

**МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ КЕРІВНИХ КАДРІВ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ
ІНСТИТУТ ПРАКТИЧНОЇ КУЛЬТУРОЛОГІЇ ТА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА АРТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІВЕНТ-ТЕХНОЛОГІЙ**

На правах рукопису

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В СФЕРІ ІНДУСТРІЇ
РОЗВАГ»**

Виконала:

студентка II курсу магістратури,
група МКД-11-22з
спеціальності 028 «Менеджмент
соціокультурної діяльності»

Лісовик Владислава Романівна

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Бортяна Єлена Ярославівна

Рецензент:

доктор економічних наук, професор

Мартинишин Ярослав Миколайович

Допущено до захисту:

протокол засідання кафедри

№5 від 22 листопада 2023р.

в.о. завідувача кафедри арт-менеджменту

та івент-технологій

_____ **Вікторія ДОБРОВОЛЬСЬКА**

АНОТАЦІЯ

Лісовик В.Р Удосконалення менеджменту в сфері індустрії розваг. - Кваліфікаційна робота на правах рукопису

Об'єкт дослідження: система менеджменту індустрії розваг.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективного менеджменту в сфері індустрії розваг. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах НК «Експоцентр України».

Мета дослідження: обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту в сфері індустрії розваг в Україні.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичне і методичне обґрунтування менеджменту організації індустрії розваг на основі збалансованості його розвитку, що дозволило одержати теоретичні і практичні результати, які містять наукову новизну. Автор окреслив специфічні критерії оптимізації менеджменту та підвищення його ефективності. Автором проведений аналіз менеджменту в індустрії розваг на прикладі Національного Комплексу «Експоцентр Україна». Визначивши методичні аспекти дослідження менеджменту в індустрії розваг, можна визнати, що ця галузь вимагає комплексного та системного підходу до управління. У дослідженні було встановлено, що визначення ефективних методичних засад є ключовим етапом для успішного функціонування підприємств у цьому секторі. На сьогоднішній день, виставкова діяльність залишається значущим та розвинутим напрямком економічної діяльності, який займає особливе місце як на міжнародному, так і на внутрішньому українському ринку послуг. Виставкова сфера формується і розвивається під впливом численних факторів, які потребують дослідження та врахування.

Ключові слова: менеджмент, індустрія розваг, національний комплекс.

Lisovyk V.R Improving management in the entertainment industry. Qualification work on manuscript rights.

Object of research: Management System of the Entertainment Industry.

Subject of research: Theoretical, methodological, and practical aspects of forming effective management in the entertainment industry. In-depth research was conducted based on materials from the National Complex "Expo Center Ukraine."

The purpose of the study: Justification of theoretical and methodological provisions and development of practical recommendations for improving management in the entertainment industry in Ukraine. The qualification work explores the theoretical and methodological rationale for managing the organization

of the entertainment industry based on the balance of its development, resulting in theoretical and practical outcomes containing scientific novelty. The author outlined specific criteria for optimizing management and increasing its effectiveness. An analysis of management in the entertainment industry was conducted using the National Complex "Expo Center Ukraine" as a case study. By identifying methodological aspects of researching management in the entertainment industry, it can be acknowledged that this sector requires a comprehensive and systematic approach to management. The research established that defining effective methodological principles is a key step for the successful operation of enterprises in this sector. As of today, exhibition activities remain a significant and developed direction in economic activity, holding a special place in both the international and domestic Ukrainian service markets. The exhibition sphere is shaped and evolves under the influence of numerous factors that require research and consideration.

Keywords: Management, entertainment industry, national complex.

ЗМІСТ

ВСТУП		3
РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ		6
1.1.	Теоретичні основи менеджменту в індустрії розваг	6
1.2.	Методичні аспекти дослідження менеджменту в індустрії розваг	12
1.3.	Принципи застосування менеджменту в індустрії розваг	18
	Висновки до першого розділу	29
РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЕКСПОЦЕНТР УКРАЇНИ»		30
2.1.	Організаційно-економічна характеристика Національного комплексу «Експоцентр України»	30
2.2.	Аналіз особливостей менеджменту в компанії	38
2.3.	Оцінка підходів у забезпеченні ефективності менеджменту в компанії	46
2.4.	Аналіз впливу гібридних загроз на менеджмент компанії	54
	Висновки до другого розділу	61
РОЗДІЛ ІІІ. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НАЦІОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЕКСПОЦЕНТР УКРАЇНИ»		62
3.1.	Формування ефективної системи менеджменту компанії	62
3.2.	Інноваційні підходи до підвищення якості обслуговування	68
3.3.	Вдосконалення стратегії розвитку компанії	76
	Висновки до третього розділу	91
ВИСНОВКИ		93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		99
ДОДАТКИ		106

ВСТУП

Актуальність дослідження.

Керівники сучасних організацій стикаються з численними труднощами, спричиненими зовнішніми та внутрішніми факторами, які впливають на різні аспекти їх діяльності, такі як результативність, ефективність та конкурентоспроможність. Ці умови вимагають оперативної адаптації та швидкого реагування. Управлінський процес на підприємствах в Україні ускладнюється швидкими змінами в економічному середовищі, його нестабільністю та впливом негативних факторів, таких як пандемія та воєнний стан. Це ставить його в умови постійної динаміки і підкреслює необхідність впровадження сучасних управлінських технологій та методів.

Світові процеси глобалізації розширюють масштаби соціально-економічної взаємодії, і це супроводжується зростанням складності економічних, соціальних, фінансових, технологічних, інформаційних та організаційних зв'язків. Це потребує адаптивних підходів до формалізації управлінських процесів та прийняття рішень. Важливо знайти технології, методи та підходи, які допоможуть створити систему управління здатну генерувати якісні та ефективні управлінські рішення, придатні для використання в актуальних умовах і реаліях.

Здатність керівників компаній швидко реагувати та приймати ефективні рішення в умовах обмеженості інформацією та обмеженим часом стає ключовим фактором успіху в сучасному бізнесі.

Метою магістерського дослідження є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення менеджменту в сфері індустрії розваг в Україні.

Для досягнення мети потрібно вирішити наступні *завдання*:

- розглянути теоретичні основи менеджменту в індустрії розваг;

- визначити методичні аспекти дослідження менеджменту в індустрії розваг;
- розглянути принципи застосування менеджменту в індустрії розваг;
- надати організаційно-економічну характеристику Національного комплексу «Експоцентр України»;
- провести аналіз особливостей менеджменту в компанії;
- здійснити оцінку підходів у забезпеченні ефективності менеджменту в компанії;
- провести аналіз впливу гібридних загроз на менеджмент компанії;
- розглянути формування ефективної системи менеджменту компанії;
- вивчити інноваційні підходи до підвищення якості обслуговування;
- розглянути напрями вдосконалення стратегії розвитку компанії.

Об'єктом дослідження – система менеджменту індустрії розваг.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти формування ефективного менеджменту в сфері індустрії розваг. Поглиблені дослідження здійснювалися на матеріалах НК «Експоцентр України».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналізу і синтезу, індукції та дедукції, статистичний, розрахунково-конструктивний, системний, балансовий, порівняння.

Джерельна база та стан наукової розробленості теми. Теоретико-методичну основу дослідження становлять наукові праці та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених у менеджменті в індустрії розваг, інформаційні матеріали статистичних, довідкових періодичних та цифрових видань, інтернет-ресурси, матеріали науково-практичних конференцій.

Дослідженням сутності поняття менеджмент присвячені фундаментальні дослідження всесвітньовідомих вчених та науковців, таких як Ф. Тейлор, А. Файоль, П. Друкер, Е. Мейо, М. Вебер та інших. Поняття «менеджмент» є досить складним, тому сучасні науковці (І.Ф. Комарницький,

Л.П. Євенко, А. В. Попов, Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш, Р.Дафт, В.К.Ковпаков, О.В. Кузьменко та інші) трактують його по-різному.

Проблематикою функціонування та розвитку менеджменту індустрії розваг розглядали у численних наукових працях й іноземні вчені, такі як Carter L., Godlblatt J., J. Tum, P. Norton, Shone A. та Thomas O.

Наукова новизна. У дослідженні виконано теоретичне і методичне обґрунтування менеджменту організації індустрії розваг на основі збалансованості його розвитку, що дозволило одержати теоретичні і практичні результати, які містять наукову новизну, зокрема, окреслено специфічні критерії оптимізації менеджменту та підвищення його ефективності.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані висновки та рекомендації щодо вдосконалення менеджменту в індустрії розваг дозволяють підвищити ефективність менеджменту індустрії розваг.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати дослідження були оприлюднені на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Креативні технології, підприємництво і менеджмент в організації соціокультурної сфери XXI століття» (25-26 жовтня 2023 р., м. Київ), тема доповіді «Удосконалення менеджменту в сфері індустрії розваг».

Структура та обсяг магістерської роботи. Структура та обсяг магістерського дослідження обумовлені метою та його завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають у себе 10 підрозділів, висновків, списку використаних джерел (74 од.). Загальний обсяг магістерського дослідження становить 113 сторінок.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ

1.1. Теоретичні основи менеджменту в індустрії розваг

Історія управлінської думки коріниться в давнині, і висловлювання по управлінських питаннях знаходилися на єгипетських папірусах та глиняних табличках з міжгір'я Тигру і Євфрату. Проте ці записи в основному стосувалися державного управління і не можуть бути безпосередньо пов'язані з менеджментом [24].

Упродовж історії багато видатних постатей, таких як Олександр Македонський, Наполеон, Генрі Форд і Пол Гейтц, відзначалися не лише своїми досягненнями, але й вмінням ефективно керувати і мотивувати інших. Їх успіхи свідчили про мистецтво керування, яке завжди було високо в ціні.

В минулому від одного особистого управлінського таланту залежали долі держав, війн, народів і окремих людей. Проте в ХХ столітті кількість підприємств, організацій, військових підрозділів і держав стала настільки великою, а їх взаємодії настільки складними і різноманітними, що знайти в усіх керівних посадах винятковий управлінський талант стало неможливим [13].

Саме тому мистецтво управління перетворилося в науку, відому як менеджмент. У сучасному складному суспільстві ХХІ століття управлінські якості стали надзвичайно важливими. Управління організацією в умовах ринкової економіки є набагато складнішим, ніж у централізованій командно-адміністративній системі. Це пов'язано з розширенням прав і відповідальності управлінців та потребою гнучкої адаптації до швидких змін у навколишньому середовищі [25].

- виникають нові цілі та завдання, яких раніше організації самостійно не вирішували і навіть не ставили;

- змінюються форми власності;

- виникають нові господарські зв'язки;

- формуються ринкові механізми управління економікою.

Управління – це спрямована дія на об’єкт з метою зміни його стану або поведінки у відповідь на зміну обставин [4]. Цей процес може бути застосований до технічних систем, комп’ютерних мереж, автомобілів, конвеєрів, літаків і навіть людей.

Менеджмент включає в себе управління людьми, такими як працівники, колективи, групи, організації і т. д., і є одним з видів управління.

Табл. 1.1. Визначення змісту категорії «менеджмент»

Автор	Визначення поняття
П. Друкер	«менеджмент – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу. Саме менеджмент створює економічний і соціальний розвиток»
М. П. Фоллет	«менеджмент – це забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб»
І.Ф. Комарницький	«цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей організації»
Л.П. Євенко	«менеджмент - це уміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект» [5]
А. В. Попов	«процес планування, організації, приведення в дію і контролю організації, з тим що досягти координації людських і матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного вирішення завдань» [7]
Р. Дафт	«ефективне та раціональне досягнення цілей організації за допомогою планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів» [8]
Л.І. Нечаюк, Н.О. Телеш	«менеджмент визначається як інтегральний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та керують ними шляхом постановки цілей та розробки засобів їх досягнення» [9]
М. Коултер	«процес координування та об’єднання професійної діяльності інших людей таким чином, щоб вона була ефективною та результативною» [10]

Джерело: розроблено на основі [13, 31, 33, 2]

Термін «менеджмент» походить із англійської мови (management) та пояснюється як «керівництво», «управління», «керування» чи «керувати». Цей термін є загальним та має широкий спектр інтерпретацій, що виокремлюються

через багато наукових підходів, визначень та пояснень. У наукових колах менеджмент розглядається з різних аспектів [25]:

- як процес, що включає в себе формування організації та систематичне управління її ресурсами через виконання спеціальних управлінських функцій, таких як планування, організація, мотивація та контроль.

- як система управління, що сприяє ефективному розподілу управлінських обов'язків в межах організації та об'єднанню зусиль всіх її членів для досягнення організаційних цілей і завдань.

- як управлінський потенціал, включаючи спеціально підготовлених фахівців (менеджерів), які завдяки своїм навичкам та ефективній командній роботі можуть вчасно реагувати на зміни на ринку та вплив зовнішнього середовища і адаптувати організацію до нових умов.

- як мистецтво управління, яке допомагає організаціям виживати та успішно розвиватися у своїй галузі.

Аналізуючи, можна зазначити відсутність єдиної позиції у визначенні сутності поняття «менеджмент» (табл. 1.1.). Однак на основі узагальнення і систематизації різних підходів можна виділити кілька способів розуміння цього терміну. В сучасній науковій літературі найбільш розповсюдженими є такі підходи: функціональний, системний, ситуативний та процесуальний.

Виходячи з вищезазначених визначень, можна прийти до висновку, що менеджмент - це комплекс методів, принципів та засобів впливу, спрямованих на досягнення цілей, спрямованих на ефективне використання ресурсів підприємства. Основними складовими системи менеджменту є суб'єкт і об'єкт управління, методи і принципи.

Важливу роль в управлінській діяльності відіграють принципи менеджменту (дод. А.1.).

Варто відзначити точку зору П. Друкера, можна підтвердити, що в будь-якій роботі на підприємстві необхідний взаємозв'язок між працівниками та керівництвом, оскільки це сприяє підвищенню продуктивності праці. З цього

впливає, що основна увага приділяється ключовим елементам системи менеджменту - суб'єкту, об'єкту та управлінській взаємодії між ними.

Об'єктом менеджменту є не лише сама організація, її персонал, інформація, ресурси та структура, але й соціальне оточення разом із реальними комунікаціями, оскільки саме на ці елементи спрямований управлінський вплив.

Суб'єктами менеджменту виступають різні рівні керівництва - від верхнього інституційного рівня до технічного [11]. Досягнення цілей організації можливе лише за наявності ефективно побудованої системи менеджменту, яка ґрунтується на певних принципах, що визначають спосіб діяльності та правила поведінки керівництва під час виконання завдань.

Головною метою управління є досягнення прибутковості або доходності діяльності організації за допомогою раціональної організації виробничого процесу, розвитку матеріально-технічної та технологічної бази, ефективного використання кадрового потенціалу та залучення фінансових ресурсів.

Показник прибутковості організації служить індикатором ефективності її виробничо-збутової діяльності, який досягається через зменшення витрат (на сировину, матеріали, оплату праці і т. д.) та максимізацію доходів від результатів виробництва, таких як випуск продукції та надання послуг [24].

Завдання менеджменту полягає у визначенні конкретних цілей менеджменту для окремих функціональних підрозділів та виконавців відповідно до їх функціонального призначення.

В індустрії розваг однією з найважливіших задач менеджменту є забезпечення надання послуг, що враховують потреби споживачів на основі наявних матеріальних і людських ресурсів, та забезпечення прибуткової діяльності організації та її стабільності на ринку.

Управління в умовах ринкової економіки передбачає наступні аспекти:

- орієнтація організації на попит і потреби ринку, а також на конкретних споживачів;

- виробництво продукції, яка користується попитом і може призвести до очікуваного прибутку;
- постійне прагнення до підвищення ефективності виробництва з мінімізацією витрат;
- господарська самостійність, що надає можливість приймати рішення тим, хто відповідає за кінцеві результати організації та її підрозділів;
- постійний перегляд цілей і програм в залежності від ситуації на ринку;
- встановлення остаточного результату діяльності організації та її підрозділів на ринку.

Менеджмент повинен одночасно вирішувати три основних завдання:

- здійснення прибутку;
- зменшення власних витрат;
- розширення ринкового сегменту або ринку збуту.

Поза цими основними завданнями, управління також включає в себе:

- визначення конкретних цілей розвитку підприємства;
- виявлення пріоритетних цілей та їх послідовність вирішення;
- розробка стратегії розвитку;
- розробка системи заходів для вирішення проблем на різних часових періодах;
- визначення необхідних ресурсів та джерел їх забезпечення;
- встановлення контролю за виконанням поставлених завдань.

Метод управління представляє собою систему управлінських підходів, спрямованих на досягнення високої ефективності організаційної діяльності. Правильний вибір методу управління допомагає створити чітку організацію управлінського процесу та всієї виробничо-економічної діяльності.

У сфері управління в практиці використовуються різні методи, включаючи [25]:

- адміністративні методи;
- економічні методи;
- соціально-психологічні методи;

- комерційні методи;
- правові методи;
- дослідницькі методи.

Застосування цих методів спрямоване на досягнення таких результатів, як [17]:

- спрямованість та метування колективу;
- організованість в роботі;
- чіткість та координація у роботі;
- оперативність та вчасність у прийнятті рішень;
- гнучкість, дисциплінованість та ініціативність.

Адміністративне управління визнає адміністративну вказівку, яку слід виконувати точно і контролювати відповідно до встановленої системи відповідальності. В цьому варіанті управління великий акцент робиться на виконанні команд та виробництві, з основним акцентом на процесі, а не на ролях індивідуальних працівників.

Економічне управління, у свою чергу, приділяє пріоритетну увагу економічним засобам і ресурсам, ставлячи їх вище за інші аспекти, включаючи адміністративні. Виконання такого управління передбачає наявність спеціальної підготовки менеджерів, які мають розуміти економічні процеси та вміти ефективно ними керувати.

Сучасна практика свідчить про те, що фактор людей відіграє ключову роль у сучасному виробництві. Управління повинно зосереджуватися на аспектах людського фактору, враховуючи їхні інтереси, потреби та цінності. Цей підхід можна назвати соціально-психологічним управлінням, де в основі лежить підтримка і задоволення індивідуальних потреб і цінностей працівників.

Важливо визначити цілі та завдання менеджменту і менеджерів для визначення обсягу та напрямку управлінських заходів, спрямованих на досягнення цих цілей. Серед функцій менеджменту виділяють такі, як

планування, організація, координація, контроль і мотивація, що є необхідними компонентами будь-якого процесу управління і організації.

1.2. Методичні аспекти дослідження менеджменту в індустрії розваг

Згідно з дослідженнями В. В. Дергачової, К. О. Кузнецова і З. В. Григорової, менеджмент може бути визначений як раціональний метод управління підприємствами або фірмами, спрямований на отримання прибутку. Він включає в себе нагляд, специфічні форми організації праці, а також укладені угоди і контракти між працею та капіталом. Це також представляє собою окрему галузь наукового знання і професійної спеціалізації для менеджерів, що входять до адміністративного штату корпорацій і інших сфер [11, с. 3].

З погляду наукового підходу менеджмент є умінням і здатністю застосовувати об'єктивні закони та закономірності, які діють у певній сфері наукової діяльності, для досягнення цілей розвитку та функціонування з максимально ефективним використанням ресурсів. Слід відзначити, що незважаючи на те, що на практиці терміни «менеджмент» і «управління» часто використовуються як синоніми, існують певні відмінності в їх використанні щодо об'єкта управління та цілей функціонування [24].

Управління може застосовуватися до різних об'єктів та цілей, таких як державне управління, регіональне управління, управління громадськими та некомерційними організаціями, релігійними спільнотами, політичними партіями, згідно з їх загальними метою і функціями. З іншого боку, термін «менеджмент» найчастіше використовується в контексті організацій, що діють у ринковому середовищі і орієнтовані, серед іншого, на забезпечення економічного ефекту. У цьому контексті сучасний менеджмент базується на певних постулатах, таких як [19]:

- зовнішнє середовище організації є надзвичайно змінним;
- для ефективного менеджменту потрібне постійне вивчення ринку (попиту, пропозиції, споживання);

- менеджмент повинен використовувати інструменти маркетингу і прогнозування;
- менеджмент повинен базуватися на всебічному аналізі інформації;
- менеджмент повинен орієнтуватися на виробництво продукції з мінімальними витратами і її реалізацію з максимальним прибутком;
- менеджмент повинен враховувати підходи соціології та психології для розкриття особистих якостей працівників, їх здібностей, набирати нові знання і використовувати їх у практичній діяльності.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, слід відзначити, що існує дискусія та розбіжні підходи у розумінні сутності організаційно-економічного механізму управління. Також не існує загальноприйнятої методології для його створення та застосування в сфері виставкового бізнесу. Ця проблема вимагає подальших досліджень та розвитку теоретичних підстав для формування та функціонування організаційно-економічного механізму управління суб'єктами виставкового бізнесу [25].

Отже, практичний інтерес до вирішення питань розвитку виставкового бізнесу в Україні, а також об'єктивна потреба в розвитку теоретичних та методологічних основ формування організаційно-економічного механізму управління та його адаптації до суб'єктів виставкового бізнесу підкреслюють актуальність монографічного дослідження в цій області.

Індустрія розваг представляє собою окремий сегмент економічної системи, який залучає значні матеріальні, фінансові і трудові ресурси. Підприємства в цьому секторі відрізняються специфічними технологіями, системами управління, результатами діяльності і організацією роботи персоналу.

Основними характеристиками процесу розваги є наступні [27]:

- добровільний вибір виду розваги особою, яка обирає, що робити у вільний час;

- попередня підготовленість особистості до споживання розваг, включаючи планування та організацію;
- постійну зміну видів розваг та їх комбінування з іншими видами діяльності, такими як відпочинок, спорт, освіта тощо;
- періодичність споживання розваг, яка може бути пов'язана з життєвим циклом людини, річним, тижневим, або навіть добовим графіком.

Важливо відзначити розрізнення між масовими розвагами та розвагами індивідуального порядку. Розваги можуть бути організованими спеціально або виникати стихійно, в залежності від вибору і потреб споживачів.

До числа найважливіших сучасних завдань у вивченні індустрії розваг включаються наступні аспекти:

- вивчення закономірностей і тенденцій розвитку індустрії розваг є важливим для розуміння впливу цієї галузі на формування особистісних особливостей. Розробка адекватних моделей індустрії розваг сприяє ефективному управлінню цими процесами і покращенню соціальної політики;
- в індустрії розваг деяких країн відбувається активне інвестування капіталу з коротким періодом окупності. Конкурентоспроможні підприємства створюють широкий спектр варіантів розваг для людей. Важливо відрізнити індустрію розваг, спрямовану на задоволення потреб людей, від маніпулювання свідомістю заради користі;
- сучасне життя характеризується швидким ритмом, стресами і емоційною напругою. Індустрія розваг може впливати на розслаблення людей та їх ціннісні орієнтації;
- розвага, незалежно від того, чи вона споживається індивідуально чи у компанії, є індивідуальним благом. З урахуванням цього, розвиток індустрії розваг може сприяти подоланню негативних наслідків розділеності людей і компенсації їх відсутності разом;
- попит на індустрію розваг залежить від вільного часу та доходу населення. Особливу роль відіграють форми використання вільного часу і доступ до розваг у домашньому середовищі.

Варіативність підприємств, які спеціалізуються у створенні та організації умов для розваг, є значною. Зазвичай ці підприємства включені у різні сфери господарства і часто функціонують як вторинні або побічні галузі.

Протягом тривалого часу, духовним потребам людей приділялося недостатньо уваги, особливо в рамках традиційної класифікації галузей господарства.

Оскільки індустрія розваг є досить молодою галуззю, питання, пов'язані з її економікою, організацією та управлінням підприємствами, які забезпечують розважальні послуги, залишаються менше дослідженими. Не вирішені питання стосуються технологічних зв'язків між різними компонентами таких підприємств і їх інфраструктури. Також ще не сформовано конкретних організаційно-економічних характеристик, які б були типовими для підприємств індустрії розваг [31].

Досвід розвитку індустрії розваг у різних країнах може надати загальну картину її основних структурних компонентів.

До сфери індустрії розваг включаються підприємства, організації та установи, головною метою яких є задоволення потреб людей у розвагах. Тут можна виділити різні види підприємств із вираженою розважальною спрямованістю, такі як цирку, зоопарки, атракціони, ігротеки, парки відпочинку, а також пересувні містечка та інші подібні заклади.

Розглядаючи індустрію розваг, не можна обійти увагою видовищні підприємства, які можуть бути як стаціонарними, так і пересувними. Сюди входять театри, кінотеатри, ізостудії, концертні організації і колективи, такі як філармонії, оркестри, ансамблі, мюзик-холи, художні та музичні групи, радіомовлення і телебачення, та інші, які сприяють розвагам [37].

Індивідуальні види розваг включають у себе підприємства фізичної культури, такі як штучні басейни, ковзанки, спортивні зали і клуби, а також спортивні та видовищні підприємства.

Важливо відзначити, що індустрія розваг представляє собою окремий сегмент економічної системи, який залучає значні матеріальні, фінансові та

трудові ресурси. Підприємства цієї галузі характеризуються специфічними технологіями, системами управління, результатами діяльності та організацією праці персоналу.

Невід'ємною частиною індустрії розваг є виставкова діяльність. Виставкова діяльність є мультифункціональним явищем, яке сприяє розвитку і внутрішньої, і зовнішньої торгівлі, зміцненню міжнародних зв'язків, популяризації інноваційних технологій та нових видів продукції, товарів і послуг, активізації фінансових потоків і формуванню інформаційного середовища, яке відображає стан і тенденції розвитку різних галузей і товарних ринків. Значення виставкової діяльності як одного з динамічних секторів сучасної економіки постійно зростає.

Аспекти функціонування суб'єктів виставкового бізнесу детально досліджені в працях як українських, так і зарубіжних науковців, таких як М. Аршевська, Н. Александрова, Є. Гусєв, Є. Добробабенко, Г. Захаренко, Я. Крітсотакіс, Л. Лукашова, О. Мельникович, С. Мельниченко, В. Пекар, В. Петелін, Є. Ромат, Л. Стровський, В. Фарберов, І. Філоненко, Ф. Шарков та інші.

У науковій літературі розглядаються окремі аспекти управління суб'єктами виставкового бізнесу, такі як планування та організація виставкових заходів, відбір і підготовка персоналу, аналіз виставкової статистики та підвищення ефективності виставкових заходів. Однак організаційно-економічний механізм управління підприємствами виставкової діяльності з точки зору його комплексності залишається малодослідженим.

Менеджмент в індустрії розваг в сучасному світі має величезну актуальність і важливість. Ця галузь, яка включає в себе розважальні заклади, ігрову індустрію, кіно, медіа, спорт та багато інших аспектів розваг, є важливим складником сучасної культури і економіки.

Актуальність менеджменту в індустрії розваг полягає у великому попиті на ці послуги і продукти, що призводить до зростання конкуренції і потреби у вдосконаленні стратегій управління. В умовах швидкої зміни

технологій, культурних тенденцій і споживчих уподобань, менеджери в індустрії розваг повинні бути готові до постійних викликів і адаптації до нових умов [61].

