорона праці у галузі», «Охорона праці в будівництві» та «Безпека життєдіяльності» (рис. 67).

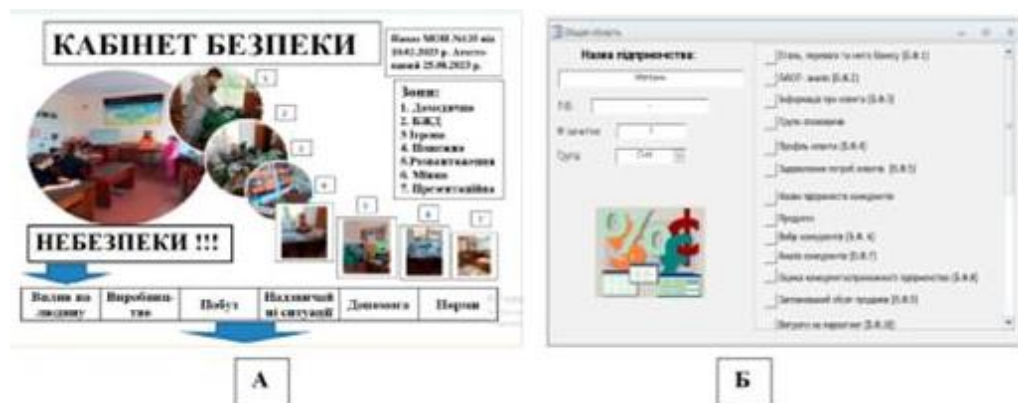


Рисунок 67 – Сторінка «Кабінет безпеки» на сайті коледжу (А), програмний продукт (Б). Джерело: розроблено авторами.

Відомо, що на сплеск змістовної насиченості дисциплін суттєвий вплив чинять ресурси штучного інтелекту. За результатами їх дослідження в ході інтелектуальної реабілітації викладачів було перевидано (2023-2024 рр.) навчальні посібники й методичні вказівки з дисциплін (рис. 68).



Рисунок 68 – Перевидання навчально-методичних розробок на основі оновлення змісту за допомогою ресурсів штучного інтелекту

Джерело: розроблено авторами.

Психічну реабілітацію викладачів рекомендується проводити щомісяця через участь у засіданнях Циклових комісій на тему «Від творчого мислення – до якості навчання» (рис. 69).



Рисунок 69 – Психічна реабілітація викладачів через участь у майстер-класах «Розпис червоним вином, кавою та іншими нетрадиційними засобами»

Джерело: розроблено авторами.

Це тренує креативне мислення й надихає на творчі дискусії. Так, на початку навчального року чоловіки сперечалися з жінками відносно зображення на стіні Центру творчості. Перші вважали його глечиком, а чоловіча інтуїція підказувала, що це символ красивої статі жінки в Україні. Кінець дискусії поклала ведуча-професійний художник. На підтримку чоловічої дальнорозорості вона розповіла, що в Епоху бароко з XV до XVII століття художники Рубенс і Джорджоне зображували ідеали краси, які включали повноту та округлість форм, що символізували здоров'я, родючість і достаток.

На майстер-класі з використання нових технологій і матеріалів дизайну (синьовий дріт, чудо-пістолет з гарячим клеєм) було створено символ мрії українців: «Повернення до затишної власної домівки» і «Ромашка, гадання на якій може наблизити до миру та повернення українців додому») (рис. 70А).

Засідання перед Новим роком «Змії» було присвячено віршованому відображенню України в образі Мауглі, якому мудрий пітон і зграя вільних звірів допомагають вижити у джунглях за рахунок додержання того принципу, що по крові усі рівні й рідні, а сила у єдності та взаємодопомозі (рис. 70Б). Вулканоїд з Балі, опалений після війни 12 тис. років тому, вчить землян не воювати, а об'єднуватися між націями й планетами для спільного розвитку й процвітання (рис. 70А).



А

Вулканоїд з Балі, як мінерал давнини, який пояснює життя у майбутньому



Б

Рисунок 70 – Майстер-клас з використання нових технологій дизайну
Джерело: розроблено авторами.

На восьме березня усім жінкам навчального закладу чоловіки подарували своє серце, щоби вони добавили в нього любов з перцем і захотілося в усьому

перемагати. Під час перемовин щодо мирної угоди з Росією члени гуртка «Креативне мислення» створили Бригантину «Мрія», як символ мрії українців про мирне життя (рис. 70Б).

Для фізичної реабілітації кожного тижня на великій перерві (50 хв.) бажано проводити засідання Циклових комісій на тему «Здорове тіло – ясний розум» у форматі спартакіади серед працівників, на яких відпрацьовуються навички попадання у ціль, терпіння для досягнення максимального результату, незламності під час захисту своєї позиції, швидкої реакції на економічні зміни та гри у команді при потрясіннях і випробуваннях.

Так, наприклад, у змаганні з метання дротиків перемогла викладачка бухгалтерського обліку, у якої усе потрапило у десятку. Перше місце в баскетболі зайняв викладач безпеки, який досяг результату найшвидше, а правознавець – найнадійніше та переконливо з п'ятого разу, що стало прикладом терпіння у досягненні бажаного результату. По воротах били сильно та з різних боків, намагаючись ввести воротаря в оману, але він проявив незламність. Через гру у волейбол і теніс відпрацьовували реакцію на зміну економічної ситуації в країні й підтримку один одного. У змаганні в боулінг економісти-менеджери обіграли архітекторів-будівельників за рахунок майстерності. Одним ударом вдалося збити усі 7 кеглів, що свідчить про можливість досягати максимального результату (рис. 71).



Рисунок 71 – Фізична реабілітація викладачів через спорт на великій перерві. Джерело: розроблено авторами.

Засідання Циклових комісій на тему «Здорове тіло – ясний розум» надає його учасникам психологічне розвантаження, оздоровлює й формує необхідні під час воєнного стану професійні й загально людські якості.

Уявна звичайна реальність навчального процесу в коледжі повинна доповнюватися елементами інтелектуальної, психічної й фізичної реабілітації викладачів за допомогою інформаційних технологій, підвищення рівня креативного мислення та закалювання волі.

Отже, Розроблено й пройшла успішну апробацію методологія інтелектуальної, психічної й фізичної реабілітації для підвищення якості навчання за рахунок творчого використання методів доповненої й уявної реальності.

Для впровадження даної методології пропонується використовувати інформаційні технології, участь у творчих і спортивних заходах, демонстрацію матеріалу методом доповненої, а практичного його пророблення – уявної реальності.

ВИСНОВКИ

1. Удосконалено теоретико-методологічні засади проєктування самоорганізації, інструментів самонавчання й інформаційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного, аграрного, банківського, інформаційного бізнесу й закладів освіти. Відкориговано комплекс базових конкурентних стратегій, який передбачає використання стратегій: «економія на витратах» підприємствам «швидкого харчування, сільськогосподарським, фінансовим», «висока якість» – розміщення (готелі, мотелі, апартаменти), фабричного приготування страв, закладам освіти; «інноваційно-креативна диференціація» – суб'єктам галузі креативної індустрії (ресторани, бари, нічні клуби, салони краси, турфірми при готелях, ІТ-підприємства).

2. Для управління процесом проєктування самоорганізації бізнесу й закладів освіти методом «за цілями» розроблено систему цілей та підцілей з деталізацією залежно від: виду базової конкурентної стратегії (економія на витратах, висока якість, інноваційно-креативна диференціація); методу управління функціональним видом діяльності (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, управління персоналом, бюджетування, інвестування, фінансування).