Крім того, успіх в індустрії розваг вимагає не лише креативності і таланту, але й професійного управлінського підходу. Ефективний менеджмент допомагає вирішувати різноманітні завдання, такі як планування подій, бюджетування, маркетинг, управління талантами та взаємодія з різними групами зацікавлених сторін.

Окрім цього, менеджмент в індустрії розваг має свої особливості, пов'язані з тим, що він спирається на розважальні та культурні продукти, які мають свої унікальні властивості та аудиторію. Тому зрозуміння специфіки цієї галузі та вміння ефективно керувати її ресурсами і процесами є ключовими факторами успіху.

При оцінці системи управління в організації важливо розрізняти її економічну, організаційну та соціальну результативність.

Економічна результативність відображає ефективність діяльності організації в контексті конкретної системи управління. Це включає такі показники, як рівень автоматизації робочих місць управлінців, розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний обсяг управління та технічна оснащеність управлінців. З іншого боку, ефективність систем управління вимірюється результатами виробничо-господарської діяльності, такими як прибуток, собівартість, обсяг виробництва та реалізації продукції, рентабельність, фондомісткість, ліквідність, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості та інші показники [64,58].

Організаційна ефективність менеджменту визначається якістю будови організації, системи управління, прийняття управлінських рішень та реакцією на стреси, конфлікти і організаційні зміни. Її оцінюють за такими показниками, як рівень централізації управлінських функцій, розподіл кількості управлінських працівників на різних рівнях управління, відсоток

керівників у загальній чисельності апарату управління, структурна ланковість, швидкість прийняття управлінських рішень і багато інших.

Соціальна ефективність менеджменту відображає вплив управлінських рішень на формування професійних характеристик працівників, корпоративного духу та психологічного клімату в колективі. Вона також оцінюється за показниками, що стосуються соціокультурної сфери організації, такими як рівень дисципліни праці, стабільність кадрів, розвиток соціальної інфраструктури на підприємстві, умови праці, а також за результатами виробничо-господарської діяльності і задоволенням потреб ринку, такими як продуктивність праці, віддача від зарплати і рівень задоволення споживачів.

Управлінські підходи і стратегії грають важливу роль у забезпеченні успішності цієї галузі і відповіді на змінюючіться потреби індустрії розваг.

1.3. Принципи застосування менеджменту в індустрії розваг

Принципи менеджменту - це сукупність загальних правил, норм поведінки, положень або ідей, дотримання яких гарантує ефективне керівництво діяльністю організації" [13]. Сучасна наука про менеджмент визнає наступні загальні принципи менеджменту: цілеспрямованості, науковості, відповідальності, компетентності, стимулювання, дисципліни, поєднання централізованого та децентралізованого управління та ієрархічності. Ефективність системи менеджменту залежить від комплексного застосування цих принципів.

Р.Л. Дафт стверджував, «що менеджмент - це не лише вміння керувати, а й правильно планувати, організовувати, контролювати роботу апарату управління та підлеглими, уміння керувати системою в цілому, а не лише окремими її елементами» [8]. Отже, ефективність системи менеджменту залежить від розуміння сутності цього поняття та успішної практичної реалізації функцій управління. Результат будь-якої роботи залежить від здатності сформулювати цілі, яких потрібно досягти, належним чином

організувати досягнення цих цілей, мотивувати до діяльності і контролювати досягнуті результати. В цілому це створює безперервний процес реалізації функцій управління, який є необхідною складовою системи менеджменту.

Важливо відзначити, що питання щодо розуміння сутності та класифікації функцій менеджменту залишаються актуальними і в сучасному контексті. Історично перші вказівки на визначення окремих функцій управління пов'язані з працею французького науковця А. Файоля (20-ті роки ХХ століття), який виділив «п'ять функцій: планування, організацію, керівництво, координацію та контроль» [24]. Ідеї А. Файоля залишаються актуальними і в сучасний час, хоча і вимагають інтерпретації від його наступників.

Багато наукових праць присвячено дослідженню сутності визначення «функція менеджменту», зокрема вітчизняних і зарубіжних вчених і дослідників, таких як Т. Бурмака, М. Мескон, М. Альберт, Б. Гаєвський, В. Афанасьєв та інші. Проте існує значна різноманітність і неоднозначність поглядів вчених щодо розуміння та класифікації функцій управління, що пов'язано з трансформацією системи управління та появою нових аспектів у сфері менеджменту.

У систематизації підходів до визначення поняття «функція менеджменту» виявляється різноманітність поглядів, яка залежить від сфери, об'єкта та предмету дослідження. Загалом, функцію менеджменту розглядають як окремий аспект управлінської діяльності, спрямований на досягнення встановлених цілей шляхом впливу на об'єкт управління. Сучасна наукова література виділяє загальні та спеціальні функції менеджменту.

У систематизації підходів до визначення поняття «функція менеджменту» виявляється різноманітність поглядів, яка залежить від сфери, об'єкта та предмету дослідження. Загалом, функцію менеджменту розглядають як окремий аспект управлінської діяльності, спрямований на досягнення встановлених цілей шляхом впливу на об'єкт управління. Сучасна наукова література виділяє загальні та спеціальні функції менеджменту.

Табл. 1.2. Визначення поняття «функція менеджменту»

Автор	Визначення	Класифікація
Й. Завадський	«Функція менеджменту – це види діяльності щодо об’єкту, які зумовлюються кооперацією та поділом виконуваної роботи серед управлінського персоналу»	загально-організаційні; спеціалізовані; обслуговуючі.
О. Гірняк	«Відносно відокремлений напрям управлінської діяльності, тобто трудовий процес у сфері управління. Функції відображають суть та зміст управлінської діяльності»	-
В.Пастовенський	«Відносно виокремленні напрямки управлінської діяльності, що характеризуються якісною однорідністю дій і цільовою спрямованістю»	діагностувальна; моделювальна; організаційна; контрольна; коригувальна.
В. Рудьєв, С. Гуткевич	«Функції менеджменту - це відокремлені напрямки управлінської діяльності, які дозволяють здійснювати вплив на управлінський об’єкт в цілях досягнення поставленої задачі»	планування; організація; мотивація; контроль; регулювання; координація.
Л. Грифін	-	планування; організація; лідерство; контролювання. [18]
В. Яцура	«Функція - вид діяльності»	планування і ухвалення рішень; організація; мотивація та лідерство; контроль.
О. Віноградська	«Функції-основні завдання загального характеру, що виникають у процесі праці, які постійно вирішуються»	розпорядження; планування; координація; контроль; організація; мотивація.
В. Мартиненко	«функції управління являють собою загальні напрями, характеризують поділ, спеціалізацію праці в сфері управління і визначають основні стадії реалізації впливів на відносини людей у процесі виробництва, що в сукупності забезпечує ефективну систему управління виробничою діяльністю»[20]	планування; організація; мотивація, контроль та нормування.
Ю. Вологін	«Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відособлені напрямки управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію» [45]	планування; контроль; координація; мотивація; організація.
О. Кузьмін, О. Мельник	«Види управлінської діяльності, які забезпечують формування способів управлінського впливу» [21]	адміністративна; експертно-консультаційна; комунікативно-регулятивна.

Джерело: розроблено на основі [17, 31, 33,29]

Проведене теоретичне дослідження показує, що існують різноманітні класифікації функцій управління. Проте більшість дослідників включають до загальних функцій менеджменту такі елементи, як контроль, організація, планування та мотивація (рис. 1.1).

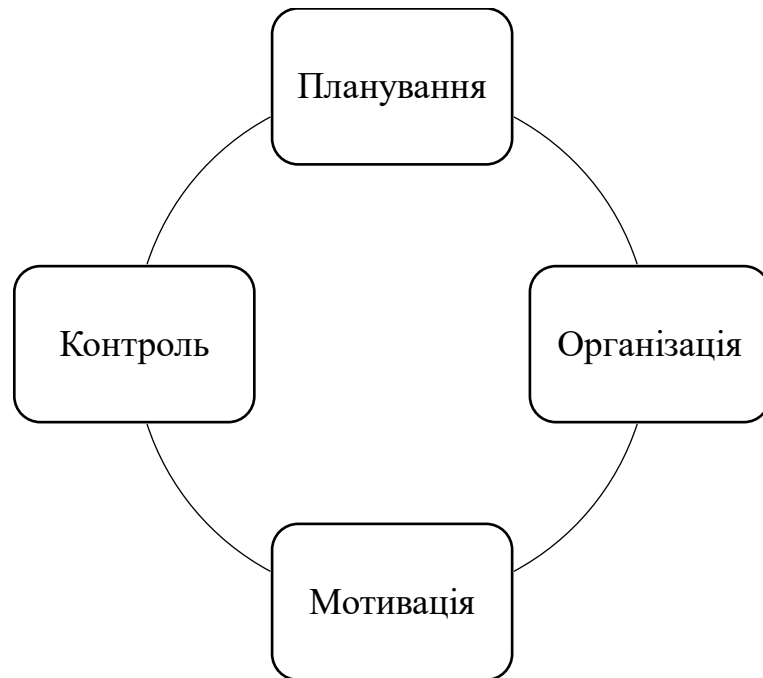


Рис. 1.1. Загальні функції менеджменту

Джерело: розроблено на основі [19]

Спеціальні функції, натомість, залежать від конкретного об'єкта управління і пов'язані з функціональними завданнями організації управління. Це свідчить про тісну взаємодію між загальними і спеціальними функціями.

Важливо відзначити, що в сучасному менеджменті актуальним є використання інноваційних інструментів управління, що призводить до актуалізації окремих функцій.

Рейтинг важливості функцій управління, як вказують сучасні науковці, суттєво відрізняється в порівнянні з класичними поглядами. Наприклад, згідно з дослідженнями Фролової Т.О., найвагомими серед існуючих функцій управління є планування, організація та контроль, тоді як мотивація визнається менш важливою [21; 25].

На сучасному етапі розвитку соціально-економічних відносин багато осіб не відчують задоволення від своєї роботи (навчання) та не відбуваються в ній, не знаходять сенсу у багатьох аспектах своєї діяльності. У зв'язку з цим люди активно розглядають можливості знайти смислове заняття, як у роботі, так і в дозвіллі. Вони шукають творчого самовираження за межами своєї основної діяльності, виявляють інтерес до світу хобі, добровільної волонтерської роботи, самонавчання та самореалізації. Головною метою соціокультурного менеджера є створення умов, в яких сфера дозвілля сприяє гармонізації між роботою чи навчанням та дозвіллям, забезпечуючи можливості для особистісного розвитку та самоствердження. Згідно з аналізом теоретичних досліджень, питання управління сферою дозвілля представлені у британських дослідженнях.

Наприклад, К. Робертс [70] досліджує проблеми управління трьома секторами дозвілля:

- приватним, державним та громадським; Л. Робінсон [71] досліджує принципи та технології управління дозвіллям, особливо у державному секторі;

- Д. Уот зосереджується на покращенні рівня управління спортивними організаціями Великої Британії та досліджує практичні та індивідуальні навички, необхідні для роботи в галузі спорту та дозвілля [74];

- Дж. Торкільдсен досліджує різні аспекти сфери дозвілля, включаючи управління дозвіллям як процес управління різними аспектами під час дозвілля, такими як гра, рекреація, мистецтво, культура, спорт, святкування та інші події, а також здоров'я, подорожі та туризм [73].

Робота менеджера в соціокультурній сфері включає в себе безліч завдань, в першу чергу, це взаємодія з громадянами, розробка соціокультурних проектів та програм, організація та проведення різноманітних заходів, аналіз діяльності різних груп і колективів, а також виконання адміністративних обов'язків, пов'язаних із матеріальним забезпеченням, та встановленням контактів із різними організаціями та установами.

Соціокультурна сфера вимагає використання різноманітних менеджерських, маркетингових, організаційних та управлінських стратегій у галузі спорту, культури, мистецтва та розваг. Тому підготовка менеджерів передбачає формування нового типу професіонала, який має організаційні та управлінські навички, а також соціально-педагогічні здібності. Роль менеджера полягає в тому, щоб наситити сферу дозвілля соціальним змістом, що сприяє повноцінному розвитку як окремої особистості, так і спільноти в цілому. Він відповідає за внутрішні фактори, що впливають на функціонування організації, а також реагує на зовнішні впливи, що можуть вплинути на діяльність організації.

Менеджер повинен сприяти реалізації всіх функцій дозвілля, брати участь у створенні соціокультурного середовища, володіти методами діагностики соціокультурних змін, стежити за їхньою динамікою та аналізувати отримані дані для прийняття відповідних рішень [64].

Дозвілля, як суспільне явище, є сферою, де відбувається активний розвиток менеджменту та ринкових відносин. Як соціокультурне явище, воно створює простір для формування та розвитку особистості, що вимагає розробки спеціальних програм для підготовки фахівців у цій галузі.

У сучасних умовах спостерігається зростання різноманітних навчальних програм для підготовки фахівців у сфері дозвілля, які можуть мати різну тривалість - від однорічних курсів до післядипломної освіти. Цей ріст програм обумовлений розвитком галузі дозвілля, де змінюються функції та вимоги до фахівців.

Велика Британія має провідні установи, що представляють інтереси фахівців у галузі дозвілля, такі як Британський інститут управління (British Institute of Management), Інститут дозвілля та естетичного менеджменту (Institute of Leisure and Amenity Management) та Інститут менеджменту спорту та рекреації (Institute of Sport and Recreation Management). У Великій Британії більше 100 університетів, факультети менеджменту дозвілля, спорту та туризму, а також коледжі та бізнес-школи, пропонують навчальні програми з

таких спеціальностей, як менеджмент дозвілля (BA (Hons) Leisure Management), менеджмент індустрії розваг (BA (Hons) Entertainment Industries Management), менеджмент заходів (BA (Hons) Event and Venue Management), менеджмент спорту (BA (Hons) Sport Management), та менеджмент туризму (BA (Hons) Tourism Management).

Процес підготовки фахівців у галузі менеджменту дозвілля, як правило, триває 3 роки. Протягом перших двох років студенти засвоюють теоретичні знання, а на третьому році проходять шестимісячну практику (стажування) та виконують дипломну роботу або розробляють проект, який потім захищають на конференції для випускників.

Аналізуючи навчальні програми та методи навчання, можна виділити кілька принципів професійної підготовки менеджерів у галузі дозвілля:

- принцип поєднання навчання та практичної діяльності, який дозволяє студентам активно взаємодіяти з реальними проектами і завданнями у сфері дозвілля;
- принцип оцінювання, орієнтованого на практику, де успішність студентів визначається за їхніми реальними досягненнями в проектах та планах;
- принцип адаптації навчального процесу та програм до потреб та умов конкретного регіону або міста;
- принцип максимального використання можливостей навчального закладу та соціальних інститутів регіону для забезпечення практичного навчання та стажування студентів.

Основна спрямованість діяльності менеджера у соціокультурній сфері полягає у взаємодії з людьми та включає в себе розробку культурних проектів і програм, організацію та проведення різноманітних подій, аналіз діяльності об'єднань та колективів, а також виконання адміністративних завдань, пов'язаних з матеріальним забезпеченням та встановленням контактів з різними організаціями та установами. Робота в соціокультурній сфері передбачає використання різноманітних менеджерських, маркетингових,

організаційних та управлінських технологій у галузях спорту, культури, мистецтва та розваг. Тому підготовка менеджерів вимагає створення нового типу професіонала, який володіє організаційно-управлінськими навичками і соціально-педагогічними компетенціями.

Під час навчання менеджерів у сфері дозвілля у вищих навчальних закладах Великої Британії використовують різноманітні методи, включаючи традиційні лекції та семінари, а також інтерактивні підходи, такі як інтерактивні лекції, кейс-метод, проекти, тренінги, метод рольової участі та ділові ігри. Крім того, активно розвивається партнерство студентів із організаціями та професіоналами, які працюють у сфері їхньої майбутньої діяльності.

За результатами аналізу виділяється широке використання кейс-методу в підготовці фахівців сфери дозвілля у Великій Британії. Кейс-метод передбачає аналіз конкретних ситуацій, які можуть виникнути у майбутній професійній діяльності, включаючи опис проблеми, аналіз фактів, судження та прийняття рішень. Цей підхід сприяє розвитку у студентів навичок самостійного розв'язання проблем та умінь приймати рішення, особливо в умовах колективної діяльності [62].

Крім кейс-методу, метод проекту широко використовується під час підготовки менеджерів дозвілля. Студенти залучаються до розробки різноманітних проектів у цій сфері, яка є важливою складовою навчання. Проекти можуть бути індивідуальними або груповими, і вони допомагають студентам застосовувати свої знання, вміння та навички на практиці. Це сприяє більш глибокому засвоєнню навчального матеріалу та розвитку практичних навичок.

Під час цих навчальних ситуацій студенти опиняються в певних ролях і приймають рішення. Однак ці рішення повинні враховувати попередні рішення та пропозиції, що створює стимул до самостійного навчання, самоаналізу та самоорганізації. Уміння управляти процесом вирішення завдань студенти отримують під час ділової гри, яка дозволяє їм наблизитися

до реальних умов та допомагає розвивати моральну та психологічну готовність робити рішення в реальному житті (табл. 1.3).

Ці методи сприяють всебічному розвитку як особистісних, так і професійних навичок студентів. Особливу увагу приділяється розвитку організаційно-управлінських умінь та навичок, які є необхідними для роботи в сфері управління дозвіллям. Під час навчання студентам також передаються соціокультурні, соціально-педагогічні, індивідуально-особистісні та інструментально-технічні уміння та навички. Це сприяє розвитку культурної та освітньої активності, професійному зростанню та формуванню навичок у виборі стратегій, розробці проектів та організаційній діяльності, які є важливими в сфері управління дозвіллям

Менеджер у сфері дозвілля має виконувати різноманітні обов'язки, відповідно до різних ролей, які він відіграє. Зокрема, ці обов'язки можна розділити на кілька категорій [19]:

- міжособистісна роль: включає в себе обов'язки формального керівника, супервізора, лідера та посередника;
- інформаційна роль: вимагає моніторингу, поширення та передачі інформації;
- прийняття рішень: охоплює обов'язки підприємця, заступника з надзвичайних питань та представника громадськості.

У сучасних умовах менеджер у сфері дозвілля повинен бути готовим реагувати на зміни, що відбуваються у суспільстві, і приймати адекватні рішення. Це можливо лише за умови відповідності високим професійним стандартам.

Основними вимогами до професійних якостей менеджера у сфері дозвілля є [20]:

- здатність створювати інноваційний соціокультурний простір;
- соціальна та психологічна компетентність для роботи в команді;
- комунікабельність та активність.

Табл. 1.3. Ролі менеджера у сфері розваг

Роль	Характеристика	Діяльність
Міжособистісна		
Формальний керівник	Символічне керівництво; зобов'язаний виконувати щоденні обов'язки правового та соціального характеру	Зустрічі, підписання офіційних документів
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію персоналу, найм та навчання персоналу	Виконання практично всіх обов'язків щодо персоналу
Посередник	Підтримує мережу зовнішніх зв'язків та осіб, котрі надають інформацію	Працює з поштою, виконує зовнішні обов'язки, підтримання стосунків із незалежними особами
Інформаційна		
Монітор	Шукає та отримує різноманітну конкретну інформацію для розвитку через розуміння організації та середовища	Ознайомлення з періодичними виданнями, звітами, підтримка особистісних контактів
Поширювач	Передає отриману інформацію ззовні членам організації, що містить певну оцінку діяльності організації	Проведення інформаційних нарад. здійснює телефонні контакти з метою обміну інформацією
Речник	Передає інформацію зовнішнім особам, щодо планів, політики, діяльності, результатів	Проводить засідання, надає інформацію засобам масової інформації
Прийняття рішень		
Підприємець	Шукає в організації та за її межами можливості вдосконалення та змін, керує проектами	Організація стратегії та тактики розвитку нових програм
Заступник з надзвичайних питань	Відповідає за виправлення ситуації у випадку надзвичайних подій в організації	Організація стратегії та тактики протидії кризовим ситуаціям
Розподілювач ресурсів	Відповідає за розподіл організаційних ресурсів, розробляє та схвалює важливі організаційні рішення	Планування, затвердження рішень, здійснення інвестицій та програмування роботи персоналу
Представник на переговорах	Представляє організацію на важливих переговорах	

Джерело: розроблено на основі [25]

Визначення рівня компетентності менеджера у сфері дозвілля може проводитися за критеріями, такими як:

- володіння технологіями організації дозвілля;

- вміння підбирати оптимальні форми та методи організації дозвілля;
- уміння працювати з індивідуальними, груповими та масовими аспектами роботи;
- здатність діагностувати та враховувати соціальні, групові та індивідуальні потреби та інтереси;
- використання різних напрямків діяльності для розширення соціально-корисних та творчих можливостей;
- розуміння соціальних, педагогічних, психологічних та культурних аспектів дозвілля;
- активність, інноваційність, креативність та самостійність;
- здатність встановлювати партнерські відносини та підтримувати суб'єктно-об'єктні відносини.

Отже, створення ефективної системи управління вимагає комплексного та постійного виконання функцій управління, впровадження ефективних принципів і методів, а також використання сучасних інструментів менеджменту. Цей підхід в кінцевому результаті сприяє підвищенню конкурентоздатності будь-якого бізнесу.

Висновки до першого розділу

Менеджмент є складним процесом, який враховує не лише внутрішні аспекти, такі як ресурси, структура та процеси, але й залучає соціальне оточення та комунікації. Він вимагає відповідальності та спеціалізованої підготовки від різних рівнів керівництва, від верхнього інституційного до технічного рівня.

Головною метою управління є досягнення прибутковості або доходності організації, що досягається через раціональну організацію виробничого процесу, розвиток ресурсів, ефективне використання персоналу та залучення фінансових ресурсів. Показником успіху є прибутковість, яка визначається мінімізацією витрат і максимізацією доходів.

Менеджмент має вирішувати різні завдання, такі як отримання прибутку, зменшення витрат та розширення ринкового сегменту. До цих завдань додаються інші функції, такі як визначення цілей, планування, координація, контроль та мотивація.

Застосування різних методів управління, таких як адміністративні, економічні, соціально-психологічні та інші, спрямоване на досягнення чітко визначених цілей і включає в себе такі аспекти, як спрямованість колективу, організованість, чіткість та координація робіт, оперативність та вчасність в прийнятті рішень, а також гнучкість та ініціативність.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ В ІНДУСТРІЇ РОЗВАГ НА ПРИКЛАДІ НАЦІОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЕКСПОЦЕНТР УКРАЇНИ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика Національного комплексу «Експоцентр України»

Розвиток виставкової діяльності нині відбувається стрімко та динамічно та стала важливою галуззю економіки, сферою професійних професій сотень тисяч людей у всьому світі з власною інфраструктурою у вигляді спеціалізованої нерухомості, професійних асоціацій, систем навчання [1]. Виставкова діяльність є невід'ємною частиною розвитку ринкових процесів, стимулює закріплення позитивних структурних зрушень в економіці, сприяє науково-технічному та технологічному оновленню вітчизняного виробництва.

Національний комплекс «Експоцентр України» – єдина державна виставкова установа України – організатор міжнародних та національних виставок і ярмарків, демонстраційний центр досягнень України в економічній, науковій, виробничій, гуманітарній та інших галузях. Територія експоцентру безпосередньо межує з територіями Клінічної лікарні «Феофанія», Інституту бджільництва ім. П.І. Прокоповича, Національним музеєм бджільництва України. Поруч розташовані Головна астрономічна обсерваторія НАН України Національної академії наук України та Національний музей народної архітектури та побуту України, Садово-парковий комплекс НАН України «Феофанія» [14].

Національний комплекс «Експоцентр України» (далі НК «Експоцентр України») створено згідно з Указом Президента України від 30.09.1999р. №1253 «Про вдосконалення виставкової діяльності» на базі Національного виставкового центру України та Палацу мистецтв «Український дім».

Види діяльності:

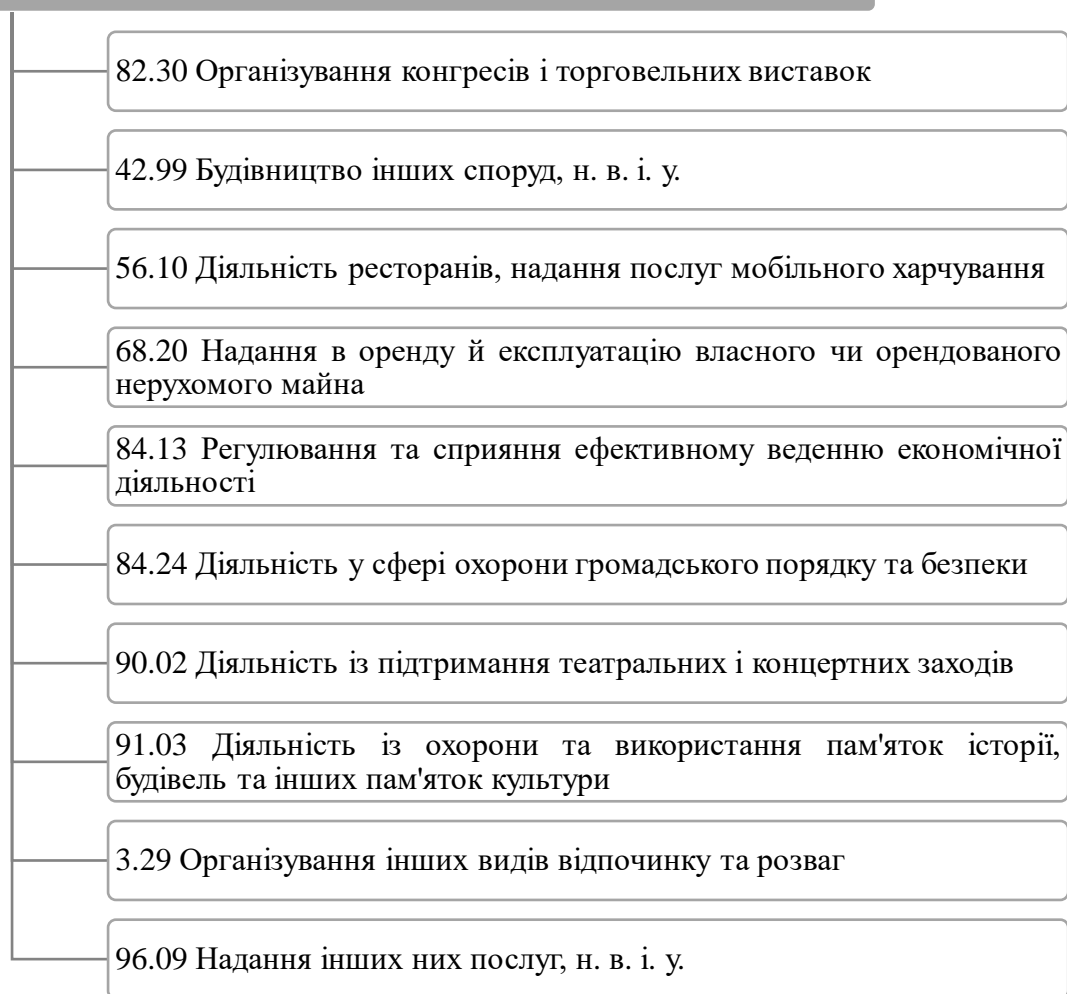


Рис. 2.1. Основні види діяльності НК «Експоцентр України»

Джерело: розроблено на основі [14]

Юридична адреса: 03127, Київ, пр-т Академіка Глушкова, 1. Керівник: Мушкін Євген Олександрович генеральний директор Головний бухгалтер: Тарасенко Олександр Олександрович.