3. Підцілями управління підприємствами бізнесу для такого комплексного виду діяльності, як: формування продукту є цілі щодо формування виду, розміру, функцій, переміщення, способу пристосування до споживача під час використання продукту; ціноутворення – цілі розрахунку мінімальної, психологічної, економічно обґрунтованої ціни; рекламування – цілі підсвідомого та усвідомленого впливу на споживача; збут – цілі прямого, непрямого, суміщеного збуту; виробництво – цілі управління розміщенням потужностей, оптимізацією операційного циклу, оперативним управлінням виробництвом, якістю, організацією праці, інформаційними потоками; управління персоналом – цілі розрахунку кількості, розміщення, адаптації, мотивації, оцінки, звільнення персоналу; бюджетування – цілі нарахування заробітної плати, управління витратами та оподаткуванням; інвестування прибутку – цілі планування, формування та використання прибутку для купівлі (оновлення) техніки та технології; фінансування – цілі вибору джерел фінансування, управління грошовими потоками та обліком фінансових операцій.

4. Проведено дослідження ролі синергетики як теоретичної основи самоорганізації бізнесу й закладів освіти у неврівноваженій економіці, а саме: встановлено циклічний (на прикладах готелів, ресторанів і закладів освіти) характер динаміки

фінансово-економічних показників роботи підприємств; обрано математичну модель опису коливальних процесів і на її основі встановлено, що цикл коливань становить 3-4 роки. Цей результат безпосередньо вплинув на вибір періоду оцінки ефективності рівня самоорганізації готельно-ресторанного бізнесу (3-4 цикли розвитку, 9-12 років);

5. На підставі аналізу управлінського інструментарію та стану економіки (неврівноваженість, кризовий характер, вплив інформатизації) доведено доцільність вибору таких інструментів самоорганізації, самонавчання й синергетики, як дисипативне структурування та бенчмаркінг;

6. Розроблено показник оцінки ефективності рівня самоорганізації бізнесу й закладу освіти, який враховує коротко- та довгострокову перспективу, циклічний характер економіки (використовуються нелінійні залежності й трендовий аналіз), задоволення інтересів бізнесу, суспільства (споживач, працівник) та держави.

7. Проведено аналіз стану готельно-ресторанного, аграрного, банківського й інформаційного бізнесу під час економічних та політичних криз. Встановлено, що успішно розвиваються підприємницькі структури готельно-ресторанного бізнесу, які мають високий рівень самоорганізації (позитивне значення показника стійкості й наявності стану саморозвитку; відповідність результатів роботи інклюзивному бізнес-проекту, вимогам базової конкурентної стратегії та державних нормативів або соціо-еколого-економічних стандартів);

8. Запропоновано системний підхід до самоорганізації в бізнесі й сфері освіти. Розроблено структуру та описано умови самоорганізації таких самоорганізованих підприємницьких структур, наприклад, готельно-ресторанного бізнесу, як «економно-дисипативні» (підприємства «швидкого харчування»), «якісно-дисипативні» (підприємства розміщення, фабричного приготування страв і заклади освіти), «диференційно-дисипативні» (салони краси, ресторани, бари, нічні клуби, туристичні фірми при готелях).

9. Розроблено «Рекомендації щодо використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання для підприємств готельно-ресторанного, аграрного, банківського й інформаційного бізнесу» і закладів освіти: вибір базової конкурентної стратегії; організація дисипативної структури виробничої діяльності; формування умов самоорганізації (методи управління); контроль ефективності самоорганізації за допомогою «Показника оцінки ефективності рівня самоорганізації підприємства

або закладу освіти»; при отриманні негативних результатів контролю проведення коригування неефективного методу управління за рахунок способів та прийомів бенчмаркінгу; відновлення стану самоорганізації готельно-ресторанного бізнесу або закладу освіти; підтримання стану самоорганізації за рахунок формування і постійного оновлення банку способів та прийомів бенчмаркінгу працівниками функціональних підсистем підприємства через самонавчання.

10. Проведено успішну апробацію рекомендацій на прикладі розвитку підприємств розміщення (Готель Градецький, Готельно-ресторанний Комплекс Бригантіна), ресторанного бізнесу (ресторан Верховина), аграрного (ПП Аккерман-зернопром, ПП Біол, ТОВ ДП Світанок), ІТ-бізнесу (ТОВ Ультра), фінансового бізнесу (ТА ПУМБ) та закладів освіти (Білгород-Дністровський фаховий коледж природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій, ВП НУБіП України Ніжинський агротехнічний інститут). Відповідно до «Рекомендацій...» було розраховано показник ефективності рівня самоорганізації підприємств. Негативне значення показника виявило необхідність коригування «фактора-мінімум» (неефективного методу управління), що дозволило відновити рівень самоорганізації підприємств і закладів, необхідний для успішного розвитку на ринку.

11. Сформовано банк способів і прийомів бенчмаркінгу для підвищення рівня самоорганізації й самонавчання на підприємствах бізнесу. Банк структурований за дев'ятьма функціональними видами діяльності підприємств (формування продукту, ціноутворення, рекламування, збут, виробництво, персонал, бюджетування, інвестування, фінансування) і включає актуальні інноваційні способи та прийоми бенчмаркінгу, які успішно використовуються на відомих підприємствах готельно-ресторанного бізнесу по всьому світу.

12. Розроблено й пройшла успішну апробацію «Методологія інтелектуальної, психічної, фізичної реабілітації викладачів і студентів за рахунок штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності для підвищення якості навчання».

13. Розроблено «Перспективну модель використання технологій самоорганізації та інструментів самонавчання в бізнесі в умовах інформатизації суспільства», яка дозволяє оперативно адаптувати бізнес до змін на ринку, забезпечувати його стійкість та прибутковість, а також автоматизувати монотонні (рутинні) операції за допомогою засобів автоматизації й інформаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Енциклопедія – електронна версія. URL: <http://surl.li/tjwmsl>
2. Самоорганізація // Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. С. 563. 742 с. ISBN 966-531-128-X.
3. Шестакова Є.В. Самоорганізовані соціально-економічні системи: теорія, методологія, механізми. Креативна економіка, 2016. 354 с. ISBN: 978-5-91292-146-9.
4. Жигулін О. А., Махмудов І. І., Попа Л. М. Логістика в управлінні конкурентоспроможністю бізнесу при виході економіки із стану глобальної кризи: Монографія. Ніжин, 2021. 544 с.
5. Beer S. Brain of the firm; a development in management cybernetics. New York: Herder and Herder, 1972. 319 p.
6. Офіційний сайт компанії Unileve. URL: <https://www.unilever.com/>
7. Пригожин І., Стенгерс І. Порядок из хаоса. М.: ПРОГРЕСС, 1986. 432 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 336 с.
9. Офіційний сайт компанії Google. URL: <https://goo.su/oFumVy> (дата звернення 08.05.2025 р.).
10. Котлер Ф., Сондерс Г., Вонг Г. Основы маркетингу. К.: Вильямс, 2002. 944 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетингу. К.: Науковий світ, 2022. 880 с.
12. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. М.: ЮНИТИ, 1998. 787 с.
13. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К.: Наш формат, 2020. 454 с.
14. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2019. 624 с.
15. Хакен Г. Информация и самоорганизация. Макроскопический подход к сложным системам М.: Комкнига, 2005. 248 с.
16. Офіційний сайт компанії Marriott International (США). URL: <https://www.marriott.com/ru/marriott/aboutmarriott.mi>
17. Офіційний сайт компанії Hilton Hotels (Великобританія/США) URL: <https://www.hilton.com/ru/locations/united-kingdom/hilton-hotels/>
18. Офіційний сайт компанії AccorHotels. URL: <https://all.accor.com-/a/ru/brands.html>
19. Офіційний сайт компанії Ritz-Carlton (США). URL: <https://www.ritzcarlton.com/>
20. Офіційний сайт компанії Four Seasons Hotels (Канада). URL: <https://www.fourseasons.com/ru/>