Комплекс Експоцентру включає 180 будинків і споруд, 20 з яких мають статус пам'яток архітектури та містобудування місцевого значення України – це вхідні пропілеї, головний павільйон та павільйони №№2-10 навколо центральної площі, будівлі ресторанів «Весна» та «Літо», оранжерея, 2 кіоски, 4 фонтани та водон апірна башта (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Територія НК «Експоцентр України»

Джерело: розроблено на основі [14]

Загальна площа території НК «Експоцентр України» становить 286,3 га, з них: понад 48 га – забудовані землі, 171 га – садово- та лісопаркова зони, 3,5 га – ставки і озера. Закрита виставкова експозиційна площа – 18 тис. кв.м., експозиційна відкрита площа – 21 тис. кв.м., площа демонстраційних майданчиків, конкурних полів – 30 тис. кв.м.

Територія Експоцентру України географічно розташована у заповідному Голосіївському лісі на південному заході Києва за адресою: проспект Академіка Глушкова, 1.

Щорічно виставкові заходи Експоцентру відвідують близько 2 мільйонів чоловік. На виставкових площах Експоцентру України щороку проводиться близько 100 виставкових заходів, з яких половина – міжнародні та національні спеціалізовані виставки, решта – виставково-презентаційні, ділові, корпоративні, спортивні, святкові заходи (рис. 2.3).

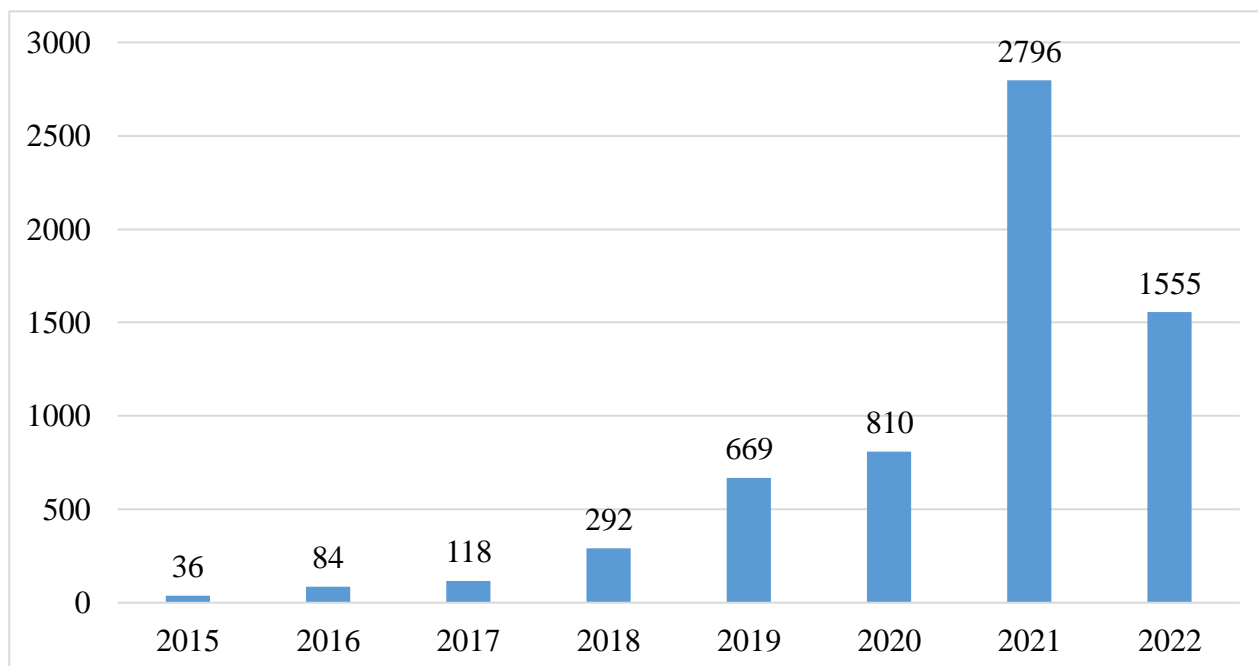


Рис 2.3. Заходи (фестивалі, івенти, вистави) НК «Експоцентр України» за період 2015-2022 рр., шт.

Джерело: розроблено на основі [14]

У виставках Експоцентру щорічно беруть участь експоненти з 25 країн світу. Самостійно Експоцентр України щороку організовує 22 спеціалізовані виставки, з яких 10 – міжнародні.

На діяльність НК «Експоцентр України» суттєвий вплив має економічне становище та податкова політика держави. Підприємство в процесі здійснення господарської діяльності дотримується вимог чинного законодавства в усіх сферах, але сучасне нестабільне та недостатньо врегульоване законодавче поле має особливості, які створюють певні ризики. Фінансово-економічний ризик курсових коливань не має суттєвого впливу на діяльність, так як Підприємство не здійснює зовнішньо-економічну діяльність.

Звітний період 2022 року, зважаючи на негативний прояв пандемії порівняльних періодів 2020-2021 років, зазнав надзвичайно тяжких випробувань у вигляді продовження війни російської федерації проти вільної України. Шок, сум'яття, пошук, адаптація до нових викликів - це шлях, який Експоцентр вже пройшов з 24 лютого. Саме ці моменти і відобразились в отриманих показниках звітного періоду.

Діяльність Експоцентру проводиться за рахунок власних надходжень від ведення господарської діяльності. Звітний період, як належить, складається з чотирьох кварталів та значно різниться з попередніми звітними періодами 2021 року умовами ведення господарської діяльності, адже тоді Експоцентру вдалось адаптуватись до проявів пандемії.

Перший квартал звітного періоду відзначився початком неймовірно тяжких випробувань спричинених повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України.

Як наслідок руйнування налагоджених роками розуміння та взаємодії в процесі ведення господарської діяльності, за звітний 2022 рік Експоцентром було отримано показник валового прибутку в негативному виразі (-20077) тис.грн. проти запланованого (-2251) тис.грн., що більше на 17816 тис.грн. Даний результат є наслідком непропорційності збільшення планового показника чистого доходу, що «впав» на 8%, із показником собівартості реалізованої продукції, який зріс на 31%.

За результатами фінансово-господарської діяльності за 2022 рік Експоцентр отримав чистого фінансового результату у вигляді збитку в розмірі 10164 тис.грн. проти запланованого прибутку 843 тис .грн. (Дод.Б.1.). Значне недовиконання планового показника стало наслідком незначного приросту дохідної частини (до оподаткування) лишень на 16135 тис.грн. по відношенню до значно більшого оподаткування) аж на 28109 тис.грн.. приросту витратної частини.

Фактично за 2022 рік Національний комплекс «Експоцентр України» отримав доходу в обсязі 96070 тис. гривень, що значно менше (на 46181 тис.грн. - 32%) від фактично отриманого в порівняльному періоді минулого року, але, завдяки внесеним змінам у фінансовий план звітного року, більше на 16918 тис. грн. (на 21%) від запланованого показника.

Основні види діяльності Експоцентру відносяться до розважальної сфери, яка, із зрозумілих причин, стала найбільш вразливою в умовах нині діючого воєнного стану.

Завдяки залученню інших видів фінансових надходжень та адаптації основних його напрямків до введених обмежень, в 2021 році вдалось отримати вражаюче позитивний результат дохідної частини по відношенню до запланованого і, що найбільш втішало, до порівняльного до нього попереднього безкарантинного періоду. Наразі ж Експоцентр знаходиться в нелегкому пошуці можливості активізації надходжень і, звичайно, зробити наразі це дуже тяжко.

Показник чистого доходу від реалізації продукції за звітний 2022 рік фактично склав 40636 тис.грн., що на 3588 тис.грн. менше запланового (на 8%) та аж на 40378 тис.грн. (на 50%) менше даного показника за отриманий в 2021 році.

Взагалі, вважаю некоректно аналізувати отримані показники по відношенню із минулорічними, адже між умовами введення господарської діяльності в ці періоди глибока прірва.

Виставкова діяльність є основним видом діяльності Експоцентру і тому надходження від її проведення мають бути найвагомішими. В отриманому чистому доході за звітний період вони склали лише 37 відсотків. Навіть маючи певні перестороги при формуванні планового показника, не вдалось отримати позитивного його фактичного значення, що і «вилилось» в його недовиконанні на 6 635 тис.грн. (менше на 31 відсоток). Варто вказати, що, незважаючи на дотримання посиленних карантинних обмежень в період Новорічних та Різдвяних свят в першому кварталі звітного періоду, вдалось втілити в життя проект «Зима на ВДНГ», але вже не вдалось провести Масляну на території Експоцентру, а з настанням теплого сезону звичну для всіх Міжнародну агропромислову виставку «АГРО-2022».

Фактичний показник з надання експлуатаційних послуг та послуг із зберігання майна більший від запланованого на 1043 тис.грн. (на 14%). Надходження від надання послуг за заїзд автотранспорту на територію Експоцентру та паркування напряму залежать від активності різноманітних заходів, то ж, зважаючи на факт збільшення популярності установи серед громади міста, по даному виду доходу маємо перевиконання планового

показника на 1094 тис.грн. (на 14%). При плануванні розраховували на збільшення відпочиваючих за рахунок обмежених можливостей мандрювань за межі Києва і, як видно, прогнози справилились.

Показник доходу від надання спецтелекомунікаційних послуг у звітному періоді виконано лише на 85 відсотків, але по відношенню до 2021 року ми отримали перевиконання даних надходжень на 29 тис.грн. (на 3%). Під час проведення масштабних виставкових заходів Експоцентр додатково надає дані послуги, що й не вдалось здійснити у звітному періоді в повній мірі.

Надходження від надання послуг з реклами поповнили дохідний показник лишень на 3 931 тис.грн. проти запланованих 5373 тис.грн., це менше від 1442 тис. грн. (на 27%), та й менше від аналогічних надходжень за 2021 рік аж на 7544 тис. грн. (на 66%). Варто вказати, що отримання даних результатів є наслідком, в основному, проведення зимового масштабного проєкту «Зимова країна на ВДНГ». З початком війни наступило шокове «затишшя» (як, в принципі, і по всіх видах надходжень), «реанімація» ж саме рекламних поступлень надто проблематична в період, як вже зазначалось вище, банального виживання (рис. 2.4).

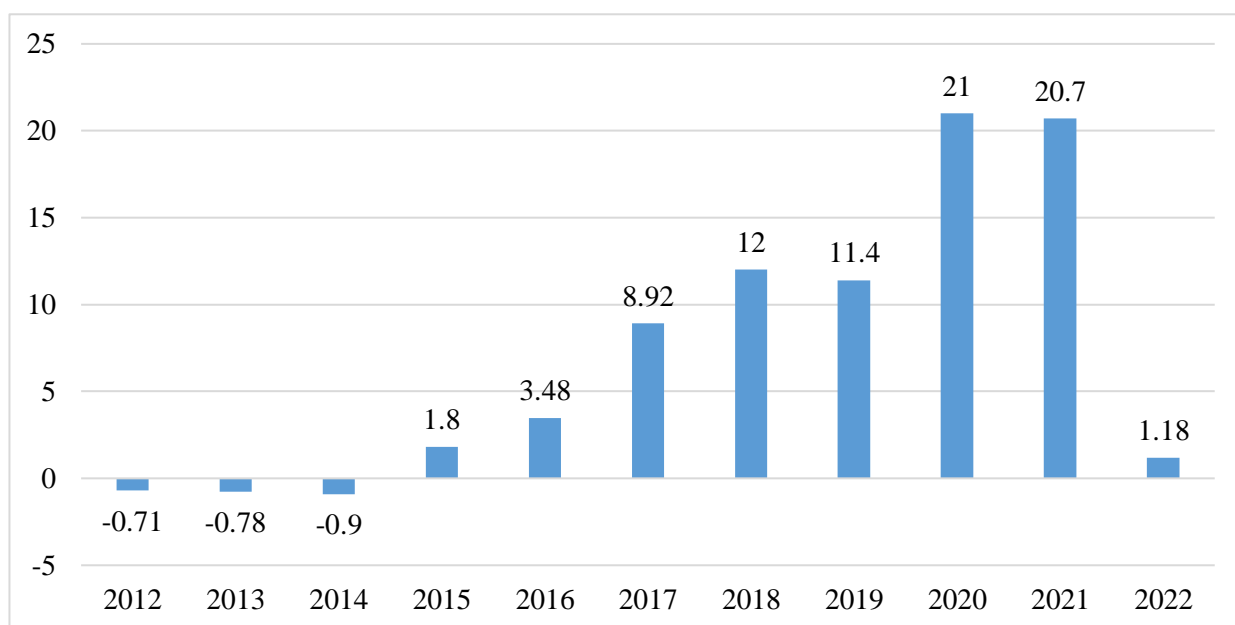


Рис. 2.4. ЕВІТДА (операційний прибуток) НК «Експоцентр України» за період 2015-2022 рр., млн. грн.

Джерело: розроблено на основі [14]

В переліку різноманітних видів чистого доходу з'явився ще один, експлуатація оранжереї. Зручне розташування біля центрального входу та неординарний вигляд об'єкту зацікавив громадян як для звичайного його відвідування, так і для святкування особистих душевних подій. Надходження від надання даних послуг не планувались з причини своєї «пілотності», але у звітному періоді поповнило дохідну частину на 2016 тис.грн.

Збільшення кількості відвідувачів Експоцентру (зокрема й Урбан парк) дало змогу перевиконати дохідний показник з надання послуг громадських вбиралень на 532 тис.грн. по відношенню до запланованого та на 166 тис.грн. - по відношенню до аналогічного порівняльного показника минулого року.

Інші операційні доходи за звітний 2021 рік склали 44167 тис.грн., що аж на 15094 тис.грн. більше від планового показника (виконання склало 152%), але менше від показника 2021 року на 8687 тис.грн. (менше на 16%).

Самою ємною складовою даного виду доходу є надходження від надання комунальних послуг. Саме вони займають 55% в загальному об'ємі інших операційних доходів. Надходження від надання комунальних послуг склали у звітному періоді 24276 тис.грн., що на 2654 тис.грн. (на 12%) більше від запланованих, але на 6193 тис.грн. (на 20%) менше від отриманих за 2021 рік. Основним чинником збільшення надходжень по даній статті стало здорожчання енергоносіїв на початку звітного періоду, а вже з березня місяця мала місце (та й має донині і планується надалі) вимушена економія їх в кількісному виразі партнерами Експоцентру.

Надходження від проживання в гуртожитку за 2022 рік склали 1528 тис.грн. проти тих же запланованих 1711 тис.грн. Даний показник більший від 2021 року на 19 тис.грн. та менший запланованого та на 183 тис. грн.

Суттєво вплинули на формування позитивного результату дохідної частини незаплановані надходження у вигляді реалізації металобрухту та продажу труб на суму 1945 тис.грн..

Отримані благодійні пожертви за договором публічної оферти на суму 9733 тис.грн. більші від запланованого показника на 6803 тис.грн. (на 232%), але

менші від фактично отриманих в аналогічному періоді минулого року на 11301 тис.грн..

Інші фінансові доходи - це відсотки банку і надходження по даній статті склали 1129 тис.грн., що на 175 тис.грн. (на 18%) більше від отриманих за 2021 рік.

Інші доходи - це доходи від амортизаційних відрахувань основних засобів придбаних за бюджетні кошти і їх розмір за звітний період склав аж 7063 тис.грн., що на 1779 тис.грн. більше запланованого об'єму. Значно підняв вагомість показника, розглядається, факт отримання цільового фінансування з Державного бюджету на реконструкцію майнового комплексу у вигляді створення спортивного комплексу на відкритому повітрі (Урбан парк). Окрім того, складовою Інших доходів є дохід від володіння борговими вимогами і величина його у звітному періоді становить 2281 тис.грн.

Зважаючи на збитковість звітного періоду, об'єм загального показника Доходу поповнилась ще однією (признаюсь чесно - невтішною) статтею дохід з податку на прибуток, який склав 783 тис.грн.

Загальні витрати НК «Експоцентр України» за 2022 рік склали 106234тис.грн., що на 27925 тис. грн. (на 36 відсотків) більше від запланованих на звітний період та на 23312 тис.грн. менше загальних витрат за 2021 рік. Дані надмірні витрати запланованого загального показника є результатом перевиконання по всіх його складових статтях.

2.2. Аналіз особливостей менеджменту в компанії

Організаційна структура, як основа системи управління, що визначає склад, підпорядкованість та взаємодію всіх елементів системи між собою, має забезпечувати максимальну ефективність в організації господарської та фінансової діяльності. Організаційно-управлінська структура Експоцентру має наступний вигляд.

Очолує підприємство генеральний директор, якому підпорядковуються три заступники та, безпосередньо:

- відділ кадрового забезпечення та документообігу;
- планово-економічний відділ;
- інженер з охорони праці;
- сектор цивільного захисту;
- юридичний відділ;
- відділ охорони;
- бухгалтерія, що має в своєму підпорядкуванні сектор розрахунків з оплати праці;
- помічник генерального директора.

Заступник генерального директора, що курирує підрозділи, які здійснюють забезпечення основних фінансових надходжень на рахунок Експоцентру, має в підпорядкуванні:

- виставковий відділ;
- відділ організації пропускнуго контролю;
- відділ реклами та спонсорства;
- відділ громадського харчування та роздрібної торгівлі;
- відділ матеріально-технічного забезпечення.

Заступник генерального директора, який опікується підрозділами, що забезпечують організацію господарської діяльності Експоцентру, має в своєму підпорядкуванні:

- господарський відділ, що має в своєму складі;
- сектор комунального господарства;
- відділ лісопаркової та сільськогосподарської діяльності, що має в своєму складі ділянку озеленення та декоративного садівництва;
- відділ технічного забезпечення, що має в своєму складі сантехнічну ділянку, котельню, електротехнічну ділянку;
- відділ капітального будівництва та ремонту, що має в своєму складі ремонтно-будівельну ділянку;

- транспортний відділ.

Заступник генерального директора, що опікується забезпеченням матеріальних та інформаційно-технологічних послуг, має в своєму підпорядкуванні:

- відділ управління нерухомістю;
- відділ туризму та активного відпочинку;
- відділ інформаційних технологій;
- відділ маркетингу;
- відділ проєктів розвитку.

Організаційна структура Експоцентру поєднує різні сторони діяльності, регламентує внутрішні виробничі зв'язки завдяки чому досягається стійка система службових взаємовідносин між всіма структурними підрозділами.

Для того щоб забезпечити ефективність роботи, фахівці компанії ретельно відбирають менеджерів та спеціалістів, кожен з яких виконує свої обов'язки. В теперішньому штаті, який забезпечує роботу комплексу на 287 гектарах, працює 140 осіб особи (рис. 2.5).

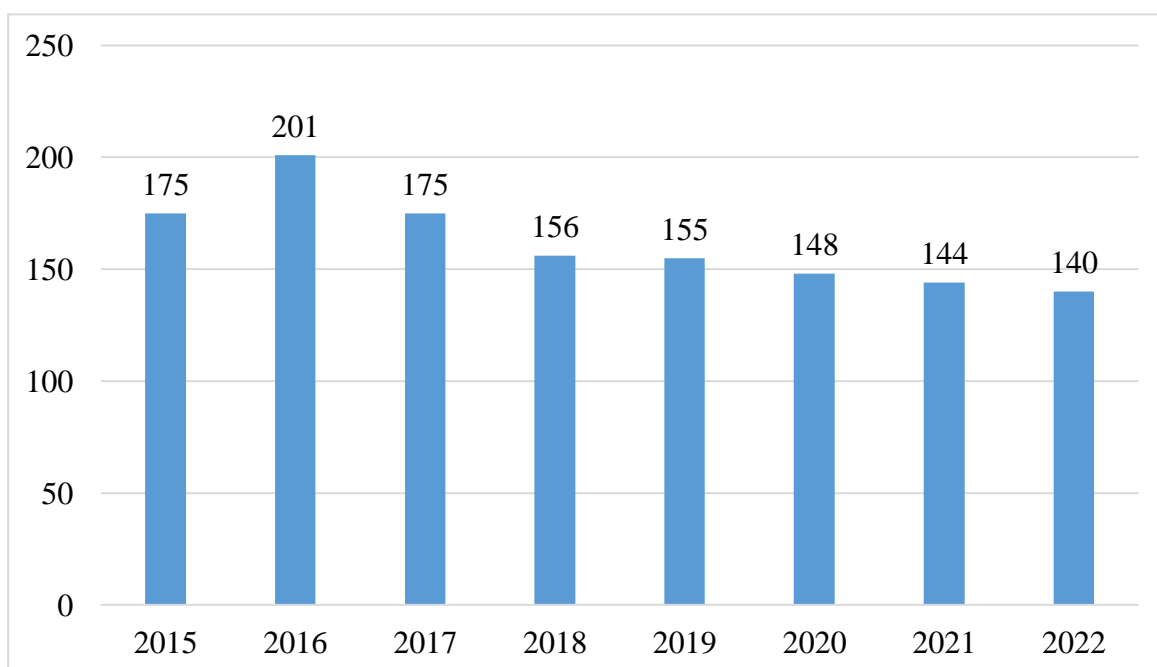


Рис. 2.5. Штат НК «Експоцентр України», осіб

Джерело: розроблено на основі [14]

В період 2015-2022 рр. чисельність персоналу НК «Експоцентр України» знизилась на 20%. Умови оплати праці керівника установи визначаються у контракті згідно із постановою Кабінету Міністрів України від 19 травня 1999 р. №859 «Про умови праці і розміри оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, та об'єднань державних підприємств».

Відповідно до умов, передбачених контрактом, Керівнику нараховується заробітна плата, виходячи з установленого посадового окладу в розмірі 85 067 гривень та фактично відпрацьованого часу. Преміювання та виплата винагороди за підсумками роботи за рік здійснюється згідно із Положеннями, затвердженими Розпорядженням Керівника Державного управління справами від 18 квітня 2019 року №73.

Розмір річної премії не може перевищувати 10 посадових окладів Керівника на момент її призначення та її максимальний розмір не може перевищувати 10% чистого фінансового результату, отриманого від фінансового-господарської діяльності у звітному році, з урахуванням обмежень, визначених чинним законодавством України.

Оплата відпустки проводиться виходячи із його середньоденного заробітку, обчисленого в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України. Розмір оплати праці генерального директора НК «Експоцентр України» у січні 2022 року склав 97 330,97 грн. , у т.ч.:

- оклад – 40 294,89;
- відпускні – 56 870,38;
- індексація -165,70.

В штаті установи займані дві посади заступників генерального директора. Нарахування заробітної плати здійснюється згідно штатного розпису затвердженого Державним управлінням справами. Оплата праці заступників генерального директора у січні 2022 року склала 189967,38 грн., у т.ч.:

- оклад -75600,0;
- надбавка – 28728,0;

- індексація – 212,34;
- премія – 28336,0;
- матеріальне заохочення – 57 091,04.

На протязі останніх 8 років валовий виторг на одного співробітника зросло в 5 разів, що свідчить про ефективне використання ресурсів НК «Експоцентр України» (рис. 2.6).

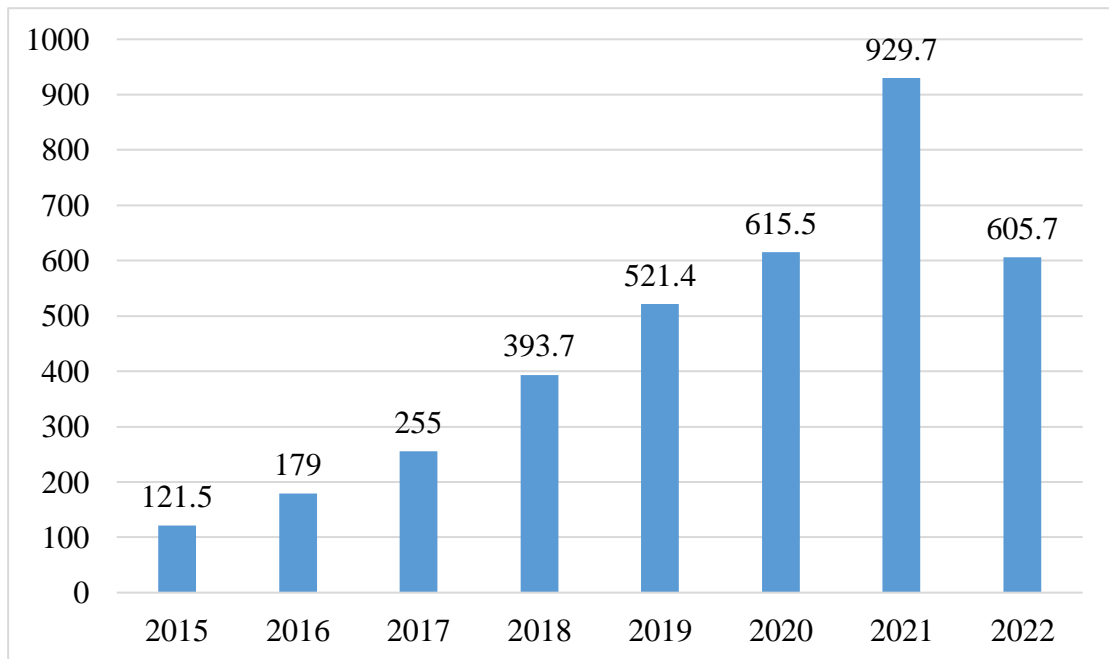


Рис. 2.6. Продуктивність праці, валова виручка тис. грн/1 співробітника НК «Експоцентр України» за період 2015-2022 рр.

Джерело: розроблено на основі [14]

Стосовно господарської діяльності НК «Експоцентр України», варто вказати, що наразі діяльність підприємства ведеться лише за рахунок власних надходжень від господарської діяльності. Тенденція щодо постійного нарощення прибутковості зберігається і наразі.

За даними офіційного сайту Експоцентру України щорічно виставкові заходи установи відвідують близько 1 мільйона чоловік (рис. 2.7) [5].

У кожній компанії - власні бізнес-процеси. На НК «Експоцентр України» є посада Chief Operating Officer (COO), який керує декількома ключовими напрямками, кожним з яких займається спеціальний відділ зі своїми менеджерами:

- проведення заходів;
- дозвілля гостей;
- зони громадського харчування;
- заїзд та парковка;
- сервіс;
- проєктний офіс створення нових об'єктів інфраструктури в рамках проєкту «Велике будівництво».