21. Офіційний сайт компанії Hard Rock Hotel (США). URL: <https://www.hardrock.com/>
22. Офіційний сайт компанії Mandarin Oriental (Гонконг). URL: <https://www.mandarinoriental.com/en/hong-kong>
23. Жигулін О. А., Боярченко М. С. Збалансована система ключових показників ефективності конкурентної стратегії туристичного підприємства. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. 2013. № 17. С. 136–142.
24. Camp R. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance. American Society of Quality Control, 1993. Р. 183.
25. ПрАТ ГК Братислава. Офіційний сайт. URL: <https://bratislava.ua/ru/>
26. ПрАТ Готель Дніпро. Офіційний сайт. URL: <https://dniprohotel.ua/>
27. ТОВ ГК Знання. Офіційний сайт. URL: <https://hotelrus.phnr.com/ua>
28. ДП ГК Турист Офіційний сайт. URL: <https://hotel-tourist.kiev.ua/>
29. ДП ГК Національний. Офіційний сайт. URL: <https://nationalhotel.-com.ua/>
30. ДП ГК Київ. Офіційний сайт. URL: <https://surl.li/hulyke>
31. ПрАТ Готель Салют. Офіційний сайт. URL: <https://salut-bukovel.com/ru>
32. ПрАТ Готель Прем'єр Палац. Офіційний сайт. URL: <https://premier-palace.phnr.com/ua>
33. Експрес готель Київ. Офіційний сайт. URL: <https://expresskiev.-com.ua/uk/>
34. Готель Київського об'єднання авіаторів Жуляни. Офіційний сайт. URL: <https://zhuliany-city.com.ua/>
35. ТОВ Готель Голосіївський. Офіційний сайт. URL: <https://holosiyvsky-hotel-kiev.at-hotels.com/ru/>
36. Комунальне підприємство Готель Славутич. Офіційний сайт. URL: <https://hotel-slavutich.net/ru/>
37. ПрАТ Готель Театральний. Офіційний сайт. URL: <https://teatr-hotel.com/ru/>
38. ТОВ Готель Хрещатик. Офіційний сайт. URL: <https://www.hotel-khreschatyk.kiev.ua/>
39. Дідух С. М. Інклюзивний розвиток агропродовольчих вертикально-інтегрованих компаній України : мон. Одеса, 2020. 332 с.
39. Яворін Д. О. Особливості розвитку ринку комунального харчування в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2015. С. 144-158. ISSN: 2409-9260eISSN: 2415-3869.
40. Як змінився ресторанний ринок України на третьому році війни: підсумки 2024 року. URL: <https://surl.li/cmfnscg>
41. Вікіпедія. Установи швидкого приготування. URL: <https://surl.li/llrphz>
42. Експерт розповів, які напої найкраще підходять до бургерів. URL: <https://surl.li/nijpwp>

43. Крок Р. McDonald's. Как создавалась империя. Перевод с англ. М.: Альпина Паблишер, 2015. 360 с.
44. Макдональдс меню. URL: <https://mcdonaldsmenu.ru/> (дата звернення 17.02.2025 р.).
45. Лагута О. Корисний досвід. Стопами «Інспектор Фреймут»: як працює кухня McDonald's в Україні. URL: <https://rau.ua/ru/experience/inspektor-frejmut-mcdonalds/> (дата звернення 22.02.2025 р.).
46. Жигулін О. А., Сергієнко О. Г., Степова С. М. Інформаційні системи і технологій та економіка підприємств ІТ-галузі: навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В. , 2023. 228 с.
47. Жигулін О. А., Чуханенко О. С., Зайченко М. Д. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навчальний посібник. Запоріжжя, 2023. 163 с.
48. Жигулін О. А., Кушнір О. І., Соколова Н. П. Економіка сільськогосподарського виробництва: навчальний посібник. Запоріжжя, 2023. 156 с.
49. Жигулін О. А., Каріка А. Б., Каріка О. Б. Охорона праці у будівництві: Навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 238 с.
50. Жигулін О. А. Тітяпкин С. С., Пономаренко Н. В. Методичні вказівки до практичних занять з дисциплін «Бренд-менеджмент та управління діловим іміджем», «Реклама», «Поведінка споживача», «Маркетинг», «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент» для студентів технічних та економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання. Ніжин, 2024. 145 с.
51. Жигулін О. А. Методичні вказівки до лабораторних і практичних занять з дисципліни «Інформаційні системи та технології підприємств харчових і переробних галузей». Запоріжжя: Ф-ОП Однорог Т. В., 2023. 90 с.
52. Жигулін О. А., Седікова І. О., Савенко І. І. Бренд-менеджмент: Навчальний посібник. Запоріжжя: Ф-ОП Однорог Т. В., 2023. 293 с.
53. Жигулін О. А. Модель поведінки споживачів готельних і ресторанних послуг в умовах кризи й інформатизації суспільства. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, вип. 1. С. 86-92.
54. Жигулін О. А. Конкурентоспроможність підприємств в аграрній сфері України: Монографія. Ніжин, 2016. С. 327-328.
55. Жигулін О. А., Седікова І. О., Савенко І. І. Модель агрологістики бізнес-процесів під час збройного конфлікту «Україна-Росія». Агросвіт, 24/2022. С. 10 - 15.
56. Жигулін О. А., Баранов І. Г., Кушнір О. І. Логіка, методологія та етика наукового пізнання: навчальний посібник. Ніжин, 2024. 199 с.
57. Жигулін О. А. Методичні вказівки до практичних робіт та самостійного вивчення дисциплін «Основи зовнішньоекономічної діяльності», «Мультикультурний маркетинговий менеджмент в період глобальної комунікації», «Бренд-

менеджмент і управління діловим іміджем», «Економіка підприємств у галузі: сільське, харчове, переробне господарство й сфера ІТ-технологій» для студентів технічних й економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання. Ніжин, 2024. 221 с.

58. Жигулін О. А. Творча реабілітація, доповнена й уявна реальність для підвищення якості навчання. Фахова передвища освіта. №1. 2025. С. 23-27.

59. Кушнір О. І., Жигулін О. А. Відновлення ефективності методів управління підприємством: агропродовольча, готельна й ресторанна сфера. Економіка харчової промисловості. 2022. Т.14, Вип. 2. С. 36-43.

60. Жигулін О. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств аграрної сфери: [монографія]. Ніжин : видавець ПП Лисенко М.М., 2016. 328 с.

61. Про основні засади державної аграрної політики на період до 2015 року від 18.10.05, №2982 IV. Закон України. Голос України. 2005. 16 листоп.).

62. Огляд статистики України (ШІ). URL: <https://surl.li/ulgylw>

63. Чупіна А. О. Аналіз розвитку інклюзивного туризму закордоном // Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. Вип. 11. С. 121–127.

Додатки

Додаток А

Бізнес-форми для дослідження розвитку бізнесу й закладів освіти. Етапи, переваги та мета бізнесу (Б.Ф.1)

А. Етапи бізнесу	
1. Найвужчий	1.
2. Наступний рівень	2.
3. Найширший	3.
4. + розвинуті технології	4.
Б. Підприємство задовольняє наступні потреби клієнта:	
1.	
В. Основні переваги, які підприємство має на ринку:	
Г. Мета бізнесу:	

SWOT- аналіз тенденцій у сфері діяльності підприємства (Б.Ф. 2)

Тенденції	Погроза (П) чи можливість (М)	Заходи зворотної реакції
5. Політичні		
6. Економічні		
7. Законодавчі		
8. Галузеві		

Інформація про клієнта (Б.Ф. 3)

Необхідна інформація	Можливе джерело інформації	Місцезнаходження

Профіль клієнта (Б.Ф.4)

Інформація про клієнта	Групи споживачів			
	1	2	3	4
Що особливого?				

Можливості щодо задоволення потреб клієнтів (Б.Ф.5)

Основні групи споживачів	Основні потреби та товари що їх задовольняють	Допоміжні потреби та товари, які їх задовольняють	Засоби щодо задоволення допоміжних потреб споживачів

Вибір конкурентів (Б.Ф. 6)

Назва підприємства	Місцезнаходження	Ціни		
		Товар 1	Товар 2	Товар 3

Аналіз конкурентів (Б.Ф. 7)

Критерії	Базове підприємство	Конкуренти		
		1	2	3

Конкурентні переваги (Б.Ф. 8)

Товарна політика (комплекси основних та допоміжних послуг або виробів)	Методи підвищення конкурентоспроможності за функціональними видами діяльності

Б.Ф.9

Оцінка підприємств щодо конкурентоспроможності та планування переваг

Критерії	Ідеальне підприємство*	Підприємства – конкуренти			
		Базове	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Якість товару	30				
2. Ціна	15				
3. Комунікації	5				
4. Збут	5				
5. Виробництво	10				
6. Персонал	10				
7. Витрати	8				
8. Інвестиції в нові технології	20				
9. Фінанси	7				
Всього балів	100				
Ціна за типовий товар					
Співвідношення «привабливість споживчих якостей» / «ціна»					

*Розподіл балів та критерії оцінки коригуються у відповідності до ринкової кон'юнктури

Запланований об'єм продажів та витрати на маркетингові заходи (Б.Ф. 10)

Товар або послуга	Об'єм продажів за місяцями року												Всього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. кг													
2. шт.													
3. год.													
1. тис. грн.													
2. тис. грн.													
3. тис. грн.													
Всього, тис. грн.													Частка ринку
Всього, %													100 %
Витрати на маркетингові заходи													

Планограма робіт (Б.Ф.11)

Час виконання, год. Роботи	Виконання робочих операцій, год.													
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21

Потреба в устаткуванні, електроенергії та персоналі (Б.Ф. 12)

Найменування виробничої операції	Найменування устаткування	Ціна за одиницю, грн.	Час роботи, години	Електроенергія, кВт / год.	Усього електроенергія, кВт	Продуктивність, один. / год.	Кількість одиниць	Обслуговуючий персонал
Всього								

Штатний розклад (Б.Ф. 13)

Категорія робітників	Кількість, чол.	Ставка (оклад), грн.	Надбавка (премія), грн.	Всього за місяць, грн.	Всього за рік, грн.

Прибутки або збитки (Б.Ф.14)

Показники	Прибутки або збитки по місяцях, грн.												Разом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Виторг													
Витрати													
Прибуток													
Податок на прибуток													
Чистий прибуток													
Рівень рентабельності													

Банк способів та прийомів бенчмаркінгу для готелю

№	Спосіб або прийом	Опис	Приклади
Метод, який коригується / підциль коригування / відповідність нормативу			
Формування продукту / Задоволення основних потреб клієнтів підприємницьких структур бізнесу за допомогою екологічно чистих та сприяючих розвитку людини економних, якісних, креативно-диференційованих товарів з дотриманням вимог ЗУ Про туризм (ЗУпт), ЗУ Про захист прав споживачів (ЗУзпп), Правил пожежної безпеки (ППБ), Екологічного законодавства (ЕЗ)			
1	Основна функція готелю	Формування продукту підвищеного попиту	Hilton Hotel (Сполучені Штати): надає розкішне проживання та обслуговування для бізнесменів та туристів. Ritz-Carlton (Франція): Відомий своєю елегантністю та високим стандартом обслуговування гостей, які шукають розкіш та комфорт
2	Додаткові функції	Залучення додатковим сервісом	Приклад: Готель Grand Excelsior на Мальті пропонує широкий спектр додаткових послуг для гостей, включаючи спа-центр, ресторани з місцевою та міжнародною кухнею, конференц-зали для бізнес-подій, дитячий клуб, а також організацію екскурсій та розважальних програм
3	Диверсифікація вертикальна «назад» і «вперед»	Розширення номенклатури товарів	Вертикальна диверсифікація «назад». Готельна мережа Hilton розширила свою діяльність на галузь обробки та постачання здорового харчування, сприяючи здоровому способу життя своїх клієнтів
4	Горизонтальна диверсифікація	Нові для підприємства галузі	Hilton Hotels & Resorts – горизонтальна диверсифікація. Розширення діяльності з виробництва та обслуговування готельної техніки, такої як меблі, ліжка та електроніка (США)
5	Конгломератна диверсифікація	Розширення в інші галузі	Marriott International - конгломератна диверсифікація. Виробництво та продаж лімузинів під брендом Marriott Limousines для перевезення гостей готелів з розкішшю та комфортом (США)
6	Нетрадиційна горизонтальна диверсифікація	Розширення у суміжні галузі	Hotel Innovate – нетрадиційна горизонтальна диверсифікація. Відкриття школи творчості та інноваційних технологій під назвою «Innovate Creative Academy», де гості готелю можуть навчатися різних видів мистецтва та дизайну (США)
Ціноутворення / Зниження ціни рівно настільки, наскільки необхідно, щоб привернути увагу покупця до придбання екологічно чистого та сприятливого розвитку людини товару порівняно з конкурентами за дотримання вимог Закону про ціни та ціноутворення (ЗЦ), ЕЗ			
7	Розрахунок мінімальної ціни	Дає можливість визначити беззбитковість ціни	Готель Sunny Paradise в Майамі, США, розраховує мінімальну ціну для номера на основі витрат на комунальні послуги, обслуговування персоналу та прибутку у розмірі 20%. Після аналізу цін конкурентів та споживчого попиту - \$150 за ніч
8	Ціни на ринковому рівні	Встановлюються за ринковими механізмами	Готель Sea Breeze на узбережжі Греції встановлює ціни на ринковому рівні залежно від сезону. Влітку, під час пікового сезону, ціни можуть бути вищими, а взимку – меншими.

Рекламування/Реклама високого рівня якості. Інформування клієнта про високу якість товару: надійність; міцність; працездатність при пікових навантаженнях. Детальне інформування клієнта про нові креативні функції, бренд товару у відповідності до вимог ЗУ Про рекламу (ЗУор), Закону України «Про інформацію для споживачів харчових продуктів» (ЗУінф), ЕЗ			
9	Повторення реклами з інформаційним насиченням	Здійснюється «дозрівання» клієнта до необхідності купівлі екологічно чистого продукту	Приклад: Рекламна кампанія готелю Seaside Oasis: Перше повідомлення (перший контакт): Зображення готелю, пляжного пейзажу, базова інформація про комфортне розташування і видатний сервіс. Друге повідомлення (додаткова інформація): Деталізація послуг: розкішні номери, спа-центр, ресторани з місцевою кухнею, безкоштовний Wi-Fi, трансфери та екскурсії. Третє повідомлення (переваги поруч з іншими готелями): Відмінне розташування поблизу популярних пам'яток, легкий доступ до аеропорту, кращі пляжні види. Четверте повідомлення (підтримка та відгуки): відгуки задоволених клієнтів, вказівка на високу якість обслуговування та дружній персонал. П'яте повідомлення (обмежена пропозиція): Акція для перших 20 бронювань зі знижкою 20%
Збут/ Збут з акцентом на високому рівні якості в умовах демонстрації комфорту/Стаття у Господарському Кодексі, ЕЗ			
10	Прямий Збут	Збут самим виробником послуг	Офіційний веб-сайт готелю: На веб-сайті готелю можна забронювати номери безпосередньо, вибравши відповідну дату та тип номера. Прямі продажі у приймальній стійці готелю: Гості можуть зробити бронювання та оплату на місці біля приймальної стійки готелю
11	Непрямий збут	Через посередника	Непрямий збут – це стратегія продажу товарів чи послуг через посередників, таких як дистриб'ютори, магазини, онлайн-платформи. Готель Royal Oasis (Франція) співпрацює з туроператорами для включення свого розкішного проживання в пакетні тури до Парижу
Організація виробництва / Задоволення потреб клієнта за рахунок серійного виробництва високоякісного товару ГК, ЗУпб, ПОП, ЕЗ			
12	Організація виробництва, що задовольняє попит у готелі	Маркетингове дослідження попиту та організація виробництва	Франція. AccorHotels використовує гнучкий підхід до виробництва послуг у готелях, змінюючи конфігурацію номерів, меню ресторанів тощо, щоб відповідати попиту, що змінюється
13	Усунення «вузьких» місць технологічного процесу	Збільшення продуктивності операційної системи за рахунок забезпечення рівномірності матеріальних потоків	Використання автоматизованих систем для оптимізації та прискорення рутинних завдань, таких як реєстрація гостей, облік відвідувань ресторанів. Розробка спеціальних мобільних програм для персоналу, що дозволяють отримувати та обробляти замовлення, повідомлення та запити гостей на ходу. Оптимізація часу прибуття: Введення безконтактної реєстрації та виїзду гостей через мобільні програми