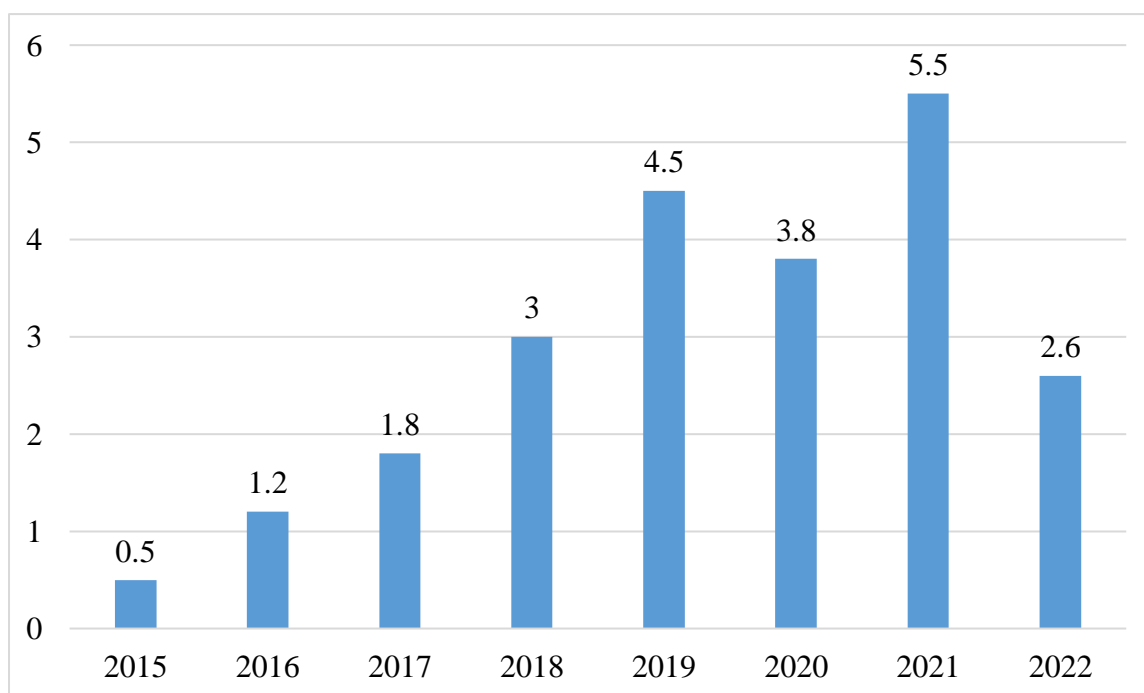


Рис. 2.7. Відвідуваність НК «Експоцентр України»
за період 2015-2022 рр., млн. осіб

Джерело: розроблено на основі [14]

За період 2015-2022 рр. відвідуваність НК «Експоцентр України» зросла у 5 разів. Chief Operating Officer не лише виконує операційні завдання, але також активно працює над стратегічним розвитком. Наприклад, у 2021 році в рамках проєкту «Велике будівництво» під патронатом Президента України був створений найбільший в Україні (і, можливо, навіть за її межами) урбан-парк на території НК «Експоцентр України». Цей урбан-парк включає в себе різноманітні локації для скейтбордингу, футболу, вуличного футболу, стріт-денсу, воркаутів, паркуру та організації івентів. Важливо зауважити, що у світі немає аналогічних урбан-парків, де б було об'єднано таку різноманітність

активностей для дорослих та дітей, і нам вдалося створити цей унікальний об'єкт (рис. 2.8).

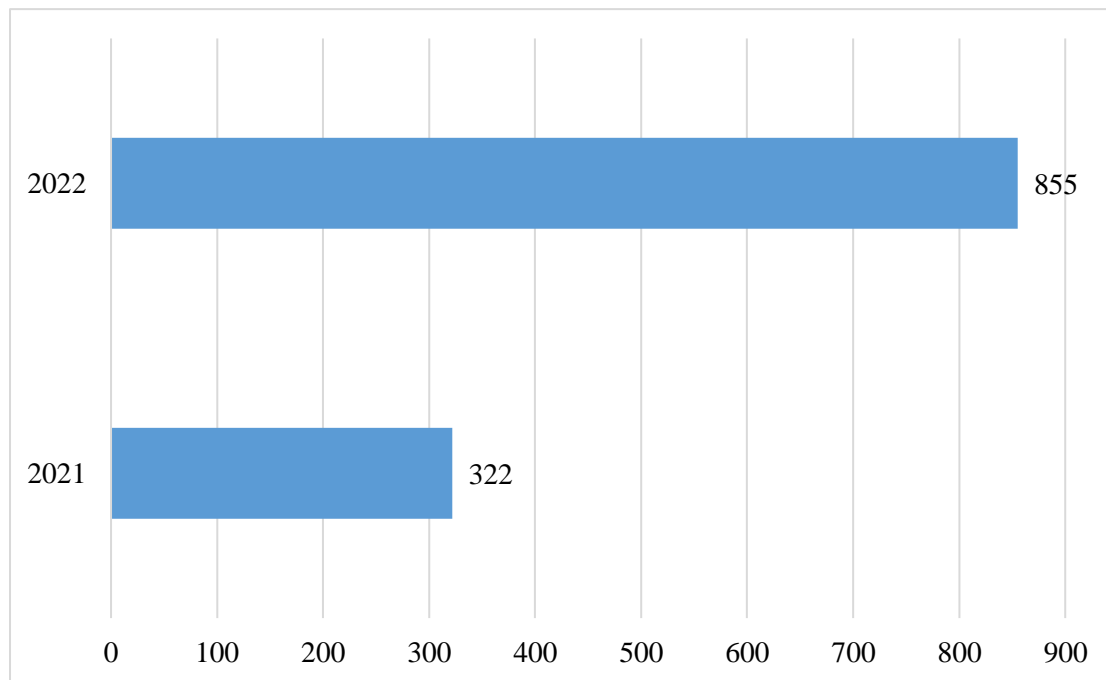


Рис. 2.8. Відвідуваність Урбан-парку НК «Експоцентр України» за період 2015-2022 рр., тис.осіб

Джерело: розроблено на основі [14]

Фахівці виставкового центру розглядають автоматизацію як ефективний інструмент для поліпшення всіх процесів у своїй діяльності. Спочатку, вона спрямована на зменшення впливу людського фактора, усуває помилки і можливість зловживань, роблячи роботу більш зручною і прозорою. Технології беруть на себе рутинні завдання, в той час як співробітникам надається більше часу на важливі завдання, що призводить до підвищення продуктивності команди і збільшення прибутку.

На прикладі парку НК «Експоцентр України» можна побачити, як автоматизація допомогла в оптимізації фінансового напрямку. Однією з ключових ділянок є система управління в'їздом і паркуванням, яка важлива не лише для комфорту гостей, але й для фінансового успіху компанії. Після впровадження автоматизованої системи управління в'їздом і паркуванням прибуток від цієї ділянки збільшився в 10 разів.

Зокрема, система збору відгуків і пропозицій була модернізована за допомогою QR-кодів, розміщених на території комплексу. Гості тепер можуть залишити свої відгуки всього за два кліки, і ці відгуки автоматично надходять в телеграм-бот, доступний для перегляду для керівників та інших відповідальних осіб. Приблизно 70% отриманих відгуків є позитивними, що свідчить про високу якість обслуговування. Таким чином, компанія може негайно реагувати на будь-які можливі проблеми або незадоволення гостей.

Економіка будь-якого міста вкрай чутлива до різноманітних культурних ініціатив, і це незосередженим поглядам важко не помітити. Для тих, хто розуміє, що успішний бізнес ґрунтується на талантах, стає очевидним, що ці таланти формуються на перехресті культури, освіти та науки. Тому важливо, щоб всі ці сфери в місті отримували належну увагу.

На сьогоднішній день спеціалісти НК «Експоцентр України» уважно стежать за обговореннями та отримують численні коментарі. Багато відгуків про діяльність цього виставкового центру можна знайти на його сторінці у соціальній мережі Facebook. Крім цього, створено гарячу лінію для прийому пропозицій і call-центр, які взаємодіють із аудиторією НК «Експоцентр України».

Керівництво НК «Експоцентр України» докладно зусиль для аналізу будь-яких пропозицій щодо співпраці та стежить за усіма обговореннями. Кожен контакт розглядається уважно з метою отримання максимальної інформації, яка може сприяти покращенню роботи. Такий відкритий діалог, повага до думок громадськості і ефективна комунікація можуть вирішити численні проблеми, покращити розуміння можливостей і обмежень, розширити горизонти та сприяти створенню нового візонерського підходу до діяльності.

Роль операційного директора під час кризових обставин залишається стабільною, але функціонал цієї посади може радикально змінитися. Фахівці виставкового центру в цей період зіштовхнулися з новими викликами та завданнями.

Наприклад, до спалаху конфлікту, в планах було масштабне розширення та реалізація шести нових об'єктів в межах проєкту «Велике будівництво».

Проте після подій 24 лютого, коли відбулося вторгнення, НК «Експоцентр України» перетворилася на логістичний центр для надання допомоги Збройним Силам України та постраждалим громадянам. У цей період наша команда, включаючи топ-менеджмент, виконувала функції вантажників, комірників і кур'єрів. Навіть один із павільйонів був використаний для створення тимчасового притулку для тварин, які були врятовані з Київської області.

Через два місяці після початку кризи, робота деяких локацій була відновлена, і фахівці виставкового центру спільно з топ-менеджментом розробили кризовий бюджет. Це було особливо важливо, оскільки НК «Експоцентр України» не отримує фінансування з державного бюджету і функціонує на основі власного балансу доходів і видатків, окрім фінансування для будівництва нових об'єктів, таких як урбан-парк.

Команда досвідчених фахівців виставкового центру використовувала свій попередній досвід управління кризами, включаючи період жорстких антиковідних обмежень, коли в Україні було обмежено проведення масових заходів. Під час цих надзвичайних обставин акценти змінилися, а горизонт планування став коротшим, з пріоритетом на збереження заробітних плат працівників. Фахівці виставкового центру враховують зовнішні ризики та внутрішні ресурси, спрямовані на продовження роботи їхніх об'єктів.

2.3. Оцінка підходів у забезпеченні ефективності менеджменту в компанії

НК «Експоцентр України» має визначені пріоритетні цілі, які розроблені на основі систематичного аналізу планів та відповідають функціоналу установи. Стратегічні напрямки діяльності Експоцентру спрямовані на реалізацію Концепції розвитку НК «Експоцентр України» на 40 років (затвердженої наказом НК «Експоцентр України» від 7 листопада 2017 року №136), в якій чітко визначена Місія НК «Експоцентр України» - національний культурно-інноваційний центр, що є моделлю майбутнього України.

Статус лідируючого культурно-інноваційного центру країни простору для розвитку особистості, культурного зростання та дозвілля, атмосфери для формування ідей та розвитку талантів об'єднуючої території, що створює нові національні цінності та спадок каталізатора зростання рівня культурного капіталу країни інвестицій в процвітання та добробут майбутніх поколінь нації дасть можливість робити посильний вклад у пошук нових ідей, продуктів, талантів, адже проривні інновації суспільств з високим рівнем соціального та культурного капіталу змінюють світ та економіку на краще (табл. 2.1).

Цінності:

1) Світогляд

- команда ВДНГ вірить, що кожна людина може змінити долі своєї родини, міста та країни на краще;

- орієнтація в часі дуже важлива, тому команда НК «Експоцентр України» зосереджена на майбутньому та приділяє багато часу плануванню подальших дій;

- багатство – це продукт людства, який можливо збільшити завдяки відносинам win-win. Саме за цим принципом працює як сам НК «Експоцентр України», так і всі Партнери;

- знання – це один з найголовніших здобутків людства, тому команда НК «Експоцентр України» завжди підтримує всі проекти в цій сфері.

2) Чесноти

- етичний кодекс іноді може здаватись суспільству жорсткою збіркою правил, проте його норми є саме тим важелем, який допомагає виховати довіру в комунікації між людьми;

- відмінно зроблена робота, пунктуальність співробітників та повага між собою – одні з найважливіших чеснот, яких дотримується команда НК «Експоцентр України»;

- освіта - невід'ємна складова життя кожної людини. Вона розвиває незалежність, самостійність та унікальність особистості, формує творчий підхід та здатність до критичного мислення.

Табл. 2.1. Приклади цінностей, на які опосередковано має вплив

НК «Експоцентр України»

Цінність	Вплив / Демонстрація	Механізм впливу
Орієнтація на майбутнє	Зосередженість на майбутньому, довгострокове планування, відкладання отримання задоволення на майбутнє	Цілісна візія розвитку, орієнтація на довгостроковий вплив, на фундаментальні зміни в освіті, вихованні, культурі
Створення суспільного блага та гра з позитивною сумою	Багатство - продукт суспільства і може бути збільшений разом (гра з позитивною сумою)	Об'єднання зусиль бізнесу та держави, підприємців та громади
Праця як нагорода та самовираження	Принцип гармонії та самовідданості, "жити, щоб працювати», робити улюблену справу, націленість на результат та індивідуальна відповідальність; праця веде до багатства і духовного розвитку	Приклад підприємців та митців на території, що займаються улюбленою справою, приклад співробітників, які бачать свою працю важливою, а клієнтів – головною цінністю
Заохочення підприємництва	Роль особистості та лідера, важливість інвестицій в себе та в творчість; нематеріальні ресурси в пріоритеті	Малий та середній бізнес – головна рушійна сила на території
Верховенство права / відраза до корупції	Розумна законотворчість; корупція переслідується	Cashless, охорона, безпека, гра за єдиними правилами для всіх без виключень

Джерело: розроблено на основі [14]

3) Економічна поведінка

- ціль на результат та відповідальність за прийняті рішення, щоденна праця та досягнення розвивають особистість та спонукають людину до розвитку, а тому є одними з головних економічних цінностей;

- ощадність є одним з джерел інвестицій і веде до процвітання;

- підприємництво. Інвестиції та творчість, де створюються нематеріальні ресурси – в пріоритеті у команди НК «Експоцентр України»;

- готовність до ризику має бути помірною;

- конкуренція, що веде до антикрихкості та високих стандартів і не суперечить кооперації, завжди заохочується командою НК «Експоцентр України»;

- відкритість та швидка адаптація до інновацій;

- меритократія – принцип управління, згідно якого керівні посади повинні займати найздібніші люди, незалежно від їхнього соціального та економічного походження. Вибір на основі особистих якостей і досягнень та принцип рівних можливостей – основні чесноти, якими керується команда НК «Експоцентр України» при призначенні нових людей на керівні посади.

4) Соціальна поведінка

- законослухняність, рівність усіх перед Законом, переслідування корупції є найважливішими принципами для команди НК «Експоцентр України»;

- розповсюдження ідеї сім'ї у широкому сенсі та взаємодовіри у суспільстві;

- довіра та ідентифікація, що сприяє співробітництву. Об'єднання та участь у спільних справах – це ті суспільні зв'язки (соціальний капітал), якого завжди дотримується команда НК «Експоцентр України»;

- групова синергія завжди дає високі результати, але при цьому і одна людина здатна змінити світ;

- розосереджена влада: стримування та противаги; дотримання консенсусу; рівняння на принципи антикрихкості;

- роль еліт. в основі позитивні цінності та відповідальність перед суспільством;

- відношення між державою та церквою. Світська влада та держава: церква має бути повністю відокремлена від державної влади;

- люди відрізняються, але це не протирічить рівності можливостей для кожного та системі цінностей в цілому. Толерантність – головна цінність сьогодення.

Окрім того, в концепції передбачається становлення НК «Експоцентр України» моделлю позитивних змін рівня соціального та культурного капіталу

України, що сприятиме прогресу, розвитку та впровадження інновацій та нових технологій. Це має допомогти:

- підняти рівень підприємницької культури;
- зупинити відтік мізків;
- спонукати до розвитку інфраструктури для впровадження інновацій;
- підвищити додану вартість українських продуктів та сервісів;
- сприяти прискоренню темпу зростання ВВП.

Планується, що на цілісній території НК «Експоцентр України» будуть об'єднані громадські простори та об'єкти, що матиме суттєвий концентрований вплив на розвиток громади та сприятиме підвищенню рівня соціального та культурного капіталу.

Завдання щодо створення якісного парку та місця дозвілля вже має свій початок в поточному році у вигляді реалізації Бюджетної програми (код програмної класифікації видатків та кредитування державного бюджету 0301360) «Фінансова підтримка закладів культури і мистецтва» реконструкції елементів майнового комплексу НК «Експоцентр України» облаштування фізкультурно-спортивних майданчиків. Перетворення парку НК «Експоцентр України» на культурно-інноваційний центр, який включав би в себе спортивну, культурну, оздоровчу, освітню та інші складові також потребує значних капіталовкладень і без фінансової допомоги державного бюджету реалізація їх, на великий жаль, неможлива.

Не враховуючи власну фінансову неспроможність на втілення в життя соціальних проєктів в повному їх обсязі, парку НК «Експоцентр України» має багато позитивних переваг перед іншими здобувачами:

- розвинена інфраструктура;
- розміщення об'єкту в межах міста;
- історико-культурна цінність об'єкту;
- велика площа 288,59 га, яка включає в себе 171 га садово-лісопаркової зони неймовірно привабливої для організації відпочинку, занять спортом, тощо;

- стабільно зростаюча популярність серед громади, організаторів різноманітних заходів наявність відповідних спеціалістів та необхідних наробок при державній формі власності.

НК «Експоцентр України» веде господарювання по методу господарський розрахунок, відшкодовуючи витрати лише власними доходами, забезпечуючи самоокупність та оптимальну рентабельність виробничо-господарської діяльності. Стабільне зростання прибутковості установи забезпечить обслуговування введених об'єктів за рахунок власних коштів здобувача.

Бачення стратегічного плану НК «Експоцентр України» за рахунок ведення господарської діяльності на звітний 2022 рік відображене у фінансовому плані установи (зміни). Саме тяжкі виклики у вигляді розв'язаної російською Федерацією тяжкої війни, змусили внести зміни до основного фінансового документу. Але в час формування даних коригувань ще не було чіткого бачення перспектив навіть на короткий термін господарювання.

Шок, сум'яття, пошук, адаптація до нових викликів - це шлях, який Експоцентр вже пройшов з 24 лютого 2022 року. Саме ці моменти і відобразились в отриманих показниках звітного періоду.

На звітний 2022 рік в затверженому стратегічному плані установи передбачався цілий ряд наробок, зокрема, в позиції:

- належне утримання фонду державного майна;
- реставрація існуючого та будівництво нового дорожнього покриття на території на суму 130 000 тис.грн;
- пропагування здорового способу життя - будівництво аквазони на суму 281 000 тис.грн;
- будівництво скеледрому та боулдерінгу - на суму 50 000 тис.грн. - будівництво памп-треку на суму 20 000 тис.грн;
- організація благоустрою зон культурного відпочинку - відновлення озер та закинутої будівлі на мальовничому півострові на суму 300 000 тис.грн. - монтаж еко-паркінгу на 1500 місць на суму 120 000 тис.грн.

Зважаючи на результати проведеного SWOT-аналізу, що відображені в таблиці, що наведена нижче, можна з впевненістю сказати, що саме Експоцентр з допомогою державного фінансування мав би стати осередком реалізації стратегічних напрямків розвитку держави та затребуваних громадою соціальних проєктів.

Табл. 2.2. SWOT-аналіз НК «Експоцентр України»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні середовище	<p>Достатньо велика площа для реалізації заявлених масштабних проєктів; Багатофункціональність установи; Багаторічний досвід роботи; Висококваліфіковані трудові ресурси; Розвинута інфраструктура транспортна; Розташування в межах міста; Історико-культурна цінність цілісного об'єкту; Нажита роками популярність серед громади; Можливість надання споживачу повного пакету послуг; Цінова політика послуг, що надаються конкурентоспроможністю.</p>	<p>Недостатність власних коштів для реалізації заявленого; Високий рівень зношеності основних фондів; Державна форма власності - статус «національний» унеможлиблює залучення приватного інвестора до реалізації заявлених проєктів.</p>
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<p>Збереження пам'яток архітектури; Втілення в життя соціальних проєктів з метою пропагування здорового способу життя; Організація зон активного відпочинку; Просвітницька місія задля формування національної свідомості та самосвідомості; Формування позитивного іміджу влади.</p>	<p>Політичні ризики, ризик змін курсу валют; Значна конкуренція за рахунок приватних виставкових центрів; Прийняття законодавчих актів, які могли б обмежувати розвиток діяльності «Експоцентру»; Високий рівень залежності від органів управління.</p>

Джерело: розроблено на основі [14]

Зважаючи на реалії сьогодення у вигляді умов воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, зрозумілою є нагальність та пріоритетність фінансувань з державного бюджету, адже реалізація заявлених Експоцентром проєктів є надто вартісною і НК «Експоцентр України» не в змозі наодинці забезпечити їх втілення в життя.

НК «Експоцентр України» розраховував на допомогу держави, адже дані проекти є соціальними, тобто такими, що не передбачають комерційної складової по результатах функціонування і з цієї причини нецікавими для приватних інвесторів. Окрім того, державна форма власності установи та її статус «національний» не можуть забезпечити належним чином захист інтересів приватного інвестора. Неможливим є і оформлення кредиту на дані цілі, адже процес кредитування передбачає передачу банку під заставу майна, нерухомості, землі позичальника, а все це є власністю держави, яке відчуженню та ризикам відчуження не підлягає.

Окрім того, в Стратегічному плані парку НК «Експоцентр України» було заявлено, що, поскільки реалізація кожного окремого проекту передбачала б додаткові витрати на обслуговування, НК «Експоцентр України» брав на себе фінансування за рахунок власних коштів. Наразі, враховуючи скрутне становище у веденні господарської діяльності, дані витрати Експоцентру були б зайвими. Надзвичайно тяжкою проблемою для функціонування установи, як і для України вцілому, є саме адаптація ведення господарської діяльності в період війни. Колектив НК «Експоцентр України» знаходиться в постійному пошуку можливостей для поповнення надходжень та економії витрат на утримання великого господарства.

Розвиток культурних ініціатив та їх вплив на місто є однією з ознак наростаючої зрілості галузі, де перетинаються культура, креативність, інновації, проектний менеджмент і економіка. Сучасно, саме культурні проекти стають найбільш динамічними інструментами для модернізації міста. Тому вже зараз можна говорити про існуючі культурні ініціативи як про фундаментальну складову становлення стійкої екосистеми сучасного міста.

НК «Експоцентр України» вирішив активно вплинути на підвищення рівня культурного капіталу у всій країні. Нове керівництво Експоцентру продемонструвало, які соціальні ініціативи є ключовими для процвітання суспільства і як НК «Експоцентр України» може впливати на них, надаючи приклади їхнього втілення.

На сьогоднішній день, НК «Експоцентр України» функціонує як культурно-інноваційний центр. Ця організація активно розбудовує систему взаємопов'язаних громадських просторів, сучасних освітніх і мистецьких інституцій, виставкових площ, і виступає як приклад впровадження передових інноваційних технологій. НК «Експоцентр України» створює сприятливі умови для навчання, праці та відпочинку, сприяючи сталому підвищенню рівня культурного капіталу нації. І, за словами теперішнього керівника, може виступити як модель кращого майбутнього України.

2.4. Аналіз впливу гібридних загроз на менеджмент компанії

Управління загрозами у в індустрії розваг має вирішальне значення для успішного здійснення бізнесу. Цей аспект передбачає аналіз та керування можливими ризиками, що можуть виникнути під час функціонування підприємства, і це має важливе значення як з погляду безпеки клієнтів, так і для досягнення прибутковості власного бізнесу. Управління ризиками, також відоме як ризик-менеджмент, представляє собою комплекс методів, прийомів і заходів, спрямованих на виявлення та управління можливими ризиковими ситуаціями з метою їх мінімізації [12].

Управління загрозами у в індустрії розваг можна розділити на три основні сфери: операційний ризик, фінансовий ризик і юридичний ризик. Кожна з цих сфер включає в себе власний набір унікальних проблем і вимагає детального аналізу та розгляду для забезпечення ефективного управління всіма видами ризиків.

Операційний ризик охоплює оцінку потенційних небезпек, пов'язаних із проведенням бізнесу, безпекою клієнтів, працівників, операційними процесами та будь-якими іншими можливими ризиками, які можуть виникнути під час підприємницької діяльності. Управління операційним ризиком передбачає детальне планування та оцінювання, щоб забезпечити максимальну безпеку для клієнтів і персоналу.

Це також включає розробку протоколів для реагування на будь-які інциденти або надзвичайні ситуації, які можуть виникнути під час надання послуг та ведення бізнесу. Фінансовий ризик є ще одним важливим аспектом управління ризиками. Він передбачає оцінювання фінансової стабільності організації, включаючи її здатність генерувати прибуток, виплачувати борги та підтримувати достатній грошовий потік.

Управління фінансовими ризиками також вимагає детального планування, щоб гарантувати, що будь-які інвестиції, зроблені в бізнес, є обґрунтованими та сприятимуть отриманню прибутку у майбутньому. Крім того, управління фінансовими ризиками передбачає ретельний моніторинг витрат, щоб переконатися, що вони не перевищують доходи, отримані бізнесом. Ще одним важливим аспектом управління ризиками є юридичний ризик. Він передбачає розуміння місцевого законодавства, пов'язаного з веденням туристичного бізнесу та бізнесу у сфері організації дозвілля, а також знання всіх міжнародних правил, пов'язаних із подорожами чи відпочинком у різних країнах та регіонах.

У сучасний час існують різні фактори, які негативно впливають на функціонування підприємств, включаючи ті, які спеціалізуються на організації та проведенні виставкових заходів. Зовнішнє середовище, в якому діють організації в Україні, створює різноманітні економічні та соціальні виклики.

Зовнішнє середовище представляє собою зовнішні фактори, що впливають на підприємство, впливаючи на його діяльність ззовні та впливаючи на внутрішню структуру і процеси в організації. Ці зовнішні чинники є різноманітними та взаємопов'язаними.

Усі організації завжди приділяють увагу своєму зовнішньому середовищу для виявлення можливостей та загроз, які можуть впливати на їхню діяльність та досягнення корпоративних цілей. Цей процес включає аналіз факторів зовнішнього середовища організації.

Перший етап в аналізі факторів зовнішнього середовища полягає в зборі інформації про економічні, соціальні, технологічні та політичні тенденції, які можуть впливати на організацію. Для цього може бути призначений спеціальний

співробітник або запрошений зовнішній консультант для збору інформації з різних джерел, таких як газети, журнали, інформаційні системи, наукові дослідження, Інтернет, а також через співробітництво з клієнтами, конкурентами та постачальниками [30].

Після збору інформації вона обговорюється та оцінюється, а у випадку виникнення питань вони обговорюються на зустрічах з керівництвом. Метою цього процесу є визначення можливостей і загроз та розробка стратегії відповідно до цих виявлених можливостей і загроз. Наприклад, аналіз середовища може показати зростання процентних ставок, що може вплинути на рівень позичкових коштів та призвести до скорочення їх обсягів, що в свою чергу може позитивно вплинути на прибуток і дохід організації.

Табл. 2.3. Характеристика факторів, що впливають на формування та розвиток виставкової діяльності

Фактор	Характеристика
Економічні	Різні фактори, що характеризують стан економіки: рівень національного доходу, рівень інфляції, курс національної валюти, податкова та бюджетна політика та ін.
Природні	Фактори кліматичних та географічних умов, що характеризують стан навколишнього середовища та граючих важливу роль у функціонування компонентів тематичної галузі
Культурні і соціальні	Фактори, що характеризують стан соціально-демографічної структури та соціально-культурні моделі поведінки людей
Технологічні	Характеризують стан галузевої науки, рівень розвитку технологій та техніки
Політичні	Характеризують стан законодавчої бази, що регулює відносини в області цивільного, трудового, міжнародного та інших видів права, нормативно-правові акти, регламентуючі виставкову діяльність. Також це сукупність політичних подій та рішень, що впливають на виставочну сферу

Джерело: власна розробка

Після обробки інформації керівництво визначає пріоритети для всіх цих показників і складає список ключових факторів успіху, які потрібно враховувати у подальшій діяльності організації. Великі організації проводять аналіз зовнішнього середовища систематично для ефективного управління.