Кадрове забезпечення/Добір: «статиків-сенсориків» і створення умов для постійного удосконалення якості з дотриманням вимог КЗПП, ПОП, ЕЗ			
14	Мотивація персоналу	Премії за раціоналізацію в області якості	Zappos Headquarters, Лас-Вегас, США: Запропонував співробітникам готелю можливість виходити зі своїми ідеями незалежно від посади. Burj Al Arab Jumeirah, Дубай, Сполучені Арабські Емірати: Співробітникам готелю пропонують курси навчання, які допомагають розвивати їх навички та кар'єрний потенціал
Бюджетування, інвестування/Задоволення потреб клієнта за рахунок: зменшення непродуктивних витрат і зростання витрат, пов'язаних з підвищенням рівня якості продукції при дотриманні вимог Стандартів бухгалтерського обліку, КЗпП та ЕЗ			
15	Премії в готелі	Преміювання за раціоналізацію у сфері якості	Норвегія: У готелях Норвегії використовується «індивідуальне преміювання», коли кожен працівник отримує премію за досягнення конкретних цілей, визначених індивідуально. Швеція: У шведських готелях практикується «командне преміювання», коли вся група працівників, яка спільно досягла певних результатів, отримує премію
16	Інвестиції для готелів у брендинг та рекламу послуг	Засоби візуалізації, 3Д-друк, дизайн	В американських готелях активно використовуються цифрові медіа, включаючи відеоролики, веб-сайти та соціальні мережі, для підвищення обізнаності клієнтів про готель та його послуги. У готелях Таїланду впроваджуються креативні рекламні кампанії, які використовують елементи місцевої культури та природи для створення унікального образу готелю
Фінансування / Задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що прагне бути лідером у сфері якості послуг за дотримання вимог Стандартів бухгалтерського обліку			
17	Вибір джерела фінансування	Виробники якісних послуг використовують власні фінансові можливості.	Власний капітал: Використання власних коштів або коштів інвесторів може бути першим варіантом. Це може допомогти знизити витрати на позичковий капітал та заощадити на відсотках. Банківські позички: Отримання позички від банку одна із найпоширеніших способів фінансування. Слід дослідити різні банки та їх умови, включаючи відсоткові ставки та термін погашення

Банк способів і прийомів бенчмаркінгу для ресторану

№	Спосіб або прийом	Опис	Приклади
Коригований метод / підціль коригування / відповідність нормативу			
Формування продукту / Задоволення основних потреб клієнтів за допомогою екологічно чистих і сприятливих розвитку людини креативно-диференційованих товарів з дотриманням вимог ЗУ Про туризм (ЗУпт), ЗУ Про захист прав споживачів (ЗУзпп), ЗУ Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, Правил охорони праці у сільськогосподарському виробництві (ПОПсг), для працівників м'ясопереробних цехів (ПОПмц), виробництв забою та первинної обробки тваринницької сировини (ПОПтс), підприємств з переробки молока та виноробної промисловості (ПОПпм, ПОПвп) та інших видів харчової промисловості, Екологічне законодавство (ЕЗ)			
1	Основна функція ресторану	Формування продукту підвищеного попиту проводиться за результатами дослідження ринку	Основна функція ресторану полягає у наданні страв та напоїв для їжі. Ось деякі з основних функцій ресторану: Гастрономічний досвід: Ресторан дає можливість гостям насолодитися різноманітними стравами та напоями, підготовленими кухарями з урахуванням смакових побажань та культурних впливів. Навколишнє середовище та атмосфера: Ресторан створює приємне середовище для їжі, де гості можуть відчувати затишок, розслабитися та насолоджуватись обстановкою
2	Додаткові функції	Додатковий сервіс	Організація кулінарних майстер-класів, де гості можуть навчитися готувати страви під керівництвом шеф-кухаря. Організація вечорів із живою музикою, виступами музикантів чи діджеїв, щоб створити романтичну атмосферу та розважити гостей
3	Диверсифікація вертикальна «назад» і «вперед»	Расширення номенклатури товарів	Приклад: Ресторан може відкрити власні ферми або городи для вирощування органічних продуктів, необхідних для приготування страв. Це дозволить контролювати якість та постачання інгредієнтів і, можливо, навіть знизити витрати на закупівлю сировини
4	Горизонтальна диверсифікація	Нові для підприємства галузі, що не потребують залучення нової технології	Ресторани у Франції розширюють свою діяльність, відкриваючи кондитерську або кафе з власними десертами та печивом. Японія - Розширення до доставки суші та ролів; Італія - виробництво своїх соусів та паст; США - Ресторани в США відкривають кав'ярні та кафе, щоб залучити більше гостей вранці та після обіду
5	Конгломератна диверсифікація	Розширення своєї діяльності в інші галузі,	Ресторан може співпрацювати з розважальними закладами або створити власний розважальний компонент, наприклад, вечірні шоу, концерти або спектаклі.

		які можуть бути не пов'язані з основною діяльністю	Розширення на катеринговий сегмент, надаючи послуги обслуговування заходів на замовлення. Кулінарна школа для навчання гостей чи аспірантів кулінарному мистецтву
6	Нетрадиційна горизонтальна диверсифікація	Нетрадиційність послуг	Ресторан The Culinary Canvas Cafe у США пропонує гостям можливість не лише насолоджуватися смачними стравами, але й самотійно втілювати свої мистецькі. Ресторан Sushi Lab Experience в Японії дозволяє гостям стати частиною процесу приготування суші для можливості створити свої комбінації.
7	Отримання різних варіантів кінцевого продукту з елементів	Кубік-рубик	Ресторан Burger Fusion Lab в США пропонує різні види бургерів з різними видами м'яса, соусів та додатків. Sushi Mix Mastery в Японії дозволяє гостям створювати власні суші, вибираючи різні види риби, овочів та соусів
8	Складання й розкладання продукту	Компактність	Складання та розкладання продукту для ресторану – це процес організації та підготовки інгредієнтів та компонентів страв для подачі гостям. Ефективне складання та розкладання продукту допомагає створити апетитний вигляд страв
Ціноутворення / Ціна, пропорційна креативним властивостям товару із задоволенням вимог нормативних документів/Закон про ціни та ціноутворення (ЗЦЦ), ЕЗ			
9	Розрахунок мінімальної ціни	Дає можливість визначити можливість беззбиткового зниження ціни	Декілька аспектів цінноутворення: Собівартість продукту: Розрахунок всіх витрат по інгредієнтах та матеріалах. Витрати на персонал: Враховуйте зарплати шеф-кухаря, офіціантів, кухарів та іншого персоналу, а також витрати на соціальні пільги та страхування. Оренда та витрати на експлуатацію: Увімкніть вартість оренди приміщення, комунальні послуги, обслуговування та ремонт обладнання, придбання меблів та посуду. Маркетинг та реклама: Розгляньте витрати на рекламу, створення сайту, рекламні матеріали та інші маркетингові заходи. Амортизація: Врахуйте вартість зносу та амортизації обладнання та меблів. Прибуток: Додайте до ціни бажаний прибуток
10	Розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника	Використовується в роздрібній та дрібнооптовій торгівлі продовольчими товарами	Kitopi, Кувейт: Ця платформа збільшує кількість ресторанів, які можуть співпрацювати з фабриками-кухнями для приготування їжі, і дає можливість додати ціну до вартості страв. Deliveroo Editions, Великобританія створює власні фабрики-кухні, де ресторани готують їжу для доставки, додаючи свою націнку до ціни продукту
Рекламування/Детальне інформування клієнта про нові креативні функції, бренд товару відповідно до вимог ЗУ Про рекламу (ЗУпр), Закону України «Про інформацію для споживачів про харчові продукти» (ЗУінф), ЕЗ			