Всі фактори зовнішнього середовища організації діляться на 5 груп [29]:

- економічні;

- природні;
- культурні і соціальні;
- технологічні;
- політичні.

Кожен з цих аспектів представляє собою окрему складову аналізу зовнішнього середовища, і разом вони утворюють повний обсяг аналізу [8].

Правові та політичні фактори є різноманітними елементами державного та законодавчого впливу, які впливають на можливості та загрози в діяльності організації. Для деяких підприємств іноземні та національні уряди можуть бути основними регуляторами їхньої діяльності. Тому важливо передбачити вплив зовнішніх факторів на організацію заздалегідь. Серед найважливіших аспектів повного аналізу зовнішнього середовища слід виділити оцінку політичної обстановки. Ці фактори можуть бути дуже різноманітними, і часто вони взаємодіють між собою.

Україна стикається з різними викликами, пов'язаними з вказаними вище факторами, і для виставкових підприємств на сучасному етапі політичний контекст має надзвичайно важливе значення.

Розвиток наступних економічних проблем насправді залежить від складностей політичної ситуації. Оскільки успішна діяльність виставкових підприємств потребує співпраці не лише на внутрішньому рівні, але й з міжнародними партнерами, українські реалії вимагають вирішення багатьох проблем у цьому контексті.

Зокрема, існує безліч економічних факторів, що впливають на діяльність організацій, таких як валютний обмін, кредитування та податки, серед інших. Ефективність організації також залежить від стану економіки і фази її циклу. Макроекономічна обстановка головним чином визначає, наскільки успішною буде діяльність організації в досягненні своїх економічних цілей. Зрозуміло, що негативні економічні умови можуть спричинити зменшення попиту на товари та послуги організацій, тоді як позитивні умови сприяють зростанню цього попиту.

Революційні зміни в технологічних процесах суттєво вплинули на організації. Введення нанотехнологій внесло кардинальні зміни. Заводи, що виробляли платівки і касети, були закриті, оскільки цей ринок був заміщений комп'ютерами та іншими досягненнями сучасної науки. Таким чином, фактори зовнішнього середовища мають велике значення для продуктивності діяльності організацій, і вивчення їх надає можливість краще відповідати на виклики, з якими стикаються ці організації.

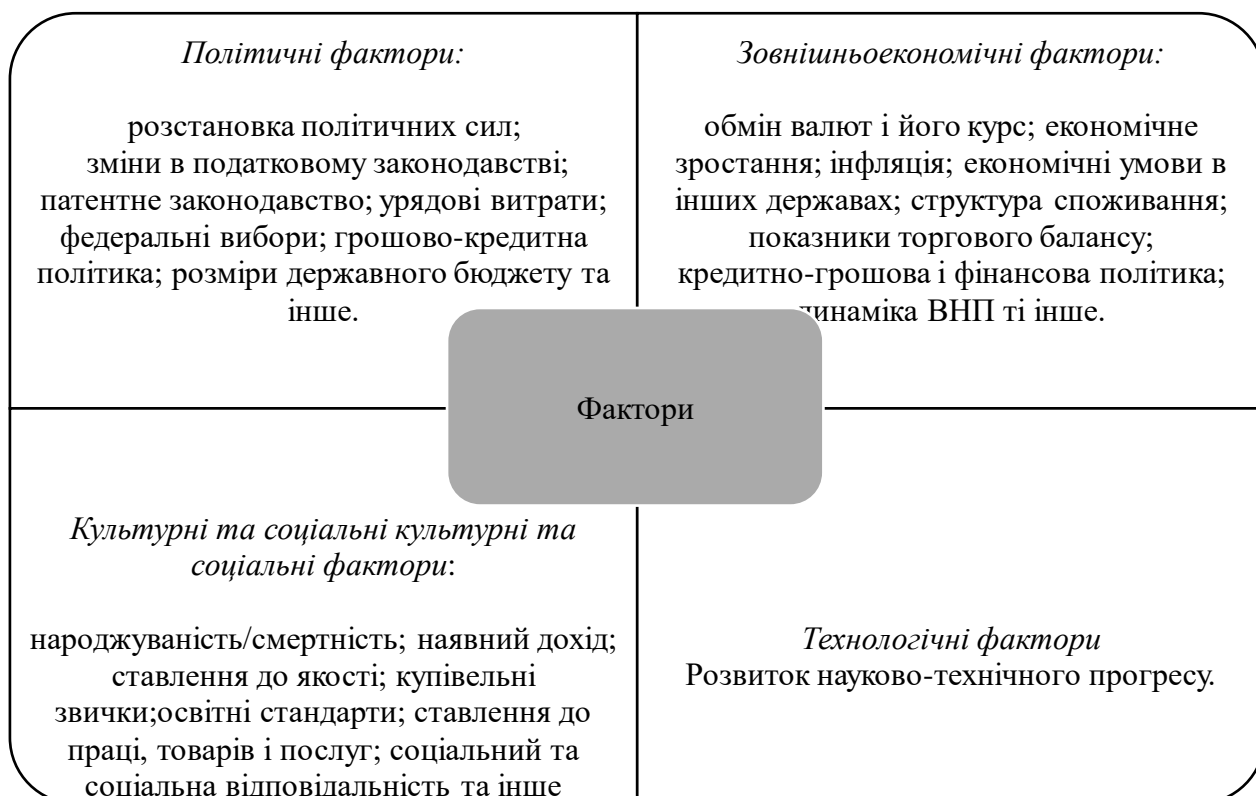


Рис. 2.9. Фактори, що впливають на розвиток НК «Експоцентр України»

Джерело: розроблено на основі [14]

Виставковий бізнес розвивався досить успішно, і це свідчило про важливу роль виставкової діяльності у діяльності підприємств та у формуванні системи зв'язків, які брали участь у впровадженні та розвитку різноманітних технологій, включаючи макро-, критичні і регіональні технології.

Роль іноземних учасників у виставковій діяльності України була важливою, оскільки вона сприяла налагодженню міжнародних контактів і підвищенню конкурентоспроможності підприємств [5].

Протягом останніх декількох років, галузі туризму та організації дозвілля в Україні стали одними з найбільш постраждалих внаслідок пандемії COVID-19 та воєнного стану. Ці ризики перетворилися на значущу проблему для підприємств, які були змушені розглядати можливості збереження своїх бізнесів в таких умовах. Оскільки послуги, які надаються цими підприємствами, не є життєво важливими, клієнти мали можливість легко відмовитися від них.

Пандемія COVID-19 швидко розповсюдилася по всьому світу і призвела до закриття кордонів та обмежень у міжнародних подорожах. Це вразило туристичні підприємства, які традиційно залежать від туристів, що приїжджають з інших країн [30].

Кілька країн ввело карантинні обмеження та інші заходи для того, щоб припинити поширення вірусу, що призвело до відмови багатьох туристів від подорожей. Туристичні підприємства стали стикатися із серйозними викликами, пов'язаними також із воєнним станом в Україні та пов'язаними з ним ризиками. Це може призвести до значного зменшення туристичного потоку, скорочення доходів та втрати клієнтів. Один із найбільш очевидних ризиків воєнного стану - це загроза безпеці туристів та користувачів послуг розваг. В зоні конфлікту існує можливість терористичних нападів, вибухів та інших небезпечних подій. Клієнти туристичних підприємств можуть стати жертвами цих нападів, що може призвести до серйозних наслідків для їхнього здоров'я та життя.

Отже, підприємства, що діють у сфері організації дозвілля, повинні бути дуже обережними та приймати всі необхідні заходи для максимального забезпечення безпеки своїх клієнтів. Оскільки ризики та загрози в туризмі та сфері дозвілля є досить різноманітними, кожному підприємству необхідна ефективна система управління ризиками. Управління ризиками в цих галузях передбачає виявлення потенційних ризиків, оцінювання ймовірності їх виникнення, а потім прийняття заходів для їх пом'якшення або усунення.

Отже, політичний фактор у зовнішньому середовищі виставкових підприємств виглядає на сьогоднішній день як основний, оскільки партнери, експоненти, постачальники та потенційні учасники не прагнуть співпрацювати з

організацією в країні, де панує невизначеність. Бізнес шукає можливості розвитку та інвестування, тому політичний фактор переважає. Це веде до економічного фактора, оскільки ситуація з кредитуванням, фінансовою політикою, інфляцією, ВВП та обміном валют має негативний вплив на всі підприємства.

Необхідний також враховувати соціальний аспект та кадрову політику, оскільки дефіцит кваліфікованих фахівців, які займаються організацією виставок, стає головною перешкодою для розвитку малих виставкових підприємств. І науково-технічний фактор свідчить про те, що швидкий технологічний прогрес дозволяє відновлювати виставкові процеси інноваційним обладнанням, але через вплив вище визначених факторів це доступно не для всіх підприємств, що спеціалізуються на організації виставок.

Таким чином, розвиток виставкової діяльності залежить від численних факторів. Щоб уникнути проблем для підприємства, яке спеціалізується на організації конгресів та виставок, важливо проводити своєчасний аналіз зовнішнього середовища і вживати заходів для зменшення негативного впливу цих факторів.

Висновки до другого розділу

НК «Експоцентр України» спрямовував свої проекти на розвиток культури та соціальних ініціатив в Україні, враховуючи їхню соціальну важливість та відсутність комерційної складової. Однак установі довелося зіткнутися з викликами, пов'язаними з відсутністю фінансової підтримки та можливості влаштування кредитів через особливості державної форми власності та статусу «національний».

НК «Експоцентр України» був вимушений фінансувати свої проекти за рахунок власних коштів, що ускладнило його фінансове становище в умовах ведення господарської діяльності в період війни.

Розвиток культурних ініціатив в сучасних містах стає ключовим фактором модернізації і підвищення культурного капіталу суспільства. НК «Експоцентр України» виступив як лідер у цій сфері, активно сприяючи підвищенню рівня культурного капіталу нації та розвитку інноваційних технологій.

Таким чином, НК «Експоцентр України» є прикладом організації, яка використовує культурні проекти як засіб для підвищення культурного капіталу та сприяння модернізації суспільства, і може слугувати як модель для майбутнього України.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ НАЦІОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «ЕКСПОЦЕНТР УКРАЇНИ»

3.1. Формування ефективної системи менеджменту компанії

Виставковий центр представляє собою суб'єкт господарювання, який може бути різної форми власності та спеціалізується на організації та проведенні виставок і ярмарків. Для ефективного функціонування виставкового центру важливо мати в штаті кваліфікованих співробітників та відповідну матеріально-технічну базу, включаючи спеціалізовані виставкові приміщення, площі та обладнання для проведення виставок і ярмарків.

Організаторами таких подій можуть бути центральні та місцеві органи виконавчої влади, а також суб'єкти господарювання різних форм власності. Розпорядником виставок і ярмарків виступає суб'єкт господарювання, який призначений для підготовки та проведення таких заходів за договором і може залучати інших суб'єктів господарювання на умовах договору для надання послуг, закупівлі товарів і виконання інших робіт, необхідних для організації виставок і ярмарків [23].

Можливі перспективи розвитку виставкової діяльності в Україні залежать від подальших подій у геополітичній та економічній сферах країни, а ця динаміка може бути коротко-, середньо- та довгостроковою. В міжнародній практиці існує формування конгресно-виставкових кластерів, які об'єднують підприємства та компанії з метою організації та проведення спеціалізованих конгресів та сприяння розробці продуктових та процесових інновацій. Такі кластери можуть спрямовувати зусилля на підвищення якості виставкових послуг і видавництво спеціалізованих видань з акцентом на конгресно-виставкові питання та інші споріднені ініціативи [2].

Успішна організація та гармонійна співпраця учасників таких кластерів в Україні можуть призвести до формування ряду позитивних наслідків, включаючи:

- підвищення туристичної привабливості регіону як центру ділового туризму, що сприяє позиціонуванню України на світовій арені;
- вироблення або зміцнення позитивного іміджу та надійної репутації регіону серед галузевих співтовариств та бізнесу;
- створення соціально важливого продукту, який сприяє розвитку національної економіки через створення нових робочих місць;
- розширення бізнес-контактів, включаючи співпрацю з потенційними українськими та іноземними інвесторами, які мають інтерес та намір вкладати кошти в Україну;
- стимулювання пошуку нових секторів економіки для розвитку, сприяючи конгресно-виставковому бізнесу та підвищенню конкуренто-спроможності регіонів;

При цьому важливо розглядати потенційні ризики, які можуть виникнути під час впровадження плану формування конгресно-виставкових кластерів:

- ризик «буксування» на початковій стадії реалізації стратегії кластеризації через недорозвиненість та відсутність ресурсів для покращення конгресно-виставкової інфраструктури;
- ризик очікування швидкого і великого результату, який може призвести до невдоволення учасників і незавершення створення кластера;
- відсутність або недостатність кваліфікованих кадрів, необхідних для ефективної діяльності конгресно-виставкового кластера, зумовлена низькою рівнем загальнонаціональної культури та освіти в сфері виставкової діяльності [37].

У сучасних умовах формування територіальної структури виставково-ярмаркової діяльності в Україні відзначається особливість, якою є створення виділених «точок зростання» на основі найбільш розвинених регіонів та центрів. Враховуючи вигідне економіко-географічне положення України та наявність об'ємних потоків товарів і транспортних маршрутів, що проходять через нашу країну, в межах України утворюються окремі центри виставково-ярмаркової активності.

З одного боку, ці об'єкти знаходяться у регіонах з високою густотою населення, відносно вищим життєвим рівнем та динамічним економічним зростанням. З іншого боку, до цих центрів можна віднести регіони з прикордонним або прибережним розташуванням. З урахуванням цього, раціональним було б провести детальний моніторинг виставково-ярмаркової діяльності протягом кількох років і, на основі отриманих даних щодо стану та тенденцій розвитку цього виду економічної діяльності, розробити комплекс заходів, спрямованих на вирівнювання регіонального розвитку виставково-ярмаркової сфери в Україні [48].

Сучасна необхідність висуває вимогу до підвищення методологічного та організаційного рівнів роботи менеджерів і керівників виставкової діяльності, вдосконалення статистичної звітності, а також управління виставковою справою на рівні підприємства та організатора виставок для збільшення їхнього економічного потенціалу. Очевидно, що галузь подій (event-індустрія) є однією з найбільш динамічних і швидко зростаючих галузей у всьому світі. Світовий ринок подій сьогодні оцінюється в трильйони доларів [50].

В Україні ринок подій і послуг поки що важко виміряти кількісно та навести будь-яку достовірну статистику. Тому думка тих, хто працює на цьому перспективному ринку, може бути єдиною можливістю дізнатися, що відбувається в цьому бізнесі, які існують глобальні тенденції і як швидко розвиваються різні сегменти індустрії розваг. Багато з навичок, необхідних для роботи в event-індустрії, можуть бути успішно використані в різних сферах, надаючи ключові конкурентні переваги.

Розробка бюджету, творчий дизайн, тематичні концепції, проектний менеджмент, комунікація зі зацікавленими сторонами і командна співпраця - всі ці аспекти становлять важливі компоненти event-технологій. Незалежно від того, чи планується ділова подія як інструмент пошуку нових клієнтів і встановлення бізнес-контактів, чи як спосіб привабити інвестиції, планування бюджету і фінансових витрат є однією з найважливіших і ризикових стадій у підготовці до такої події.

Якщо захід виступає в ролі маркетингового інструмента, важливо переконатися, що витрати на його проведення повністю виправдають себе, а вартість приваблення потенційних клієнтів не призведе до неприємних несподіванок. У випадку платних заходів, ваша головна мета - це отримання кінцевого прибутку. Прибуток визначається різницею між доходами та витратами, тому важливо ретельно розглянути всі аспекти організації заходу, щоб не втратити значну частину бюджету компанії та переконатися, що ви обрали правильний напрямок для вашого бізнесу.

Для будь-якої виставки, незалежно від її масштабу, існує загальний перелік витрат, які можуть бути розподілені на такі категорії [37]:

- залучення та оплата спікерів;
- оренда виставкового простору;
- забезпечення друкованими матеріалами;
- маркетинг та просування для залучення аудиторії;
- організація реєстрації та продажу авіаквитків для відвідувачів;
- проведення кава-брейків, фуршетів та розважальної частини події.

Кожен із зазначених напрямків може позитивно чи негативно вплинути на загальний бюджет і визначити успіх чи невдачу заходу. Тому кожному організатору необхідно ретельно розглянути структуру своїх витрат, щоб здійснити заходи з оптимальними витратами та досягти поставленого результату, будь то вартість привабленого клієнта чи планований прибуток.

Зрозуміло, що рівень витрат може варіюватися в залежності від масштабу та характеру подій. Наприклад, іноді можна замінити повноцінний банкет меншим кава-брейком, якщо конференція має тривати всього 3-4 години. Витрати на доповідача можуть обмежуватися лише оплатою його транспортних витрат. Але занадто значна економія на таких аспектах, як запрошення відомих спікерів, оренда зручно розташованого приміщення для конференції, друк інформаційних матеріалів і організація харчування, може знизити привабливість події для клієнтів.

Зберігаючи якість проведення події, можна зекономити на оплаті послуг залучених співробітників, організації офлайн-реєстрації, рекламі та просуванні заходу. Тут можливо використовувати інтернет-сервіси продажу квитків. Крім того, окрім регулярних витрат, важливо шукати можливості для отримання додаткового прибутку. Наприклад, на виставці можна продавати рекламні місця для компаній-учасниць. Одночасно це надає можливість спікерам виступити перед аудиторією, цікавою для них, та є джерелом додаткового прибутку.

Також є менш очевидні методи, такі як тематичні екскурсії та тури. Це може включати відвідування місць, які цікавлять учасників виставки. Для привернення більше аудиторії і тих, хто не може відвідати захід особисто, можна організувати онлайн-трансляцію та продавати доступ до неї. Також можна продавати сувеніри та спеціалізовану літературу на виставці. Онлайн продаж квитків допоможе важливо заощадити на продажу квитків на подію. На сьогоднішній день найпоширенішими способами продажу квитків є онлайн-сервіси або офлайн-каси.

Друк паперових квитків через традиційні каси супроводжується витратами і відрахуваннями комісійних, які можуть сягати до 15% для кас-посередників. У порівнянні з цим, послуги онлайн-продажу квитків, наданих event-менеджерами, представляють собою більш сучасний та економічно вигідний спосіб продажу квитків. Партнерство з event-менеджерами буде менш коштувати, ніж співпраця з касами-посередниками. Використання інтернет-сервісів дозволяє скоротити кількість працівників, які займаються організацією виставки, і, як результат, здійснювати значні економії на оплаті праці.

Ці технології дозволяють не лише продавати квитки, але й створювати бейджі для відвідувачів виставки, проводити онлайн-опитування та реєстрацію. Для успішного управління такими процесами команді організаторів виставки необхідно відвести достатньо часу та забезпечити контроль над їх виконанням. Організатори також отримують повний бухгалтерський супровід та можуть в будь-який момент перевіряти статистику продажів. Онлайн-сервіси

співпрацюють з юридичними особами, укладають договори на оплату та вимагають відповідну документацію.

Рекламу також можна проводити, використовуючи безкоштовні інтернет-інструменти для просування виставки. Деякі організатори витрачають значні кошти на рекламу виставки, але це не завжди гарантує успішний результат. Інший варіант - використовувати білетні інтернет-сервіси та здійснювати рекламу через електронну пошту. База даних аудиторії формується при реєстрації та придбанні квитків для попередніх виставок. Її можна постійно оновлювати та розширювати після проведення нових подій. Використання цього інструменту важливо для більшості успішних організаторів бізнес-подій. Згідно зі статистикою, до 35-40% квитків продаються після першої розсилки по базі даних відвідувачів.

Найбільша аудиторія - це жителі Голосіївського району, які сприймають НК «Експоцентр України», як свою зону відпочинку та розваг. Вони вимагають більше чистоти і порядку, ніж контенту. Навпаки, контент для них не є пріоритетом, оскільки він приваблює людей і заповнює зону відпочинку. Це найактивніші та конструктивні співрозмовники НК «Експоцентр України», які багато рекомендують, уточнюють, що є хорошим, а що можна покращити. Проте вони все одно будуть відвідувати площадку незалежно від умов.

Завдання НК «Експоцентр України» - привести людей з інших районів, таких як Оболонь, Позняки і центр міста. Там у них є інші розваги: ТРЦ «Дрім Таун» і Дніпровська набережна, ТРЦ «New Way» і «Аладдін». Великим викликом для нашого зимового проекту є вивести людей з теплих та комфортних торгових центрів на відкриту площадку.

Отже, друга активна аудиторія НК «Експоцентр України» - це люди, які приїжджають на події. Змінився формат заходів, і ми стали більш гнучкими, не обмежуючись лише складними виставками та фестивалями. Для того щоб люди оселилися тут, потрібний певний час і частота - щонайменше ще рік і щонайменше 100 подій. Аудиторія на Facebook більше цікавиться освітніми

проектами і активно приводить людей на наступні події. Проте організувати лекції для 20 000 осіб дуже складно, тому освітній напрямок циклічно.

Найбільш недосяжна і наразі малочисельна, але дуже бажана аудиторія - це потенційні інвестори і партнери НК «Експоцентр України», які можуть принести більш глобальні проекти, такі як сферичний кінотеатр, Kyiv Smart City Hub, Smart Robots центр та басейн. Шлях до співпраці з ними розпочинається через компанії, окремі пропозиції, в рамках спонсорських проектів.

Спеціалісти НК «Експоцентр України» працюють над тим, щоб аудиторія змінювалася в напрямку освіти і бізнесу.

Оголошення про виставковий захід можна публікувати у своїх власних групах у соціальних мережах, спільнотах та на тематичних блогах, де зосереджена цільова аудиторія. У таких повідомленнях слід інформувати про відомих та захопливих учасників виставки, розглядати актуальні питання та переваги галузі, проводити різні акції, наприклад, розіграші безкоштовних квитків, організувати тематичні екскурсії або пакет-тури з "Індивідуальним спілкуванням зі спікером" і надавати знижки на оптову покупку квитків.

3.2. Інноваційні підходи до підвищення якості обслуговування

В Україні виставкові заходи стали необхідною складовою розвитку країни, особливо для країн, які перебувають у стані активного розвитку. Вони дозволяють оперативно аналізувати ринок і отримувати важливу інформацію протягом короткого періоду часу.

У сфері виставково-ярмаркової діяльності в Україні спостерігаються позитивні досягнення, але також існують серйозні проблеми, які потребують негайного вирішення для створення ефективної виставкової сфери як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні.

Однією з ключових проблем є обмежений розвиток виставкової інфраструктури в Україні. Сучасні виставкові центри існують лише у Києві, тоді як інші регіони не мають відповідної інфраструктури, що відповідала б сучасним

економічним потребам. Часто виставки проводяться в неадекватних за розміром та обладнанням місцях, таких як спортивні або концертні зали. Це обмежує можливості розвитку виставок, погіршує їхню якість і ефективність, а також має негативний вплив на імідж ярмаркового бізнесу в Україні [32].

Другою, можливо, найбільшою проблемою є недостатня прозорість ринку виставок і ярмарків. Відсутність надійних даних про такі заходи призводить до недобросовісної конкуренції, ускладнює відбір ярмарків як для їх учасників, так і для відвідувачів, і заважає проведенню досліджень ринку.

Третя проблема полягає в розпорошеності виставкового ринку в Україні. Велика кількість невеликих виставок, співвідношенням з великими заходами, зробили виставковий ринок України вкрай розсіяним. Наприклад, у порівнянні з Польщею, де функціонує менше організаторів і більше виставок, ситуація в Україні виглядає менш ефективно [50].

Відзначається, що в Україні є потенціал для просування вітчизняної продукції на міжнародні ринки та залучення іноземних компаній до участі у розвитку економіки. Однак вирішення вищезазначених проблем є важливим кроком для досягнення цих цілей і підвищення ефективності української економіки.

Підтримка та управління цим величезним комплексом вимагають постійного уваги: регулярного обслуговування, ремонтів, покращень і заповнення простору новими функціями та активностями. Штат робітників, які працюють на території комплексу, налічує 145 осіб. Усі ці працівники об'єднані за профільними відділами, включаючи виставковий, проєктний, громадського харчування, туристично-паркової діяльності, ремонтно-будівельний, транспортний, сільськогосподарський, сантехнічний, та енергозабезпечення і багато інших.

Управління цими відділами здійснюється відповідними менеджерами, які відповідають за свої сфери роботи. До минулого року механізм співпраці між менеджерами, які замовляють внутрішні послуги, і виконавцями, які безпосередньо виконують роботу, був малоефективним. Для того, щоб виконати

завдання, менеджер мусив відправити листа відповідному фахівцю, а потім самостійно контролювати кожний етап процесу, від прийняття завдання до виконання дедлайнів і забезпечення високої якості. Іноді заявки навіть приймалися усно, під час неформальних розмов у коридорі, і виконавці домовлялись про ремонт чи будівництво.

Фахівці виставкового центру зіткнулися з реальною проблемою: коли кількість завдань сягає десятків на тиждень або сотень на місяць, керувати процесом в такому «ручному» офлайн-форматі стає майже неможливим. І ще важче визначити, скільки завдань було поставлено, скільки з них у роботі, скільки вже виконано і як саме вони виконані, іноді деякі завдання навіть забувалися.

Фахівці виставкового центру відверто обговорили цю проблему з менеджментом і прийшли до висновку, що така система є застарілою і неспроможною працювати ефективно. Немає можливості ефективно ставити і розподіляти завдання, відсутня зацікавленість виконавців, неможливо відстежувати виконання завдань і надавати або отримувати зворотний зв'язок для постійного вдосконалення робочих процесів.

Фахівці виставкового центру вирішили не вигадувати нових систем і звернулися до доступних інструментів на ринку. Існує безліч сервісів для управління завданнями та платформ типу Help Desk. Вони всі виконують певні функції, які були потрібні, але ідеального середовища повного циклу вони не надали. Таким чином, вони вирішили поєднати кілька найпоширеніших інструментів у вільному доступі на платформі Google: форми, таблиці, спеціальні додатки, а також Looker Studio. Це дало їм потужний інструмент, який, до того ж, є абсолютно безкоштовним.

Новий механізм роботи виглядає так: менеджер фахівців виставкового центру створює заявку на виконання завдання, заповнюючи форму, відому як "тікет", яка потім потрапляє до єдиної бази даних. Ці заявки розподіляються між виконавцями диспетчером. Відповідні робітники отримують повідомлення про завдання, які вони беруть на себе, а після завершення їх виконання також

закривають в цій же базі, і система повідомляє про це менеджера. Заявка містить опис завдання (іноді із додатковими матеріалами, такими як фотографії) і бажаний дедлайн.

Разом з цим новим підходом була впроваджена система оцінювання, що є важливою складовою. Налагодити ефективну комунікацію між «менеджерами-замовниками» та виконавцями це один аспект, але для підвищення ефективності також необхідний фідбек і розуміння динаміки процесів. Це означає відстеження того, чи поліпшується темп та якість виконання завдань, чи зменшується кількість повторних звернень і так далі.