11	Повторення реклами з інформаційним насиченням	Здійснюється «дозрівання» клієнта до необхідності покупки	Здорове харчування: Первинна реклама може фокусуватися на здоровому способі життя та меню зі здоровими стравами. Повторна реклама може розкрити вартість харчових добавок, поживних елементів та інгредієнтів, які роблять страви особливо корисними
12	Велика реклама	Несвідомо привертає увагу споживача розміром	Зовнішня реклама: Розміщення великих рекламних банерів, плакатів або світлових панелей на фасаді ресторану або біля нього. Це може бути гарним місцем для виведення основного послання, логотипу ресторану та захоплюючих зображень страв. Рекламні білборди: Розміщення рекламних білбордів на видних місцях у місті чи на магістральних дорогах
13	Айс-стопер-реклама	Привернення уваги за допомогою об'єктів показу	Сюрпризний гість: До середини обіду в ресторані може з'явитися ведучий або музикант із живою музикою, яка створює атмосферу свята. Інтерактивні страви: Надаючи деякі страви з несподіваною презентацією або ефектом, ресторан може здивувати гостей та підвищити їхню цікавість за рахунок створення ефекту айс-стопера
Збут / Збут з акцентом на нових креативних функціях або престижі в обстановці демонстрації можливого розмаїття товару з дотриманням вимог статей 179, 264 Господарський збут», «Договір постачання» Господарського Кодексу, ЕЗ			
14	Прямий збут	Збут без посередників	А ла карт меню: Традиційний підхід, де гості можуть вибрати страви з меню та замовити їх безпосередньо зі списку. Страви на виніс або з доставкою. Розширення послуг ресторану через можливість замовлення страв для виносу або з доставкою
15	Непрямий збут	Збут через посередників	Оптові поставки: Ресторани можуть постачати свої страви або продукти оптовим покупцям, таким як кафе, магазини, готелі, аеропорти тощо. Франчайзинг: Розширення бізнесу за допомогою франчайзингу, де інші підприємці запускають ресторани відповідно до стандартів
Організація виробництва / Задоволення потреб клієнта за рахунок індивідуального (дрібно серійного) виробництва ексклюзивного інноваційно-креативного товару з дотриманням вимог Господарського Кодексу, Правил охорони праці, ЕЗ			
16	Розміщення виробничих потужностей за типом «фіксованого розташування»	Індивідуальне або дрібно-серійне виробництво ексклюзивних виробів або послуг за спеціальним замовленням	Розміщення виробничих потужностей за типом «фіксованого розташування» у ресторані означає розташування обладнання та робочих зон з метою досягнення оптимальної продуктивності та забезпечення ефективного виконання завдань приготування. Ось кілька прикладів, як це може виглядати: Фіксоване розташування клієнта за столиком, а довкола нього: страви в руках офіціантів, бари, боулінг, казино, танцпол, естрада, караоке, тамада та ін. Фіксоване розташування обладнання: У цьому варіанті кожна зона кухні має своє фіксоване обладнання, наприклад, робочий стіл, піч, гриль, холодильник т. ін. Це дозволяє кухарям працювати у комфортних умовах та спрощує організацію процесу.

			У ресторані розташовуються зони приготування згідно специфіки страв
17	Виробнича потужність ресторану	Це здатність до виробництва максимальної кількості виробів	Noma (Данія): Ресторан Noma в Копенгагені має високу виробничу потужність завдяки розробленій системі приготування, використанню ексклюзивних інгредієнтів та великій кількості спеціалізованих працівників. El Bulli (Іспанія): Популярний ресторан El Bulli в Іспанії має обмежену кількість місць, але з великою виробничою потужністю для розробки інноваційних страв та експериментів
18	Мотивація персоналу	Премії за високий рівень креативності послуг	Фінансова мотивація: надання конкурентоспроможної заробітної плати, бонусів за високу продуктивність та премій досягнення цілей. Професійний розвиток: Забезпечення можливостей навчання та підвищення кваліфікації, організація тренінгів та семінарів для покращення навичок. Визнання та похвала: Публічне визнання працівників, вручення сертифікатів вдячності, нагород чи подяк від керівництва. Гнучкий графік: Надання можливості роботи за гнучким графіком, що дозволяє працівникам балансувати роботу та особисте життя
Бюджетування/Задоволення потреб клієнта за рахунок: зменшення не виробничих витрат і зростання витрат, пов'язаних з підвищенням рівня креативної диференціації послуг при дотриманні вимог Стандартів бухгалтерського обліку, КЗпП та ЕЗ			
19	Премії за виконання напружених норм виробітку в ресторані	Премії за підвищення рівня задоволення клієнтів у креативної диференціації	Nandos у ПАР: Цей ланцюг ресторанів дає співробітникам можливість заробляти бонуси на основі власної продуктивності та якості обслуговування. Zuma у Великобританії: Ресторан Zuma використовує систему бонусів для кухарів та офіціантів, які перевищують очікувані показники продуктивності та впроваджують нові ідеї та підходи до роботи. Jamie's Italian у Великій Британії: У цьому ресторані використовується програма винагород за відзнаку, яка включає в себе грошові бонуси та подарунки для персоналу, що показує високу віддачу праці та внесок у команду
Інвестування / Задоволення потреб клієнта щодо нових інноваційних технологій, що сприяють диференціюванню товару за дотримання соціо-еколого-економічного законодавства			
20	Інвестиції в техніку та технологію в ресторані	Купівля техніки та технологій, що покращують креативну диференціацію послуг	Eatsa (США): Eatsa – це ресторан у США, де процес замовлення та отримання їжі повністю автоматизований. Гості замовляють страви через програму, а потім отримують їх із великих автоматів. Zume Pizza (США): Zume Pizza використовує роботів для приготування піци. Вони автоматизують процес виготовлення, що дозволяє знизити час очікування та забезпечити стабільну якість страв Розпилення запахів під столом для підвищення апетиту
Фінансування / Задоволення потреб клієнта за рахунок іміджу фінансово стійкого підприємства, що прагне бути лідером у сфері креативної диференціації продукції або послуг за дотримання вимог Стандартів бухгалтерського обліку, ЕЗ			

49	Вибір джерела фінансування	Виробники стандартизованих виробів використовують кредитні фінансові ресурси, а якісних і диференційованих - власні фінанси	Венчурний капітал: Інвестори можуть вкладати кошти в обмін на частку у бізнесі. Це дозволяє отримати доступ до фінансових ресурсів та експертизи інвестора. Краудфандинг: Інший варіант – це залучення коштів через краудфандингові платформи, де багато хто може внести невеликі суми грошей. Noma (Данія): Відомий ресторан Noma отримав фінансування від інвесторів для створення інноваційних кулінарних концепцій та досліджень у галузі гастрономії. Maido (Перу): Ресторан Maido в Лімі, Перу, використовує комбінацію власних коштів, банківських позик та інвестицій від партнерів, щоб розвивати свій унікальний концепт. Dabbawala (Індія): Цей ланч-сервіс в Мумбаї, Індія, ґрунтується на сприянні інвестицій від невеликого кола партнерів, які вірять у можливість ефективної служби доставки обідів
----	----------------------------	---	--



Затверджую:

Директор Білгород-Дністровського
фахового коледжу природокористування,
будівництва та комп'ютерних технологій

Леонід ПОПА

«05» листопада 2024 р.

АКТ №1

про впровадження наукових результатів
студентського наукового гуртка «Креативне
мислення» (науковий керівник Жигулін О. А.)
у навчальний процес Білгород-Дністровського
фахового коледжу природокористування,
будівництва та комп'ютерних технологій»

Комісія у складі: Зайченко М. Д. – заступника директора з навчальної роботи, завідувачої відділенням Менеджменту та комп'ютерних технологій Павлової Н. Г., завідувачої відділенням Природокористування Соколової Н. П., завідувачого відділенням Будівництва та архітектури Подавалкіна В. Ю. засвідчує наступне:

наукові результати студентського наукового гуртка «Креативне мислення» (керівник Жигулін О. А.) використовуються в навчальному процесі Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій для підготовки студентів економічних і технічних спеціальностей. З метою вдосконалення викладання навчальних дисциплін на основі результатів досліджень гуртка поглиблено зміст навчальних курсів у період 2023-2024 рр., скореговані навчальні програми та видані наступні навчальні й навчально-методичні посібники:

1. Інформаційні системи і технології та економіка підприємств ІТ-галузі: навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 234 с. Члени гуртка «Креативне мислення»-співавтори: Міряков Є. В., Скорик Д. А., Павленко П. П. – п. 2.1.

2. Зовнішньоекономічна діяльність: Навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 163 с. Овчаренко А. В., Тимошенко Д. О., Костюк І. Ю. – п. 2.1-2.5, Руснак В. О., Чебан П. О., – п. 2.6-2.9, розд. 3, Кожухар Т. М., Сакара Л. С., Магла К. Ю. – розд. 8, Беженар Г. О., Іванова Т. С. – розд. 12.

3. Охорона праці у будівництві: навч. пос. Запоріжжя: Ф-ОП Однорог Т. В., 2023. 238 с. Кругленко В. В. – п. 4.8, Кічігін В. О. – п. 4.8, Гореліхіна С. В. – п. 3.1-3.5, 7.1, 8.2, Штефан В. П. – п. 3.1-3.5, 7.2, 8.1, Гуткан І. І. – п. 1.1, 8.1, Дімченко О. В. – п. 8.2.

4. Економіка сільськогосподарського виробництва: навчальний посібник. Запоріжжя: ФО-П Однорог Т. В., 2023. 174 с. Архипенко О. – п. 7.1, Базиленко М. – п. 11.3, Балабан А. – 11.2, Міряков Є. – 5.1, Сакара С. – п. 3.2, Дьяченко М. – п. 1.11, Павленко-Барвиненко Л. – п. 3.2, 4.5, 5.2, Карабіненко Д. – розд. 14, Білошицький Б. – розд. 15.

5. Бренд-менеджмент: навчальний посібник. Ніжин, 2024. 293 с. Новикова О. С., Соколова А. Г., Левінський В. В. – 2, Курянов В. М. – 14, Шумілов Б. В. – 12, Шалагінова Д. С. – 11, Бурлаков В. С. – 1, Пономаренко Н. В. – 10.

6. Логіка, методологія та етика наукового пізнання: навчальний посібник. Ніжин, 2024. 206 с. Бєлошицький Б. А., Карабінєнко Д. М., Коробка О. О. – п. 4, Тітяпкин С. С. – п. 5, Пономаренко Н. В. – п. 6, Морозов Є. Є. – п. 7, Кара Г. І., Судомир С. М. – п. 8, Кодимський О. С., Зайцева А. О. – п. 9.

7. Методичні вказівки до практичних занять з дисциплін «Бренд-менеджмент та управління діловим іміджем», «Реклама», «Поведінка споживача», «Маркетинг», «Менеджмент», «Стратегічний менеджмент» для студентів технічних та економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання. Ніжин, 2024. 145 с. Новикова О. С., Соколов А. Г., Левінський В. В. – ПР 2, Курянов В. М. – ПР 3, Шумілов Б. В. – ПР 4, Шалагінова Д. С. – ПР 11, Бурлаков В. С. – ПР 5, Зайцева А. О. – ПР 12, Пономаренко Н. В. – ПР 12.

8. Методичні вказівки до практичних робіт та самостійного вивчення дисциплін «Основи зовнішньоекономічної діяльності», «Мультикультурний маркетинговий менеджмент в період глобальної комунікації», «Бренд-менеджмент і управління діловим іміджем», «Економіка підприємств у галузі: сільське, харчове, переробне господарство й сфера ІТ-технологій» для студентів технічних й економічних спеціальностей денної та заочної форми навчання. Ніжин, 2024. 221 с. Зайцева А. О. – ПР 8, Жигулін Д. О. – ПР 1, Тітяпкин С. С. – ПР 5, Пономаренко Н. В. – ПР 6, Кушнір О. І. – ПР 4.

9. Методичні вказівки до лабораторних і практичних занять з дисциплін «Інформаційні системи та технології підприємств харчових і переробних галузей», «Економіка підприємств ІТ-галузі» для студентів спеціальностей «Менеджмент», «Комп'ютерна інженерія», «Інженерія програмного забезпечення» технічних та економічних спеціальностей денної та заочної форм навчання. Запоріжжя: Ф-ОП Однороз Т. В., 2023. 90 с. Сергієнко О.Г. – розд. 3, Степова С.М. – розд. 4.

10. Методичні вказівки до практичних робіт та самостійного вивчення дисциплін «Методологія та організація наукових досліджень», «Методологія наукових досліджень», «Основи наукових досліджень» для студентів технічних, економічних спеціальностей денної й заочної форм навчання. Запоріжжя, 2024. 155 с. Пономаренко Н. В. – ПР 1, Тітяпкин С. С. – ПР-2;

не менш вагомим результатом роботи гуртка «Креативне мислення» є розробка й впровадження в коледжі «Антикризової методології інтелектуальної, психічної й фізичної реабілітації студентів і викладачів для підвищення якості навчання за рахунок творчого використання штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності». Восинний стан і соціальна напруженість в студентському й викладацькому колективах негативно вплинули на якість навчання. Викладачі виявилися перевантаженими (по 4 пари занять щоденно з трьома робочими суботами на місяць) із-за загрози відключення опалення через російську агресію. Гурток «Креативне мислення» запропонував з педагогічної точки зору ідеальний спосіб психічного розвантаження й фізичного закалювання щомісяця й щоденно на великій

перерві, відповідно. Відновлення психічної рівноваги суміщували з формуванням креативного мислення в центрах творчості міста, а фізичний стан відновлювали – у спортзалі. Найбільш вагомою, окрім перелічених, була інтелектуальна реабілітація, яка полягала в перевиданні навчальних і навчально-методичних посібників з використанням ресурсів штучного інтелекту, методів доповненої, уявної реальності й інформаційних технологій.

У цілому, впроваджені в коледжі розробок студентського наукового гуртка «Креативне мислення» підвищило якість навчання на 15 %, суттєво укріпило імідж навчального закладу на ринку освітніх послуг, що дало можливість щорічно підвищувати контингент студентів на 3-5 % під час воєнного стану.

Голова комісії :  Марина ЗАЙЧЕНКО
Члени :  Наталія ПАВЛОВА
 Наталія СОКОЛОВА
 Володимир ПОДАВАЛКІН

ДОВІДКА
про впровадження результатів роботи
студентського наукового гуртка «Креативне мислення»
(науковий керівник Жигулін О.А.)
на факультеті агротехнологій та економіки ВП НУБіП України «Ніжинський
агротехнічний інститут»

Розроблені Студентським науковим гуртком «Креативне мислення» (науковий керівник Жигулін О.А.) наукові результати використовуються у навчальному процесі на факультеті агротехнологій та економіки ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут»:

1. «Спосіб використання доповненої реальності у сфері педагогіки у сукупності з ресурсами й можливостями штучного інтелекту» використовується під час читання лекцій;

2. Метод «уявної реальності» та «бенчмаркінг за інформаційним забезпеченням ресурсами й можливостями штучного інтелекту» застосовуються на практичних заняттях. Студенти уявляють кризові ситуації підприємства на ринку й творчо розробляють інноваційні способи й прийоми коригування методів управління для їх вирішення.