Спочатку для оцінювання було обрано два основних критерії - своєчасність та якість завдань. Ці аспекти контролюються менеджерами-замовниками, які встановлюють терміни виконання і виставляють виконавцям оцінки від одного до п'яти за їхню роботу. Пізніше був доданий ще один важливий критерій - чемність. Це досить суб'єктивний показник, але вкрай важливий: ефективна комунікація має бути побудована на здорових відносинах, щоб уникнути затримок у роботі та забезпечити збереження нормального психоемоційного стану всіх учасників та підтримувати здоровий обмін інформацією.

Оцінки формують середній бал, який розраховується щомісяця. Кожен виконавець має доступ до цього середнього балу в режимі реального часу. Вони можуть бачити оцінки одне одного, і керівнику також доступна динаміка зміни середнього балу кожного місяця.

Це ще один інструмент для аналізу: підвищення оцінки або її стабільність свідчать про успішну роботу, тоді як погіршення вимагає уваги і аналізу. Наприклад, завдяки цій статистиці та іншим об'єктивним даним було виявлено системні проблеми в одному з відділів, і керівництво внесло зміни у його керівництво [47].

Для виконавців було введено можливість переглядати всі оцінки та, у відповідних випадках, оскаржувати їх, проте це мало відбуватися відкрито та відверто. Оскарження не впливає на поточну оцінку, але допомагає покращувати зв'язок між менеджерами та виконавцями, зробивши процес оцінювання більш

прозорим та зрозумілим. Це дозволило виконавцям краще розуміти вимоги замовників, а замовникам - як краще ставити завдання. За всю історію нової системи не було зафіксовано випадків зловживання цими можливостями.

Другий етап - мотивація. Вже через декілька місяців впровадження системи оцінювання вдалося досягти несподіваних результатів: терміни та якість виконання робіт значно покращилися. Кількість заявок, виконуваних протягом одиниці часу, зросла вдвічі, а якість робіт покращилася на 30-40%. Серед цих покращень варто відзначити своєчасність та якість виконання завдань, а також поліпшення взаємодії між замовниками та виконавцями (рис. 3.1).

Звіт: усі заявки на технічні роботи

Скинути

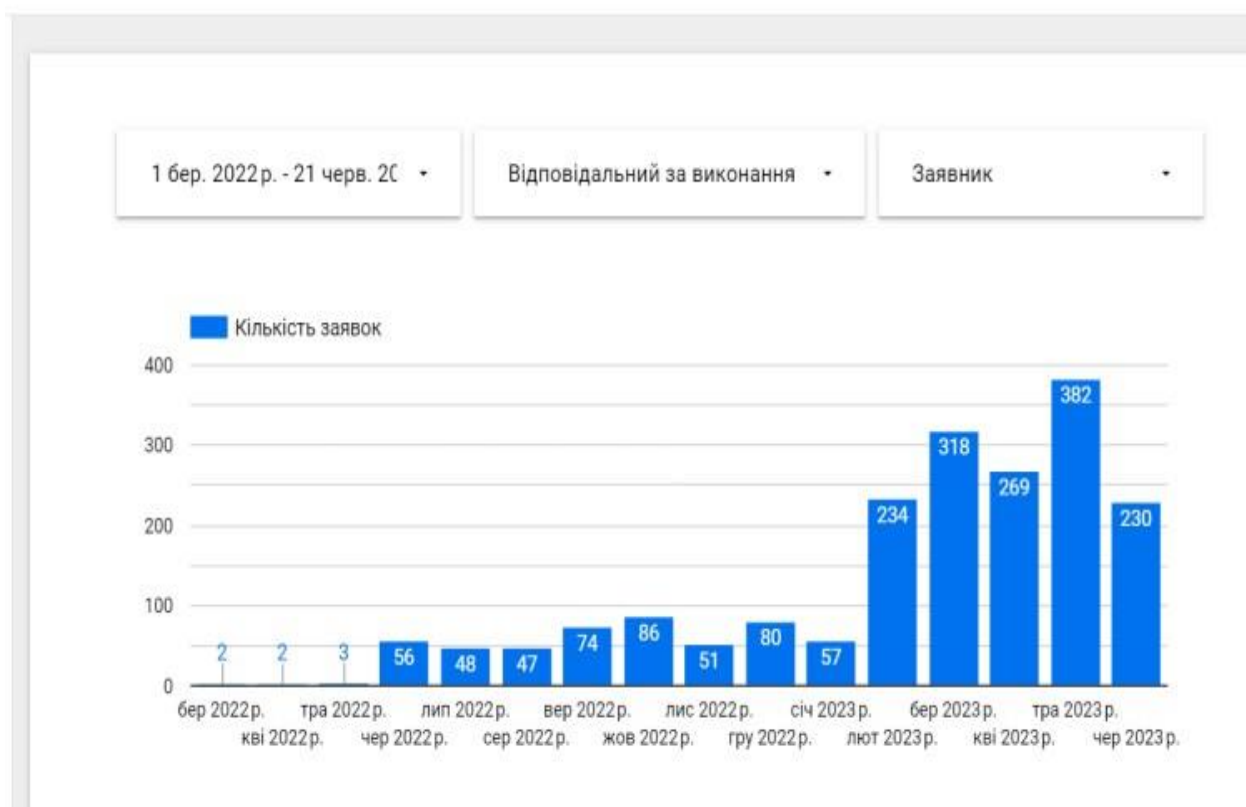


Рис. 3.1. Звіт по заявкам на технічні роботи НК «Експоцентр України»

Джерело: розроблено на основі [14]

Через рік впровадження нової системи, фахівці виставкового центру зібрали достатньо статистичних даних для впровадження мотиваційного компонента та забезпечення прозорості звітності. На основі цих даних було розраховано середню кількість заявок, що надходили щотижня та щомісяця, а

також середні терміни виконання завдань, що дозволило встановити ефективну систему преміювання за виконані завдання.

Згідно з цією системою, встановленої нашими фахівцями, премія за ідеально виконане завдання становить 130 грн. Умовою для отримання цієї премії є своєчасне та якісне виконання завдання, а також чесна та ефективна комунікація під час його виконання. У випадку, якщо завдання виконане з порушенням цих умов, премія пропорційно зменшується. Якщо середній бал за виконані завдання становить 80% або менше, премія повністю скасовується. Встановлена сума премії була обрана оптимально враховуючи бюджет та вплив на мотивацію та продуктивність працівників. Наприклад, 10 завершених завдань на місяць забезпечують робітника додатковими 1300 грн (після оподаткування 1046 грн). У більшості відділів кількість завдань може сягати 20, 40 або навіть 60, що надає виконавцям можливість отримувати значну доплату до своєї основної зарплати (рис. 3.2).

Звіт: Оцінка виконання технічних заявок

1 трав. 2023 р. - 31 трав. 2023 р.

	Відповідальний	Кількість заявок	Середня оцінка	Сума премії, грн.*
1.	Олександр Сторік	96	98%	11 532
2.	Андрій Сторік	89	100%	11 293
3.	Михайло Крав	54	100%	7 020
4.	Володимир Андрійчук	56	96%	5 865
5.	Марина Шенко	22	100%	2 860
6.	Ігор Мідило	21	99%	2 658
7.	Тетяна Сторік	19	97%	2 157
8.	Максим Руденко	15	100%	1 950
9.	Олександр Сторік	4	100%	520

Рис. 3.2. Оцінка виконання та преміювання відповідальних осіб

НК «Експоцентр України»

Джерело: розроблено на основі [14]

Впровадження мотиваційної системи від фахівців виставкового центру призвело до надзвичайного покращення ефективності виконання робіт, і цей позитивний ефект став очевидним уже протягом першого місяця. В результаті цього заходу, продуктивність виконання завдань зросла на додаткові 20-30% у порівнянні з поліпшеннями, спостережуваними після запуску системи оцінювання. І найважливіше, що ця ефективність продовжує зростати з плином часу.

Важливим досягненням є те, що статистичні дані, які фіксувалися, перетворилися на реальні результати. Швидкість виконання завдань значно позитивно вплинула на обсяг робіт, які виконують технічні служби Експоцентру для покращення ВДНГ, і помітна покращена якість виконаних завдань. Ці позитивні зміни не залишилися непоміченими і нашими гостями (рис. 3.3).

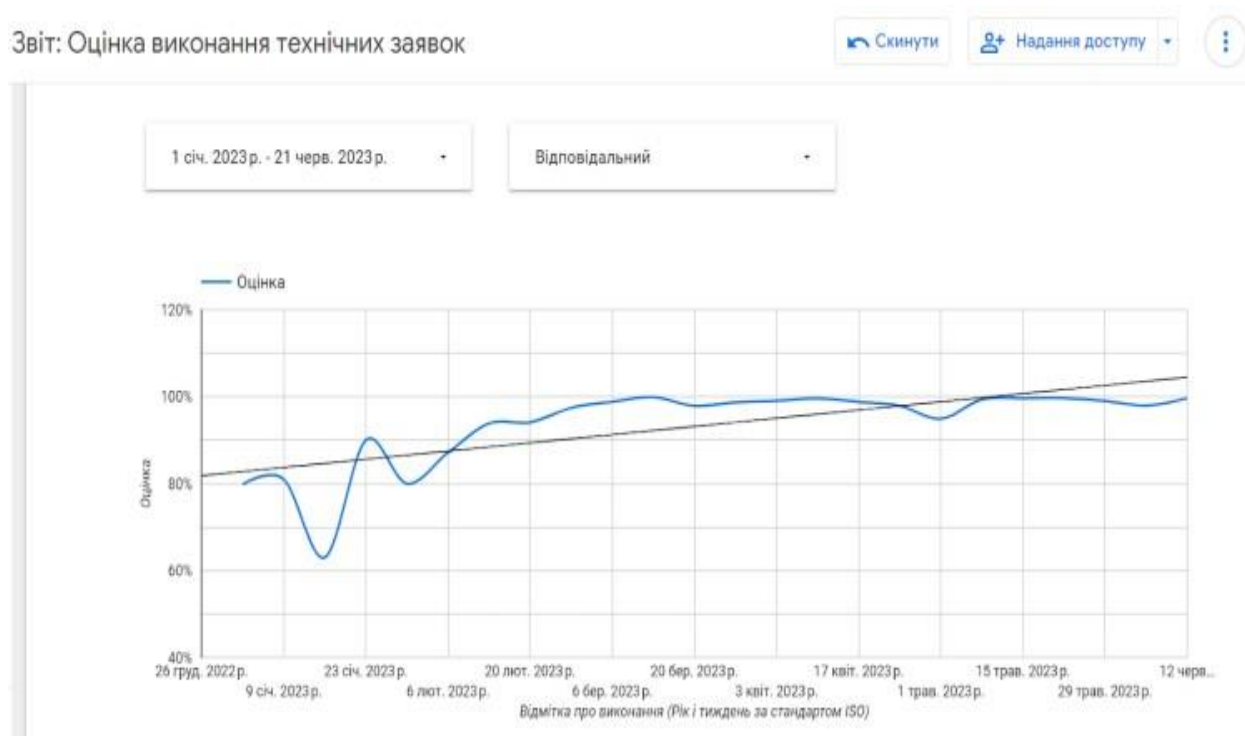


Рис. 3.3. Швидкість виконання заявок суттєво вплинула на кількість задач з покращення НК «Експоцентр України»

Джерело: розроблено на основі [14]

Впровадження розумної та гнучкої системи, яке здійснили фахівці виставкового центру, виявилось найважливішим досягненням. Вони визнали, що

для мотивації співробітників грошова винагорода має бути частиною комплексного підходу, а не обмежуватися простими закликами до працювати краще. Дослідження, проведені ними задовго до впровадження цієї системи, підтвердили цю концепцію.

Наприклад, дослідження Університету Корнел свідчило про те, що прив'язка грошової винагороди до результатів підвищує ефективність співробітників майже на 20%, що є значно ефективнішим, ніж просте підвищення заробітної плати. Ця система дозволяє працівникам впливати на свій дохід через чесну працю та результативність, що є справедливим та мотивуючим підходом.

Фахівці виставкового центру впровадили нову систему з численними перевагами. По-перше, вони помітили, що завдяки системі оцінювання та мотивації, їхні виконавці стали більш проактивними та позитивно налаштованими до виконання об'ємних робіт. Вони активно спілкувалися з менеджерами щодо термінів виконання робіт та обговорювали можливі зміни, якщо завдання виявлялося складнішим, ніж планувалося. Цей підхід спрацював настільки добре, що тепер деякі спеціалісти навіть дякують за нові завдання.

По-друге, відзначилася залученість як робітників, так і менеджерів. Тепер виконавці частіше вносять власні ідеї та пропозиції щодо розв'язання проблем, а менеджери активно підтримують їх та перетворюють їх на продуктивні рішення.

Нарешті, нова система також відзначається саморегуляцією. За винятком перших кількох тижнів, фахівці вже майже не втручаються в комунікацію між менеджерами та виконавцями або в сам процес закриття заявок. Всі сторони самостійно обговорюють завдання та вирішують спірні моменти, оскільки всі зацікавлені в хороших результатах. Замовники також активно беруть участь у процесі розробки своїх напрямків, для яких вони відповідальні, що сприяє більшій продуктивності та розвитку.

Завдяки новій системі в фахівців виставкового центру з'явилася можливість пропонувати статистично обґрунтовані запити на збільшення штату працівників. Таким чином, вони перейшли від ситуації, коли менеджери

вирішували, скільки додаткових працівників потрібно, до ситуації, коли самі виконавці запитують про розширення штату. Ця система дозволяє обчислювати навантаження в режимі реального часу та робить його прозорим для всіх сторін.

У підсумку, впровадження розумної системи оцінювання та мотивації дало фахівцям виставкового центру безліч переваг. Вони побачили позитивний вплив на ефективність, залученість, саморегуляцію та співпрацю всіх сторін. Нова система стала ключовим фактором у поліпшенні робочих процесів та досягненні значних результатів.

3.3. Вдосконалення стратегії розвитку компанії

Можливо відзначити, що протягом останніх 10 років виставкова галузь в Україні вже завершила своє формування. У цьому процесі відбувалося зростання стандартів організації та надання сервісу, завдяки активному міжнародному співробітництву. Найбільші виставки в країні відзначаються за такими актуальними темами, як будівництво, меблі, автомобілі та промислові технології. Особливо конкурентними є будівництво та продукти харчування.

Для підвищення рівня виставкової діяльності та її активізації необхідно вжити наступні заходи:

- формування наукової та нормативно-правової бази виставкової діяльності;
- підвищення економічної ефективності виставкових заходів;
- вивчення та використання міжнародного досвіду в проведенні виставок та інтеграція українських суб'єктів виставкової діяльності;
- зміцнення матеріально-технічної бази виставкової діяльності для проведення в Україні виставок міжнародного та всесвітнього статусу;
- розвиток інфраструктури місць проведення виставок та забезпечення належного рівня послуг для учасників та відвідувачів виставкових заходів;
- активізація участі українських підприємств та організацій у міжнародних виставках за кордоном.

Хоча в сфері виставково-ярмаркової діяльності України вже є певні досягнення на рівні міжнародних стандартів, проте важливо підтримувати і розвивати цей потенційно важливий сегмент для вітчизняної економіки. Для досягнення цієї мети необхідно підтримувати відповідну державну підтримку та ефективно управління цією галуззю.

У планах фахівців виставкового центру передбачено створення ряду об'єктів, включаючи музей науки, освітні центри, арт-резиденції, дитячі зони, виставковий центр світового рівня, бізнес-кампус, конференц-центр, музей монументальної пропаганди та інші. При цьому важливим аспектом є збереження та розширення зеленої зони НК «Експоцентр України», і не передбачається будівництво житлових об'єктів.

Зусилля, спрямовані на підвищення рівня сприйняття ризику та стимулювання підтримки підприємництва соціумом, матимуть найбільший вплив, на них варто сконцентрувати 100% зусиль (рис. 3.4).

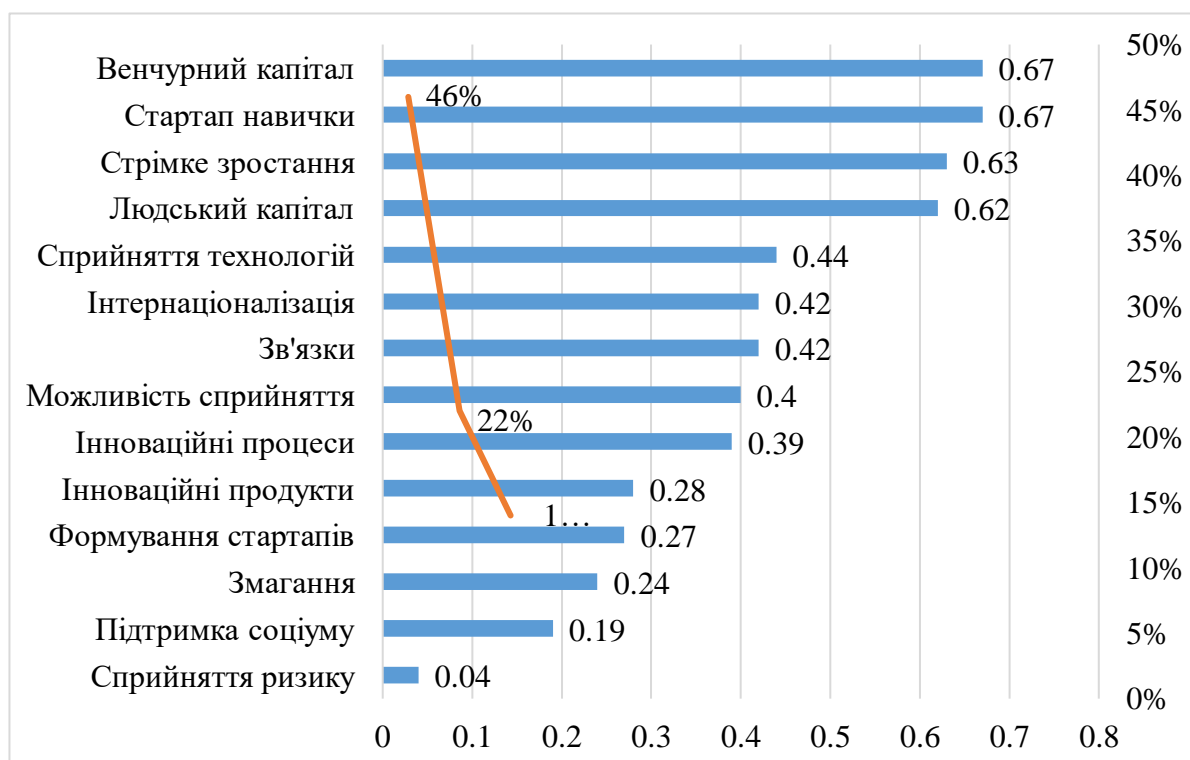


Рис. 3.4. Відсоток загальних зусиль задля покращення Глобального індексу підприємництва в Україні на 10 пунктів

Джерело: розроблено на основі [21]

Для реалізації цих планів необхідно залучити інвестиції на суму від 170 до 350 мільйонів євро на строк до 40 років. При цьому не планується використовувати бюджетні кошти для втілення концепції НК «Експоцентр України», інвестування передбачається здійснювати через державно-приватне партнерство. Основним підходом до розвитку території є «антикрихкість», коли система, заснована на окремих бізнес-кейсах, стає більш стійкою до непередбачуваних викликів майбутнього.

Чистий прибуток, отриманий від діяльності НК «Експоцентр України», буде спрямовуватися виключно на розвиток території, включаючи інфраструктуру, ремонти та благоустрій. Однією з основних цілей НК «Експоцентр України» є підвищення рівня культурного капіталу всієї країни. Новий менеджмент Експоцентру прагне впливати на суспільні установки, які є важливими для розвитку суспільства, через приклади їхнього втілення.

З організаційної точки зору НК «Експоцентр України» має можливість впливати через наступні механізми (рис. 3.5):

- освіта нового зразка;
- події на території;
- створення можливостей для мережевих зв'язків;
- демонстрація прикладів нової культури;
- контент, що генерує НК «Експоцентр України».

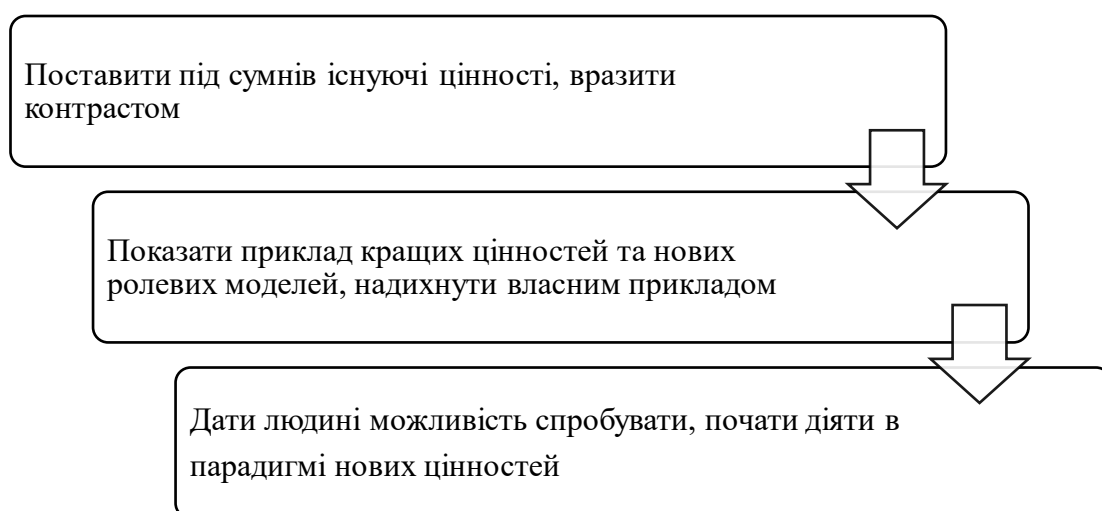


Рис. 3.5. Перспективні напрями діяльності НК «Експоцентр України»

Джерело: розроблено на основі [21]

Місія ВДНГ допоможе задовольняти сучасні потреби світу, України, міста Києва та найближчого оточення (рис. 3.6).

Умови глобальної інформатизації та цифровізації економіки та бізнес-середовища роблять актуальними диверсифікацію форм та методів економічної діяльності та акцент на інноваційні методи ведення бізнесу [21].

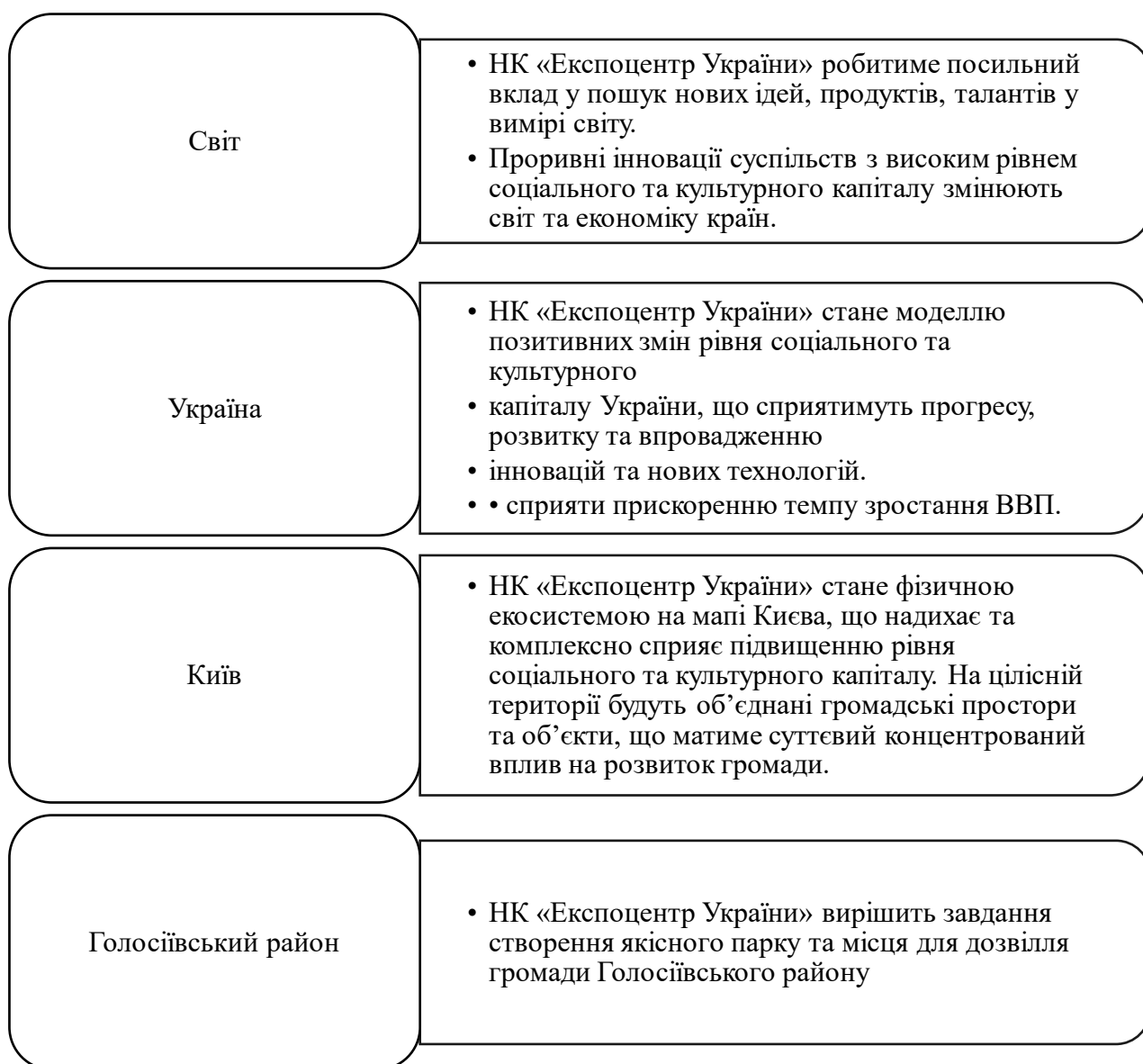


Рис. 3.6. Напрями розвитку напрями діяльності НК «Експоцентр України»
Джерело: розроблено на основі [21]

У такому контексті ми вважаємо за доцільне застосовувати комплексний підхід, який поєднує традиційну організацію подібних заходів, 3D-зйомку виставкової локації та онлайн-трансляцію заходу через мережу Інтернет. Впровадження цієї програми вимагає підтримки на регіональному рівні.

Табл. 3.1. Рекомендації щодо реалізації проекту віртуальної виставки

Рекомендації	Переваги
Розробка регіональної бази потенційних учасників віртуальної виставки, з можливістю самостійного оновлення інформації кожним учасником виставки	актуальність інформації, розміщеної в базі; відповідальність за контекст повністю несе учасник виставки; можливість відвідування виставки у будь-який час; постійна реклама в мережі Інтернет.
Розробка програми взаємодії регіонів	створення «портфелів» унікальних пропозицій за регіональною ознакою; створення бренду територій.
Використання потенціалу регіону	залучення існуючих ІТ розробок на вирішення внутрішніх завдань регіону; використання подієвої інфраструктури для щорічної організації тематичних Мега-Виставок; мультиплікативний ефект, що стимулює розвиток інших галузей регіону; бізнес-партнерство з приватними структурами; створення мережі міні-виставок по районах міста у термін проведення заходу.
Удосконалення бази правового регулювання на регіональному рівні	можливість укладати угоди про співробітництво з партнерами з інших країн на рівні регіону без присвоєння виставці статусу «міжнародна»; можливість залучати нових учасників виставки на будь-якому етапі (без включення у щорічний план).

Джерело: розроблено на основі [39]

Ефективність використання інформаційних технологій у сфері бізнесу обмежена повільним розвитком адаптивної системи правового регулювання. Цей процес досить складний і вимагає більш продовженого планування, чіткого розуміння потреб цільової аудиторії та формування відповідної стратегії. Така ситуація призводить до потреби виділяти значні бюджетні ресурси для проведення аналітичних досліджень і організації маркетингових заходів. Проте не кожна компанія може собі дозволити такі інвестиції, особливо це стосується малих і середніх підприємств.

З урахуванням цієї ситуації компанії вдосконалюють свій підхід, переходячи від традиційних інструментів маркетингових комунікацій, таких як відвідування виставок та використання друкованих засобів масової інформації, до більш сучасних методів, включаючи цифровий маркетинг. Поєднання основних компонентів цифрового маркетингу та розуміння, як їх ефективно використовувати для залучення потенційних клієнтів, їхнього виховання та

перетворення на постійних клієнтів, є першим кроком до цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства.

У той самий час, варто відзначити, що існує обмежена кількість досліджень, які зосереджені на аналізі особливостей віртуальних виставок та об'єктивному підтвердженні їхньої переваги для вітчизняних підприємств. Саме тому наявна органічна потреба вивчення особливостей, можливостей і перешкод, пов'язаних з організацією віртуальних виставок у маркетинговій діяльності вітчизняних компаній.

З цією метою було в період травня-вересня 2023 року було проведено маркетингове дослідження, спрямоване на вивчення основних засобів комунікації, які використовуються підприємствами на B2B ринку, місце віртуальних виставок у загальній стратегії комунікації та причини, які стримують від їх використання. Основними інструментами маркетингових комунікацій, які використовуються у цих типів підприємств для просування своєї продукції або взаємодії з ключовими партнерами, є веб-сайти, брендінг, виставки, електронна пошта та прямий маркетинг.

В опитуванні прийняли участь 50 українських підприємців – учасників виставок, організованих НК «Експоцентр України». Анкета представлена в (дод.В.1.) Результати опитування представлені на рис. 3.7-3.9.

Більшість підприємств використовує веб-сайти як основний інструмент для продажу своєї продукції. Це може бути інтернет-сайт, онлайн-магазин, інтернет-каталог та інші форми, які дають змогу познайомити клієнтів та партнерів із продукцією або послугами, які надає компанія. Важливо, щоб веб-сайт був професійно оформлений та логотип був чітко відображений, а також щоб він був адаптований для різних типів пристроїв. На сайті повинна бути доступна інформація про компанію, проста навігація та детальна інформація про продукцію або послуги, щоб задовольнити потреби всіх партнерів.

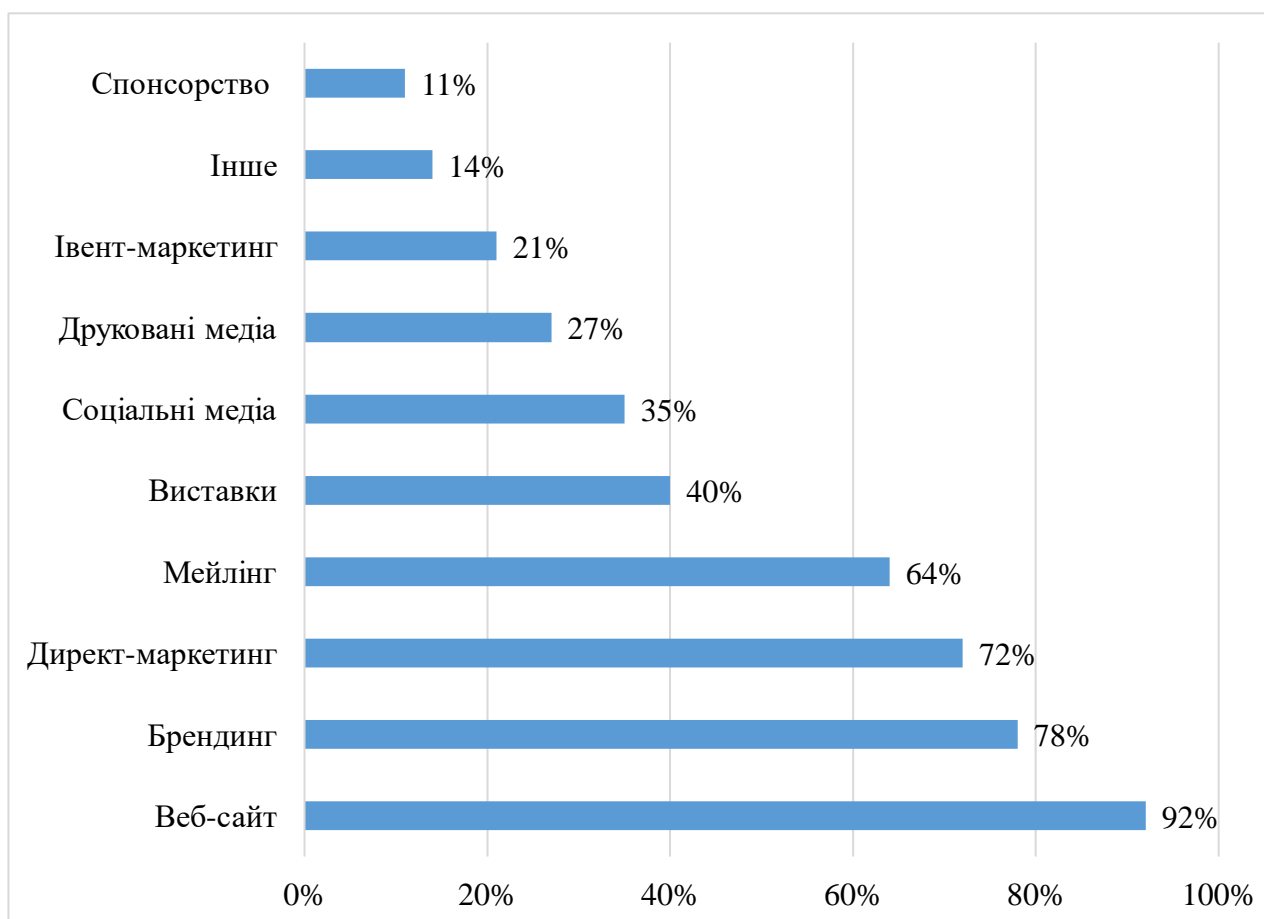


Рис. 3.7. Основні інструменти маркетингових комунікацій на B2B ринку

Джерело: власна розробка

Згідно з дослідженнями вітчизняних вчених [36], віртуальні виставки реалізуються через веб-ресурси, де веб-сторінки функціонують як віртуальні стенди, на яких розміщена інформація про компанію, її продукти, послуги та інше. Однак завдяки розвитку цифрових технологій стали доступні додаткові функції для організації віртуальних виставок, які відрізняють їх від традиційних веб-сайтів та інтернет-каталогів. Дослідження показало, що вітчизняні промислові підприємства, які брали участь у опитуванні, поки що не використовують віртуальні виставки у своїй діяльності.

Крім того, результати опитування свідчать, що рівень інформованості маркетологів у підприємствах щодо особливостей віртуальних виставок є досить низьким (рис. 3.8).

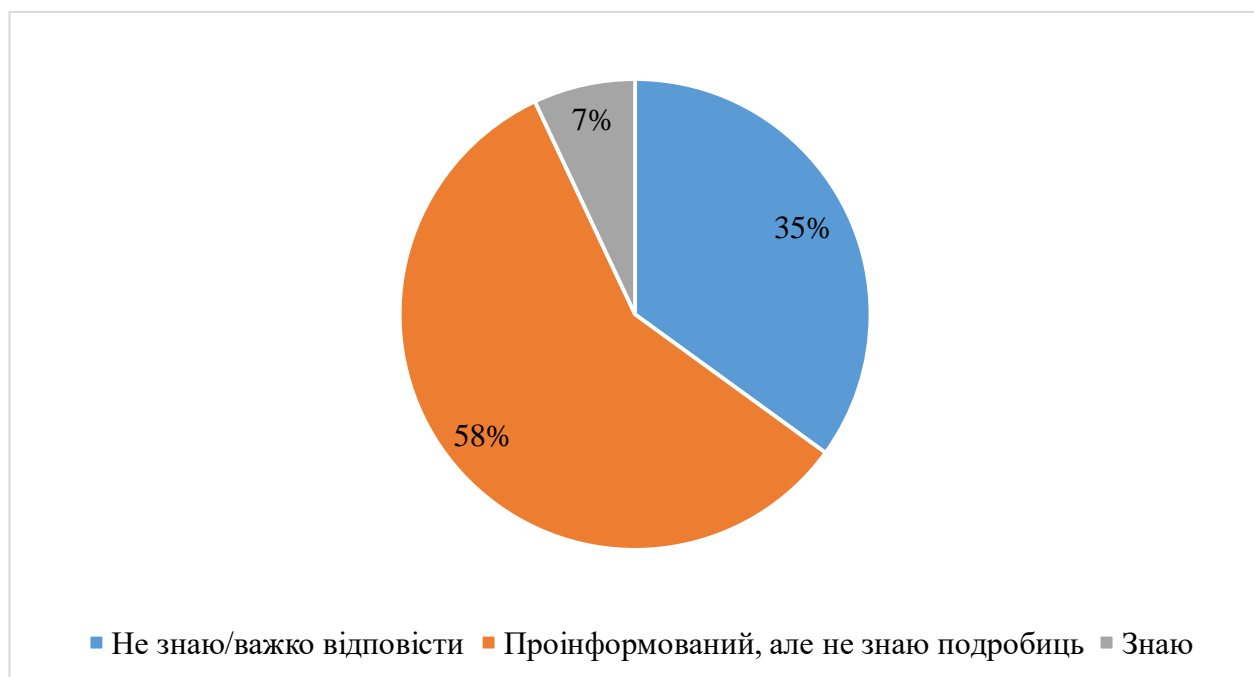


Рис. 3.8. Рівень проінформованості про особливості віртуальних виставок

Джерело: власна розробка

Лише 7% менеджерів із промислових підприємств вказали на свою обізнаність у питаннях віртуальних виставок, 58% заявили, що чули про них, але не можуть чітко пояснити відмінності між віртуальними виставками і звичайними виставками або інтернет-сайтами. У 35% менеджерів промислових підприємств навіть не було інформації про існування віртуальних виставок як інструменту для просування продукції чи послуг на ринку B2B.

Водночас були досліджені основні причини, чому підприємства вирішили не використовувати віртуальні виставки для просування своєї продукції (рис. 3.9). Основною мотивацією, яка спонукала компанії уникати віртуальних виставок, була їхня орієнтація на культурні переконання. Це впливає з неприйняття та незрозуміння цих технологій їхніми основними клієнтами, а також високих витрат на організацію та підтримку віртуальних виставок, а також відсутності інформації щодо очевидних переваг використання цього інструменту в маркетингових комунікаціях.

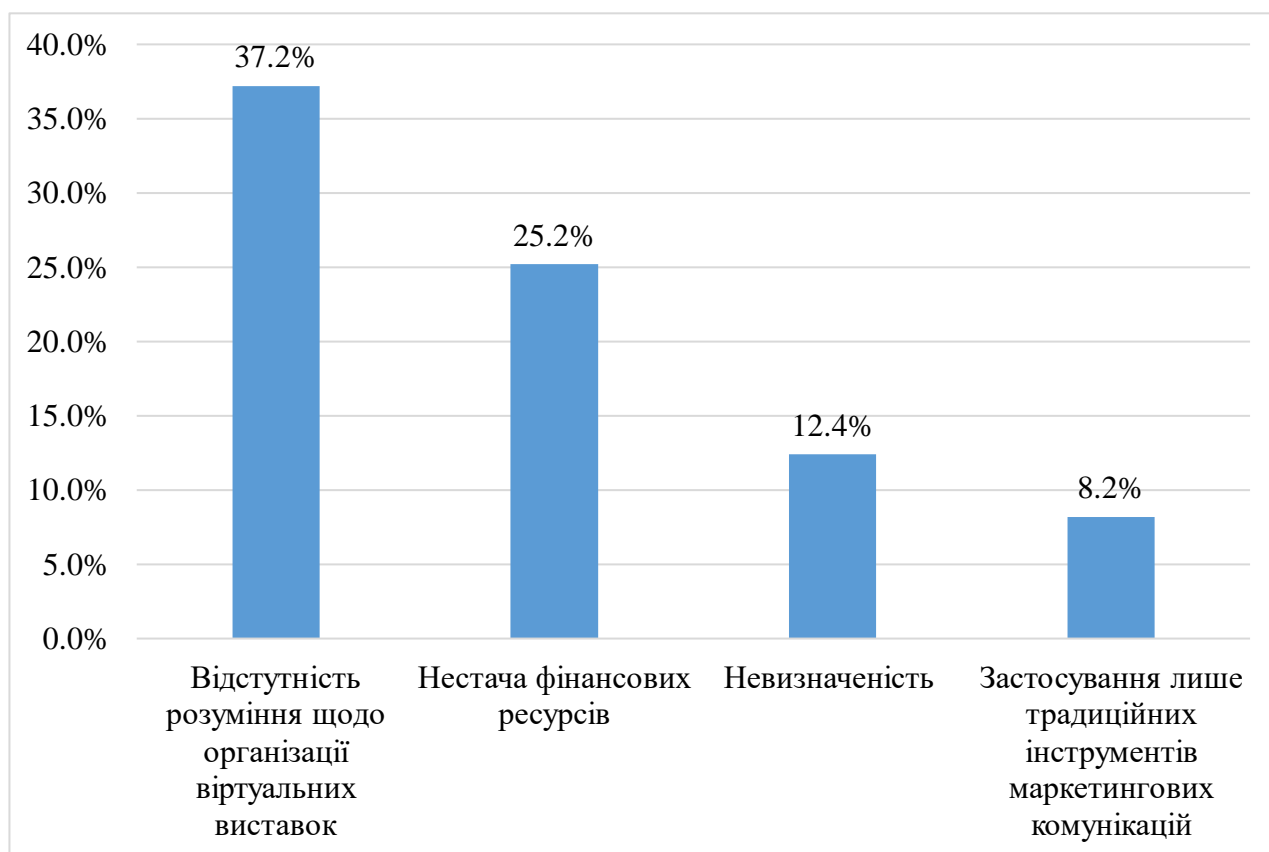


Рис. 3.9. Основні причини не зацікавленості у використанні віртуальних виставок підприємствами

Джерело: власна розробка

Отже, 82,8% менеджерів підприємств, що брали участь у дослідженні, вважають, що технології віртуальних виставок не є цікавими для їхньої маркетингової діяльності. Серед них 37,2% мають обмежені знання на цю тему, і 8,2% відзначають, що їхні підприємства, як виробники, використовують традиційні інструменти просування, які є характерними для їхнього бізнесу, країни та менталітету менеджерів-партнерів.

Причини такого рішення пов'язані з обмеженими фінансовими ресурсами у деяких підприємств (25,2%) і невизначеністю стосовно рентабельності маркетингових інвестицій (12,4%). З результатів опитування видно, що головною причиною не використання віртуальних виставок є низький рівень обізнаності.

Отже, існує важлива потреба в дослідженні основних типів віртуальних виставок і в поясненні їхніх переваг менеджерам вітчизняних підприємств. У

цьому контексті розглянемо ключові особливості віртуальних виставок і їхні перспективи для вітчизняних підприємств. Віртуальні виставки в Україні сьогодні стають все більш актуальною темою, яка привертає зростаючу увагу. Однак слід пам'ятати, що відвідувачами віртуальних виставок буде лише частина населення або підприємств України, які мають сталу доступність до Інтернету. Тому при створенні віртуальних виставок важливо враховувати тенденції розвитку Інтернету в країні та рівень його поширення.

На жаль, в Україні інструмент віртуальних виставок ще не отримав широкого поширення, порівняно з іншими засобами, такими як Інтернет-магазини та електронні довідники-каталоги.

Ідея використання «віртуальних виставок» (ВВ) як інструмента комунікаційної політики виникла з-за перевищення попиту на традиційні (фізичні) виставки, ця концепція була спровокована глобальною спільнотою провідних організаторів виставок і основних національних та міжнародних виставкових асоціацій [60]. Активне поширення цієї ідеї відбувається завдяки стрімкому розвитку Інтернету. Проте, через молодий вік даної концепції, досить обмежена кількість емпіричних досліджень тематики цієї нової практики.

Використання віртуальних виставок є перспективним не лише з точки зору комунікаційної політики підприємства на внутрішньому ринку, але також дозволяє підтримувати та розвивати міжнародні стосунки та використовувати їх як засіб виходу на зовнішні ринки, при цьому мінімізуючи витрати підприємства. Практика в Європі підтверджує, що потенціал віртуальних виставок значний у сфері 4P (Product, Price, Promotion, Place) [14]. Слід відзначити, що найменша реакція віртуальних виставок спостерігається у сфері «Place». Це пов'язано з тим, що переваги використання віртуальних виставок виявляються у передачі інформації, а не в фізичному розповсюдженні товарів.

Така ситуація може також впливати з того факту, що багато компаній наразі не можуть автоматично інтегрувати можливість онлайн-покупок під час віртуальних виставок з їхньою функціональністю. Варто відзначити, що віртуальна виставка в основному виступає як інструмент маркетингових

комунікацій, який дозволяє ознайомлюватися з діяльністю компанії за допомогою комп'ютерів та мобільних телефонів через Інтернет, незалежно від місця та часу. Це є одним із найефективніших способів розповсюдження цифрової інформації на будь-якій території, включаючи виставки як інструмент для просування компаній та їхньої продукції.

Віртуальні Інтернет-виставки надають практичний та економічно ефективний спосіб подолання обмежень фізичних виставок, а також забезпечують високий рівень інтерактивності для користувачів. На сьогодні в Україні використання віртуальних виставок в основному характерне для музеїв, наукових та освітніх установ і бібліотек для навчальних цілей [5].

Проте важливо відзначити, що існують компанії, які використовують віртуальні виставки як складову частину своєї маркетингової стратегії, переважно на ринку B2B. Наприклад, сервіс віртуальних виставок Nestor Expo дозволяє створити функціональний віртуальний стенд з необмеженою кількістю сторінок-експонатів і використовувати потужну аналітичну систему для відстеження відвідувань і споживчого запиту [39].

Віртуальна виставка, в свою чергу, є колекцією цифрових реальних подій або об'єктів, створених з використанням мультимедійних засобів та віртуальної реальності. Ці об'єкти створюють симуляцію навколишнього середовища на комп'ютері та передаються користувачеві через мережу Інтернет, щоб задовольнити їхню інформаційну потребу, подібну до того, як це відбувається при фізичному контакті з об'єктом в реальному житті.

Також важливо відрізнити онлайн-виставки від віртуальних виставок. Різниця між ними очевидна: всі віртуальні виставки є онлайн-виставками, але не обов'язково всі онлайн-виставки є віртуальними.

Зазвичай всі віртуальні виставки створюють імітацію реального середовища, що є більш складним, витратним і тривалішим процесом, ніж прості онлайн виставки. Перспективи розвитку віртуальних виставок включають різні аспекти, які в основному пов'язані з стрімким розвитком технологій та змінами в споживчих вподобаннях.

Для активного розвитку та підтримки віртуальних виставок необхідно використовувати флеш-технології, які дозволяють використовувати аудіо та відео формати, зокрема звукові файли та відеоролики, і роблять виставки більш мультимедійними та інтерактивними. Мультимедійність виставок дозволить більш ефективно вирішувати завдання, привертати увагу споживачів та впливати на фінансово-економічні показники підприємства.

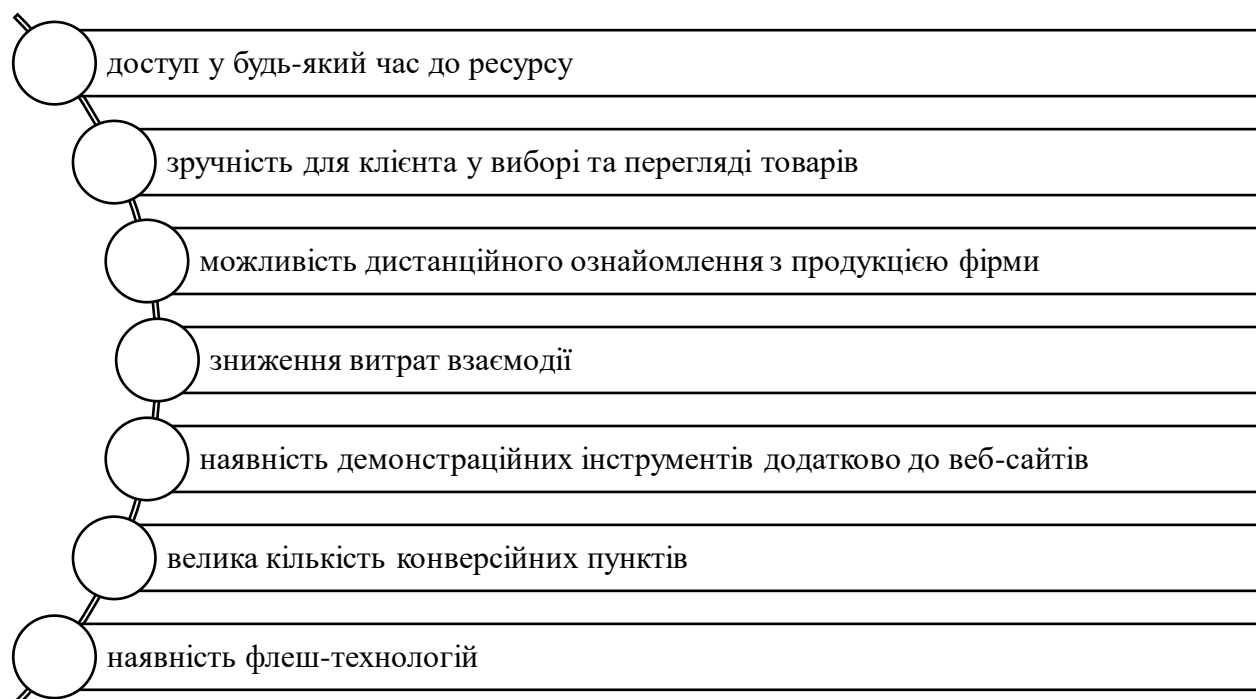


Рис. 3.10. Основні переваги віртуальних виставок

Джерело: розроблено на основі [39]

Швидкий розвиток виставкової діяльності належить українським компаніям вимагає вироблення власної стратегії виставкового впровадження, кваліфікованого виставкового менеджменту та маркетингу. Ця проблема стає надзвичайно актуальною щороку, оскільки підприємства, які вкладають значні кошти в участь у виставках і не досягають очікуваної ефективності, починають спрямовувати фінансові ресурси в якісний та сучасний виставковий маркетинг.

З розвитком глобальної електронної комерції і загальним впровадженням Інтернет-джерел у нашому повсякденному житті, використання Інтернету стає стандартною практикою. Інформаційний потік через Інтернет зростає, і покупці

звертаються до цього середовища для отримання інформації та навіть здійснюють покупки, особливо за допомогою смартфонів.

Ці тенденції визначають напрямки розвитку онлайн і віртуальних виставок. В даний момент найсучасніші віртуальні і цифрові виставки повністю використовують концептуальні та мовні інструменти, що надаються новітніми технологіями.

Деякі популярні системи, які використовуються для розробки онлайн-віртуальних виставок, включають ViEx System, XMP-CMS та ARCO [47]. У всіх цих системах є спільна особливість: вони сприяють створенню різних версій однієї виставки для різних контекстів, розділяючи вміст і презентацію, а також забезпечуючи можливість адаптації до мобільних пристроїв.

Наприклад, ViewShare використовується для створення інтерактивних матеріалів, карт, графіків, тегів та інших елементів. Text Framework (XTF) використовується для доступу до цифрового контенту. Blacklight надає різноманітні інформаційні дисплеї для різних типів об'єктів. Open Kobalt призначений для створення, доступу та обміну віртуальними світами як в локальній мережі, так і в Інтернеті.

Технології є основою віртуальних виставок і створюють віртуальну реальність (VR), яка є цифровим віртуальним середовищем, схожим на реальний світ, але створеним за допомогою комп'ютера. VR має широкий спектр застосувань в медицині, освіті, презентації культурної спадщини та має великий потенціал в маркетингу. Основною складовою VR є 3D-зображення, а 3D-анімація використовується для відображення віртуальних об'єктів та середовища в інтерактивному режимі на комп'ютерах. VR можна розділити на два типи: моделювання реального середовища для навчання та освіти, а також створення уявного середовища для маркетингової діяльності підприємства.

Популярними продуктами для створення VR-додатків на комп'ютерах є Bryce, Extreme 3D, Ray Dream Studio, trueSpace, 3D Studio MAX та VR. При використанні віртуальних виставок необхідно приділити особливу увагу аспектам права інтелектуальної власності. Плануючи віртуальну виставку,

важливо дотримуватися авторських прав для кожного типу використовуваного цифрового ресурсу, таких як тексти, зображення, звуки, відео, графіка та 3D-моделі, і перевірити, чи є авторські права на кожен елемент та чи допускається його використання.

Щодо методів організації віртуальних виставок, це може бути різними способами, які варіюються в залежності від конкретної мети і цілей виставки.

Фотовиставки	<ul style="list-style-type: none"> • виставки, які складаються переважно з фотографій і графічних зображень.
Мультибанери	<ul style="list-style-type: none"> • виставки, які використовують банери та графічні елементи для презентації вмісту.
Виставки з аудіо- та відеосупроводом	<ul style="list-style-type: none"> • включають в себе аудіо- та відеоматеріали для додаткового контексту та інтерактивності.
Виставки-«презентації» за окремою продукцією	<ul style="list-style-type: none"> • виставки, спрямовані на детальну презентацію конкретних продуктів чи послуг.
Виставки-«демонстрації» з насиченим мультимедійним контентом	<ul style="list-style-type: none"> • включають в себе різноманітний мультимедійний вміст, такий як аудіо, відео, текст та інше.
Тематичні інтерактивні виставки з квестами, презентаціями, подорожами, іграми тощо	<ul style="list-style-type: none"> • виставки, які спільно забезпечують інформацію та інтерактивні елементи з використанням різних ігрових та навчальних методик.

Рис. 3.11. Види віртуальних виставок

Джерело: розроблено на основі [47]

У кожному з цих типів виставок виділяється область контенту, що представляє собою тематичну сферу виставки. Ця область контенту містить інформаційні одиниці, які можуть бути організовані у вигляді тексту, зображень, відео, аудіо та 3D-елементів. Кожна окрема сторінка або розділ виставки ідентифікується за назвою та містить різноманітний контент, такий як короткі описи компанії та її продукції, більш глибокі дослідження, галереї зображень,

інтерв'ю, відеокліпи, анімація, аудіокліпи, музика, документи, карти, 3D-вміст та підписи для цифрових об'єктів.