3. «Антикризова методологія інтелектуальної, психічної й фізичної реабілітації студентів і викладачів для підвищення якості навчання за рахунок творчого використання штучного інтелекту, методів доповненої й уявної реальності» використовується для організації навчального процесу.

Наведені результати роботи Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» (науковий керівник Жигулін О.А.) сприяють підвищенню якості надання освітніх послуг у ВП НУБіП України «Ніжинський агротехнічний інститут» під час воєнного стану.

Декан факультету агротехнологій та економіки
ВП НУБіП України «Ніжинський
агротехнічний інститут»



Галина МАКЕДОН

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ПП Аккерманзернопром

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ПП Аккерманзернопром, а саме у сферах:

1. Бізнес-проектування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвосня товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесів використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідкуючі ціни;

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендинг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проекту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімум» - неефективного методу управління підприємством, який унеможливорює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор



Р. Ш.

14.06.2014

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» (науковий керівник д.е.н., доцент Жигулін О. А.) у ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено у Комплекс методичного забезпечення навчально-науково-інноваційної роботи ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», а саме у сферах:

1. Бізнес-проектування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесі використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідкуючі ціни.

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу;

організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендинг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проекту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімум» - неефективного методу управління підприємством, який унеможливає розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Д.е.н., професорка, завідувачка відділу
навчально-науково-інноваційної діяльності,
професорка кафедри економіки і менеджменту,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний
інститут»

Світлана СУДОМИР

Підпис засвідчую:
провідна фахівчиня з кадрів
ВП НУБіП України
«Бережанський агротехнічний інститут»

Дарія ФЛЬОНЦ



ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ПП БІОІЛ

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ПП БІОІЛ, а саме у сферах:

1. Бізнес-проектування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесів використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідуючі ціни;

Активация Windc

Чтобы активировать Wi
"Параметры"

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендинг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проєкту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімум» - неефективного методу управління підприємством, який унеможливорює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор

12.06.24



Баронов І.І.

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ПП АК Агроток

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ПП АК Агроток, а саме у сферах:

1. Бізнес-проектування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесі використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідкуючі ціни;

Активация Windk

Чтобы активировать W

""

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендинг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проекту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімум» - неефективного методу управління підприємством, який унеможливорює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор

06.11.2024



Мельник НВ

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ТОВ імені Мічуріна

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ПП ТОВ імені Мічуріна, а саме у сферах:

1. Бізнес-проектування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесі використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідує очікувати

Активация Windo

Чтобы активировать Wii

"Помогите"

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендинг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проєкту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімум» - неефективного методу управління підприємством, який унеможливорює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор

03.12.2024р.



Лугон Е.М.

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ТОВ ДП Світанок Агро

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ТОВ ДП Світанок Агро, а саме у сферах:

1. Бізнес-проектування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесі використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідуючі ціни;

Активация Windows
Чтобы активировать Windows,
нужно активировать лицензию.
"Параметры"

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економічний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендинг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проєкту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» - оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімуму» - неефективного методу управління підприємством, який унеможливорює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор

05.16.2024



Гушнір О.І.

ДОВІДКА

про впровадження розробок Студентського наукового гуртка «Креативне мислення» Білгород-Дністровського фахового коледжу природокористування, будівництва та комп'ютерних технологій на ДП Нова Царичанка-1

Розроблені студентським науковим гуртком «Креативне мислення» рекомендації щодо розвитку бізнесу під час кризових явищ впроваджено на ДП Нова Царичанка, а саме у сферах:

1. Бізнес-проектування: Програмний продукт «Розвиток» для створення моделі розвитку бізнесу у формі бізнес-проекту з банком-накопичувачем способів і прийомів коригування методів управління; Програмний продукт «Розрахунок показника розвитку бізнесу».

2. Формування банку інноваційних способів і прийомів коригування методів управління сільськогосподарським підприємством на основі функціонального бенчмаркінгу, який підкріплено ресурсами штучного інтелекту, методами доповненої й уявної реальності за напрямками;

2.1. Формування продукту: основні й додаткові функції продукту (основні функції; додаткові функції; сюрприз – додаткова функція, що дивує споживача; закритий товар – усунення несанкціонованого доступу сторонніх); вид продукту (дитячий конструктор – різні варіанти кінцевого продукту з однотипних елементів; складання й розкладання; подвоєння товару); розмір продукту (залучення клієнта малим або великим розміром, дроблення продукту, об'єднання продукту в повний комплект, різна фасовка, фіктивне збільшення обсягу продукту); виправдання очікувань споживача (виправдання очікувань відносно продукту; повний сервіс; безкоштовний сервіс; наближення до платоспроможного споживача); ліквідація продукту (заплановане знищення; зменшення корисної дії одиниці продукту); покращення переміщення й коригування параметрів (товар на колесах; кріплення й відкріплення, перехід до плавного регулювання, пристосування до клієнта в процесів використання).

2.2. Ціноутворення: розрахунок мінімальної ціни; ціна за елементами споживчої вартості товару; розрахунок ціни на підставі додавання середньої націнки до ціни оптового постачальника; ринкова ціна; відповідність ціни на продукт загальній політиці фірми; зняття вершків; слідкуючі ціни;

Активация Window

Чтобы активировать Windows, перейдите в меню «Параметры».

2.3. Рекламування: повторення реклами з інформаційним насиченням; велика реклама; айс-стоппер-реклама; реклама за функціями інформувати, переконувати, нагадувати;

2.4. Збуту: прямий збут; непрямий збут; змішаний збут;

2.5. Виробництва: організація виробництва, яке задовольняє попит на економічний товар; розміщення виробничих потужностей за типом розміщення виробу; виробнича потужність фірми; концентрація виробництва; уніфікація; екологічність і безпека виробництва; оптимізація операційного циклу; організація системи точно-вчасно; оперативне управління виробництвом; усунення вузьких місць технологічного процесу.

2.6. Кадрів: розрахунок потреби в персоналі; добір персоналу за психофізіологічними характеристиками; розстановка персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; оцінка персоналу; звільнення персоналу; стратегія управління персоналом;

2.7. Бюджетування: витрати на премії за виконання та перевиконання напружених норм виробітку; управління амортизаційними відрахуваннями; управління оподаткуванням;

2.8. Інвестування: інвестиції в техніку й технологію на підприємстві; інвестиції у брендінг і рекламу продукту;

2.9. Фінансування: вибір джерела фінансування; планування фінансових потоків кеш-флоу.

Програмний продукт «Розвиток» надає можливість сформувати бізнес-модель підприємства у формі бізнес-проекту, а також за допомогою Програмного продукту «Розрахунок показника розвитку бізнесу» – оперативно виявити й надати інформацію щодо коригування «фактора мінімум» – неефективного методу управління підприємством, який унеможливорює розвиток суб'єкта господарювання на ринку.

Директор



07.01.20

Лушноренко О.В.

Наукове видання

ЖИГУЛІН Олександр Андрійович
СТРЕЛКОВСЬКА Ірина Вікторівна
ПОПА Леонід Минович

САМООРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕСУ З ВИКОРИСТАННЯМ
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Монографія

Технічний редактор – І. П. Борис
Верстка та макетування – В. М. Косяк
Книга друкується в авторському редагуванні

Підписано до друку 25.06.25 р.
Гарнітура Computer Modern.
Замовлення № 153

Формат 60х84/16
Обл.-вид. арк. 14,96
Ум. друк. арк. 16,05

Папір офсетний

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя
м. Ніжин, вул. Воздвиженська, 3А
(04631)7–19–72
E-mail: vidavn_ndu@ukr.net
www.ndu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 2137 від 29.03.05 р.