Доступність у будь-який час	<ul style="list-style-type: none"> Клієнти мають можливість переглядати виставку в зручний для них час.
Зручність для клієнта у виборі та перегляді товарів	<ul style="list-style-type: none"> Клієнти можуть вибирати та докладно оглядати товари, які їх цікавлять.
Можливість дистанційного ознайомлення з продукцією фірми	<ul style="list-style-type: none"> Клієнти можуть отримати інформацію про продукцію компанії, не виходячи з дому.
Зниження витрат взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> Комунікація між компанією та клієнтами стає більш ефективною і витратнішою завдяки віртуальним виставкам.
Наявність демонстраційних інструментів додатково до веб-сайтів	<ul style="list-style-type: none"> Віртуальні виставки надають можливість використовувати додаткові інструменти для демонстрації продукції.
Велика кількість конверсійних пунктів	<ul style="list-style-type: none"> Віртуальні виставки мають багато точок контакту, які сприяють залученню клієнтів.
Наявність флеш-технологій	<ul style="list-style-type: none"> Флеш-технології дозволяють використовувати аудіо- та відеоформати, робити виставки мультимедійними та інтерактивними.

Рис. 3.12. Переваги та характеристики віртуальних виставок

Джерело: розроблено на основі [39]

Основні переваги віртуальних виставок пов'язані з вступною сторінкою, на якій деталізується ціль, характеристики та цільова аудиторія виставки. Учасники віртуальних виставок, які зацікавлені стейкхолдери, активно беруть участь на всіх етапах створення та функціонування віртуальних виставок.

Отже, при розробці структури віртуальної виставки, важливо враховувати потреби кожної групи зацікавлених сторін. Загалом існують три групи зацікавлених сторін, які беруть участь у процесі організації та використання віртуальних виставок, і кожна з них відіграє різні ролі та має різні потреби.

Можна визначити загальну стратегію комунікації та встановлює вимоги до наповнення віртуальної виставки відповідно до потреб її відвідувачів. Куратор, в свою чергу, володіє глибоким розумінням інформації, яка повинна бути присутня на платформі, і відповідає за вибір контенту. Фотограф відповідальний за створення інформаційних фотооб'єктів, які розміщуються на виставці. Каталогізатор відповідає за управління даними, опис об'єктів, їх каталогізацію та групування. Архітектор працює над поліпшенням моделі та надає інтерпретацію чи уточнення об'єктів. Дизайнер кураторської виставки відповідає за оформлення виставки.

Команди розробників віртуальних виставок (VE) можуть бути значними за кількістю і включати в себе професіоналів у галузі маркетингу, письменників, художників, архівістів, графічних дизайнерів, мультимедійних техніків, технічних фахівців і кураторів. До проекту також можуть бути привернуті зовнішні експерти і редакційні комітети з метою створення більш збалансованої та ефективною виставки.

Щодо третьої групи, ці користувачі можуть бути як окремими споживачами віртуальних виставок на ринку споживачів (B2C), так і промисловими підприємствами на ринку бізнесу до бізнесу (B2B). Важливо, щоб віртуальні виставки, крім надання актуальної інформації, також враховували специфічні тенденції ринку, зокрема адаптацію виставкової платформи для мобільних пристроїв, щоб покупці могли переглядати та отримувати інформацію в будь-який час і в будь-якому місці.

Висновки до третього розділу

Інтернет зазнав експоненційного росту протягом останнього десятиліття і став невід'ємною складовою частиною щоденного бізнес-середовища. Для багатьох компаній Інтернет став не просто інструментом розширення географічного охоплення, але і можливістю глобального продажу, не виходячи

за межі фізичних ринків. В новій Інтернет-економіці, яка надає можливості для розвитку бізнесу, виникла нова форма комунікації - "віртуальні виставки".

Віртуальна виставка (VE) - це виставка, що проводиться в кіберпросторі і, як правило, є продовженням фізичної виставки.

Проте, відповідно до проведених досліджень, більшість вітчизняних компаній поки що не поспішають впроваджувати цей інструмент у своїй комунікаційній стратегії. Головною причиною такого становища є недостатня обізнаність щодо переваг віртуальних виставок порівняно з традиційними інструментами просування.

Дослідження показали, що менеджери розглядають віртуальну виставку (VE) як інструмент з потенціалом, який ще не був повністю використаний, і який може бути корисним як великим, так і малим компаніям. Концепція і практика віртуальних виставок все ще є новою, і, як і більшість нових технологій та ідей, вона потребує часу для отримання широкої підтримки. Віртуальні виставки (VE) мають низку унікальних характеристик, таких як зручність проведення, наявність великої кількості конверсійних пунктів, інтерактивність тощо. Ці переваги допоможуть підприємствам та іншим учасникам досягти своїх бізнес-цілей та задовольнити свої потреби в більш ефективний спосіб.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження теоретично узагальнено і запропоновано нове вирішення питань стосовно удосконалення менеджменту у сфері індустрії розваг.

1. Розглянувши теоретичні основи менеджменту в індустрії розваг можна підсумувати наступне. Менеджмент є складним процесом, який враховує не лише внутрішні аспекти, такі як ресурси, структура та процеси, але й залучає соціальне оточення та комунікації. На сьогоднішній день, виставкова діяльність залишається значущим та розвинутим напрямком економічної діяльності, який займає особливе місце як на міжнародному, так і на внутрішньому українському ринку послуг. Виставкова сфера формується і розвивається під впливом численних факторів, які потребують дослідження та врахування. Не існує жодної організації, яка могла б існувати в ізоляції, оскільки зовнішнє середовище має безпосередній вплив на її функціонування. Зовнішнє середовище є сукупністю факторів, що безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємств.

2. Визначено методичні аспекти дослідження менеджменту в індустрії розваг, можна зазначити, що ця галузь вимагає комплексного та системного підходу до управління. У дослідженні було встановлено, що визначення ефективних методичних засад є ключовим етапом для успішного функціонування підприємств у цьому секторі.

Перш за все, виявлено, що врахування особливостей індустрії розваг є важливим елементом визначення методичних підходів. Другий важливий аспект - це розуміння специфіки споживачів у галузі розваг. Третім ключовим елементом є використання інноваційних технологій та аналізу даних для підтримки прийняття рішень.

Отже, на основі визначених методичних аспектів можна зробити висновок, що для успішного управління в індустрії розваг важливо поєднувати традиційні підходи з інноваційними стратегіями, акцентуючи увагу на унікальних особливостях галузі та потребах споживачів.

3. Розглянувши принципи застосування менеджменту в індустрії розваг, можна визначити ключові аспекти, які визначають ефективність управлінських стратегій у цій динамічній та конкурентній галузі.

Початковим принципом, на який слід звертати увагу, є необхідність гнучкості та адаптивності в управлінських підходах. Зважаючи на швидкий темп змін у ринкових умовах та підвищену чутливість споживачів до новацій, управління в індустрії розваг повинно бути спроможним швидко реагувати на тенденції та вчасно впроваджувати стратегії, що відповідають сучасним реаліям.

Другий важливий принцип - це зосередженість на задоволенні клієнтів. Урахування індивідуальних потреб та очікувань споживачів є визначальним фактором успіху в індустрії розваг, тому впровадження стратегій, спрямованих на покращення якості обслуговування та створення унікального враження для клієнтів, відіграє важливу роль в управлінні.

Третій принцип стосується інновацій та використання сучасних технологій. Впровадження цифрових рішень, аналіз даних та використання технологій віртуальної реальності відкривають нові можливості для покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

Отже, враховуючи ці принципи, в індустрії розваг можна створити стійку та конкурентоспроможну систему управління, яка відповідає унікальним вимогам цієї галузі та сприяє сталому розвитку підприємств.

4. Надавши організаційно-економічну характеристику Національного комплексу "Експоцентр Україна", можна визначити ключові аспекти, які впливають на його функціонування та роль у розвитку виставкової індустрії в Україні.

Національний комплекс "Експоцентр Україна" володіє значною площею та інфраструктурою, що відповідає сучасним вимогам для проведення великих заходів різного масштабу. Здатність вміщати широкий спектр виставок, конгресів та інших подій робить його ключовим гравцем на внутрішньому виставковому ринку.

На економічному рівні, "Експоцентр Україна" виступає як стимулятор розвитку бізнесу та торгівлі, сприяючи підтримці та розвитку внутрішнього та зовнішнього підприємництва. Його діяльність сприяє залученню іноземних інвестицій, підвищенню міжнародного обміну досвідом та новими технологіями.

Значна роль "Експоцентр Україна" відіграє у формуванні позитивного іміджу України на світовій арені, сприяючи презентації та взаємодії з представниками різних країн. Його діяльність важлива для зміцнення економічних та культурних зв'язків країни з іншими державами.

5. Проведено аналіз особливостей менеджменту в компанії "Експоцентр Україна". Стратегічне управління, орієнтоване на ринок подій та виставок, демонструє високий рівень ефективності. Компанія активно використовує інноваційні підходи та гнучкі стратегії, а також вдається до успішного керівництва командою професіоналів. Висновок включає також важливий аспект ефективного управління персоналом, що виявляється у високій мотивації та розвитку працівників. Компанія "Експоцентр Україна" проявляє відкритість до інновацій та здатність адаптуватися до змін у галузі виставкового бізнесу. Її успіх свідчить про те, що впровадження сучасних стратегій та висока комунікаційна ефективність дозволяють досягти стабільної позиції на ринку та забезпечують розвиток компанії в умовах постійних змін.

6. Здійснено оцінку підходів у забезпеченні ефективності менеджменту в компанії "Експоцентр Україна", можна визначити ключові аспекти, які визначають успішність та конкурентоспроможність цього виставкового комплексу.

Слід відзначити високий рівень професіоналізму та компетентності управлінського персоналу "Експоцентр Україна". Впровадження сучасних методів управління, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей компанії, свідчить про високу якість корпоративного менеджменту. "Експоцентр Україна" демонструє здатність адаптуватися до змін у суспільстві та бізнес-середовищі, розширюючи свою діяльність та впроваджуючи нові напрямки для задоволення різноманітних потреб. Впровадження цифрових рішень сприяє оптимізації

робочих процесів та покращенню взаємодії з клієнтами, що визначає ефективність компанії в контексті сучасних тенденцій.

7. Проведено аналіз впливу гібридних загроз на менеджмент компанії можна узагальнити, що команда досвідчених фахівців виставкового центру використовувала свій попередній досвід управління кризами, включаючи період жорстких антиковідних обмежень, коли в Україні було обмежено проведення масових заходів. Під час цих надзвичайних обставин акценти змінилися, а горизонт планування став коротшим, з пріоритетом на збереження заробітних плат працівників. Фахівці виставкового центру враховують зовнішні ризики та внутрішні ресурси, спрямовані на продовження роботи їхніх об'єктів.

Зважаючи на реалії сьогодення у вигляді умов воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, зрозумілою є нагальність та пріоритетність фінансувань з державного бюджету, адже реалізація заявлених Експоцентром проєктів є надто вартісною і Експоцентр не в змозі наодинці забезпечити їх втілення в життя.

8. Розглянувши формування ефективної системи менеджменту компанії "Експоцентр Україна", можна визначити ключові компоненти, які визначають її успіх та конкурентоспроможність у сфері виставкової індустрії. Ефективна система менеджменту у компанії "Експоцентр Україна" ґрунтується на високій якості лідерського персоналу та стратегічному баченні управлінського колективу. Реалізація чіткої місії та визначених стратегічних цілей сприяє синергії зусиль всіх підрозділів компанії. Важливим аспектом є активне використання принципів корпоративного управління, що базується на прозорості, відповідальності та етичних стандартах. Забезпечення внутрішньої дисципліни та ефективної комунікації в компанії формує основу для стійкого розвитку та досягнення поставлених завдань. Застосування сучасних технологій та аналітики дозволяє не лише підтримувати високий рівень обслуговування, але і швидко реагувати на ринкові зміни.

Отже, формування ефективної системи менеджменту в компанії "Експоцентр Україна" визначається не лише професіоналізмом та стратегічним

мисленням керівництва, але й постійною адаптацією до нових викликів та інноваційним підходом до управлінської практики. Ця система створює підґрунтя для стабільного розвитку та визначає "Експоцентр Україна" як лідера виставкової галузі.

9. Вивчивно іноваційні підходи до підвищення якості обслуговування стало відомо, що розвиток культурних ініціатив та їх вплив на місто є однією з ознак наростаючої зрілості галузі, де перетинаються культура, креативність, інновації, проектний менеджмент і економіка. Сучасно, саме культурні проекти стають найбільш динамічними інструментами для модернізації міста. Тому вже зараз можна говорити про існуючі культурні ініціативи як про фундаментальну складову становлення стійкої екосистеми сучасного міста.

НК «Експоцентр України» вирішив активно вплинути на підвищення рівня культурного капіталу у всій країні. Нове керівництво Експоцентру продемонструвало, які соціальні ініціативи є ключовими для процвітання суспільства і як ВДНГ може впливати на них, надаючи приклади їхнього втілення.

На сьогоднішній день, НК «Експоцентр України» функціонує як культурно-інноваційний центр. Ця організація активно розбудовує систему взаємопов'язаних громадських просторів, сучасних освітніх і мистецьких інституцій, виставкових площ, і виступає як приклад впровадження передових інноваційних технологій. НК «Експоцентр України» створює сприятливі умови для навчання, праці та відпочинку, сприяючи сталому підвищенню рівня культурного капіталу нації. І, за словами теперішнього керівника, може виступити як модель кращого майбутнього України.

10. Розглянувши напрямки вдосконалення стратегії розвитку компанії можна підсумувати наступне. Протягом останнього десятиліття Інтернет стрімко розвивався і став невід'ємною частиною повсякденного ділового життя. Багато компаній зараз розглядають Інтернет як важливий інструмент для розширення свого охоплення і можливості реалізації товарів і послуг на глобальному рівні, без фізичного виходу на нові ринки. Нова ера Інтернет-економіки з її

безмежними можливостями для розвитку бізнесу відкриває перед підприємствами новий канал комунікації у вигляді «віртуальних виставок».

Віртуальна виставка (VE) представляє собою подію, яка відбувається у віртуальному середовищі, і, як правило, є продовженням традиційних фізичних виставок. Проте, згідно з результатами проведених досліджень, більшість вітчизняних компаній поки що не поспішають використовувати цей інноваційний інструмент у своїй комунікаційній стратегії. Головною причиною цього є недостатнє розуміння переваг віртуальних виставок порівняно з традиційними методами маркетингу та просування.

Віртуальна виставка (VE) має численні унікальні переваги, такі як легкість організації, наявність значної кількості можливостей для конверсій та інтерактивність, які допоможуть підприємствам і іншим зацікавленим стейкхолдерам досягти своїх бізнес-цілей та задовольнити свої потреби більш раціональним способом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчук І. В. Особливості комунікаційних складових виставково-ярмаркової діяльності // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2018. Вип. 3. С. 101–107.
2. Вдовічен А. А., Чичун В. А., Полянко Г. О. Сучасні концепції менеджменту та їх застосування на підприємствах // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 19–20. С. 29–34.
3. Виставкова діяльність в Україні. URL: <https://www.expo.org.ua/ua/statistics.php> (дата звернення: 01.09.2023).
4. Вологін Ю. Становлення та розвиток менеджменту як науки в сучасних умовах ринкової економіки // Молодь і ринок. 2011. № 8. С. 129–133.
5. Газука І. Виставкова діяльність як засіб створення позитивного іміджу закладу загальної середньої освіти // Педагогічні обрії. 2020. Вип. 6(114). С. 47-51.
6. Гірняк О. М., Ладновський П. П. Менеджмент. Львів, 2014. 352 с.
7. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Виставково ярмаркові заходи як складові формування партнерських відносин // Агросвіт. 2020. № 4. С. 91–98.
8. Грищенко І. М. Ринкові аспекти виставкової діяльності в Україні на сучасному етапі // Актуальні проблеми економіки. 2018. № 9. 113–119.
9. Гудзь О. Є. Інноваційні моделі управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 4–11.
10. Гудзь О. Є., Коваль І. М. Креативний менеджмент підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4. С. 4–7.
11. Дергчова В. В., Кузнецова К. О., Григорова З. В. Теорія і концепції менеджменту : конспект лекцій з дисципліни. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 190 с.
12. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Київ : Наукова думка, 2001. 242 с.

13. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. Київ: КМ-БУКС, 2020. 240 с.
14. Експоцентр України. Офіційний сайт НК URL: <https://vdng.ua> (дата звернення: 15.08.2023).
15. Ерфан Є. А. Міжнародні виставки та ярмарки як інструмент розвитку міжнародної торгівлі // НВ Ужгородського національного університету. 2021. Вип. 39. С. 58–62.
16. Живко З. Б., Сватюк О. Р., Копитко М. І. Корпоративне управління в системі економічної безпеки. Львів : ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
17. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ: Вид-во Європейського у-ту, 2001. 542 с.
18. Загороднюк О.В., Півторак М.В., Малюга Л.М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/16.pdf (дата звернення: 19.08.2023).
19. Клименюк М. М., Безус А. М. Перспективні задачі менеджменту // Економіка & держава. 2018. № 4. С. 4–6.
20. Клочан І. В., Трегубов О. С., Гнатенко І. А., Парохненко О. С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 17. С. 5–10.
21. Концепція розвитку на 40 років. URL: http://www.expocenter.com.ua/ua/about_vdng/letsfuture/ (дата звернення: 25.08.2023).
22. Копчак Ю. С., Кулініч Т. В., Гилка У. Л. Практичні засади використання підходів до менеджменту організацій: досвід України та зарубіжних країн // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 22. С. 44–48.
23. Котовська І. В., Юрик Н. Є. Дослідження етапів стратегічного планування в контексті управління діяльністю підприємств // Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 183–189.
24. Кредісов А. Менеджмент в історичному розвитку як теорія. Київ: Знання України, 2019. 515 с.

25. Лагодієнко В. В., Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Особливості методології наукового дослідження сфери управління // Бізнес-навігатор. 2020. № 5. С. 77–83.
26. Лисенко В. В., Кондратюк Н. В., Пронська В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією. Інфраструктура ринку. 2019. 7 Вип. 32. С. 149–154.
27. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища // Економіка та держава. 2020. № 11. С. 24–27.
28. Марковець О. В., Паздерська Р. С. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації у сфері менеджменту організацій // Стандартизація, сертифікація, якість. 2019. № 6. С. 7–18.
29. Мартиненко В. М. Інноваційна стратегія демократичного розвитку України: від місцевої демократії до демократичної держави: монографія. Харків : Константа, 2014. 225 с.
30. Матійко І. Ю. Оптимізація процесу прийняття управлінського рішення в умовах невизначеності і загострення економічної кризи // Економіка і менеджмент культури. 2013. № 2. С. 17–23.
31. Менеджмент : навч. посібник / М. М. Шкільняк, О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж. Л. Крисько, І. О. Демків. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
32. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. В. С. Бліхар. Львів : ЛьвДУВС, 2022. 349 с.
33. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посібник XXI ст. / [Г. Є. Мошек та ін.]. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с.
34. Менеджмент: навч. посібник для здобувачів вищої освіти / С. І. Страпчук, О. П. Миколенко, І. А. Попова, В. В. Пустов. Львів: Новий Світ – 2000, 2021. 356 с.
35. Міжнародний виставковий центр. URL: <https://www.iec-expo.com.ua/novini2/4702-pod-ji-v-tsifrovomu-format.html> (дата звернення: 29.08.2023).

36. Музеї України просто неба. Віртуальні тури: веб-сайт. URL: <https://museums.authenticukraine.com.ua/ua/> (дата звернення: 03.09.2023).
37. Мунтян І. В., Соколюк К. Ю., Значек Р. Р. Виставково-ярмаркова діяльність як ефективна організаційна форма просування бренду // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Сер. : Економічні науки. 2020. № 2. С. 46–55.
38. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 560 с.
39. Наукова бібліотека. Віртуальні виставки : веб-сайт. URL: <http://lib.knukim.edu.ua/exhibitions/> (дата звернення: 03.09.2023).
40. Новик І. В. Менеджмент безпеки як невід’ємний складник інтегрованої системи менеджменту підприємства // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 191–196.
41. Оболенцева Л. В., Лукінова Е. В. Дослідження ролі управління ризиками в туристичній індустрії // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 25 листопада 2022 р.). Запоріжжя : НУ Запорізька політехніка, 2022. С. 299–302.
42. Овчиннікова В. О., Пашинський С. А. Стратегічне управління знаннями на підприємстві // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 110–115.
43. Онешко С. В. Сучасні системи управління інноваційним промисловим підприємством: структури, функції, проблемні ситуації // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 19. С. 32–39.
44. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник / [авт.: Г. Є. Мошек]; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.
45. Основи прийняття управлінських рішень : навч. посібник / О. В. Козирева, К. С. Світлична, О. Ю. Шуть, Т. А. Коляда. Харків: Іванченка І.С., 2021. 186 с.
46. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2018. 563 с.

47. Панкратова О. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту // Економіка та суспільство. 2021. № 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927/889> (дата звернення: 18.08.2023).

48. Пастовенський О. В. Особливості реалізації функцій управління освітою в умовах розвитку освітніх систем // Народна освіта. 2019. № 1(37). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=5532 (дата звернення: 18.08.2023).

49. Петков В. П., Торяник В. М. Менеджмент у державному управлінні: навч. посібник / за заг. ред. О. В. Негодченка. стер. Херсон : Гельветика, 2021. 404 с.

50. Полторацька А. О. Талант-менеджмент як ключовий чинник розвитку сучасної організації // Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 53. С. 71–78.

51. Про вдосконалення виставково-ярмаркової діяльності в Україні : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2007 № 1065. URL: <https://uon.cg.gov.ua/index.php?id=41452&tp=0> (дата звернення: 22.08.2023).

52. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

53. Семендяк В. Сучасне сприйняття "принципів наукового менеджменту" Ф.В. Тейлора // Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1478/1424> (дата звернення: 15.08.2023).

54. Середницька Л. П., Гега Р. В. Виставково-ярмаркова діяльність в системі маркетингових комунікацій // Мукачевський державний університет: Економіка та суспільство. 2017. Вип. 13. С. 716–721.

55. Старченко Г. В., Калінько І. В., Косач І. А. Операційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Кондор, 2020. 232 с.

56. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посібник. 3-тє вид., стер. Київ : Каравела, 2018. 304 с.

57. Установи НАПН України на науковому фронті: нові виклики та перспективи. Виставка ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського до

Всеукраїнського фестивалю науки, 2022. URL: <https://dnpb.gov.ua/ua/?exhibitions=31103> (дата звернення: 29.08.2023).

58. Фролова Т. О. Еволюція функцій менеджменту до умов глобалізації // Бізнес Інформ. 2012. № 1. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2012-1_0-pages-138_146.pdf (дата звернення: 21.08.2023).

59. Храпкіна В. В., Дерев'янку І. С. Управлінський контроль в системі менеджменту підприємства // Держава та регіони. 2021. № 3. С. 59–64.

60. Цуняк О. З. Розвиток електронних бібліотечно-інформаційних технологій як складова іміджу сучасної бібліотеки (на прикладі досвіду Наукової бібліотеки УжНУ) // Сучасні завдання та пріоритети діяльності бібліотек вищих навчальних закладів: шлях інновацій: матер. наук.-практ. інтернет-конф. (Ужгород, 15-19 червня 2020 р.). Ужгород: ДВНЗ Ужгородський національний університет, 2020. С. 240–251.

61. Чорна Л. О., Піщик О. В., Матяш О. Ю. Еволюційний розвиток управлінського потенціалу підприємства // Економіка та держава. 2021. № 4. С. 59–63.

62. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством у сучасних умовах // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362–367.

63. Шпак Н., Кісь С. Особливості формування системи менеджменту "розумними підприємствами" // Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1652/1589> (дата звернення: 29.07.2023).

64. Якимчук Т., Лисенко О. Місце аналізу в системі менеджменту підприємства // Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1598/1537> (дата звернення: 12.08.2023).

65. Яремчук Д. Г., Малафєєв Т. Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України // Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 35. С. 446–451.

66. Breiteneder C., Platzner H. A reusable software framework for authoring and managing web exhibitions. Papers Museums and the Web. URL: <http://www.archimuse.com/mw2001/papers/breitender/breiteneder2.html> (date of application: 19.08.2023).

67. Gong L., Berglund J., Fast-Berglund A. Development of virtual reality support to factory layout planning // Springer: International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM). 2019. V. 13. P. 935–945. URL: <https://rdcu.be/b0mMr> (date of application: 23.08.2023).

68. Mescon M., Albert M. , Khedouri F. Management. New York: Harper & Row, 1988. 777 p.

69. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 1973. 298 p.

70. Roberts K. Contemporary society and the growth of leisure. London : Longman, 1978. 167 p.

71. Robinson L. Managing public sport and leisure services. Routledge, 2003. 175 p.

72. The Global Association of the Exhibition Industry // Industry resources: website. URL: <https://www.uffi.org/industry-resources/> (date of application: 27.12.2019).

73. Torkidsen G. Leisure and Recreation Management. London: Routledge. 2005. 580 p.

74. Watt D. Sports management and administration. London: Routledge. 2003. 292 p.

ДОДАТКИ

Дод. А.1. Основні принципи менеджменту та їх характеристика

Принципи	Характеристика
Цілеспрямованість	Будь-яка діяльність в організації повинна спрямовуватись на досягнення конкретних виробничо-господарських цілей та виконання поставлених завдань.
Урахування потреб та інтересів	Цей принцип покликаний задовольняти потреби та інтереси працівників з метою досягнення цілей організації на засадах застосування мотивування.
Ієрархічність	Це розташування управлінських посад в організаційній структурі, починаючи з найнижчого рівня управління та закінчуючи найвищим.
Взаємозалежність	Організація складається з внутрішніх змінних (цілі, структура, технологія, працівники, завдання, ресурси), які тісно залежать одна від одної. При цьому фактори зовнішнього середовища здійснюють постійний вплив на організацію та викликають відповідну реакцію з її боку.
Динамічна рівновага	Передбачає безперервний розвиток організації та дотримання загальної рівноваги на кожному етапі цього розвитку.
Економічність	Формує засади функціонування організації з позиції збалансованості витрат, надходжень тощо, забезпечує розвиток бюджетних відносин.
Активізація	Є принципом, який спонукає організацію до діяльності, постійного розвитку, впровадження інновацій тощо.
Системність	Відповідно до цього принципу організація розглядається як відкрита система, яка складається з взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.
Єдиновладдя	Передбачає наявність єдиного відповідального центру, який здійснює керівництво та координацію діяльності організації з метою досягнення її цілей.

Дод Б.1. Фінансова звітність НК «Експоцентр України»

Додаток І
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського
обліку
І "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	Національний комплекс "Експоцентр України"	Дата (рік, місяць, число)	2023 01 01
Територія	м. Київ, Голосіївський р-н	за ЄДРПОУ	21710384
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОАТУУ	УА800000000000126643
		за КОПФГ	425
Вид економічної діяльності	Організування конгресів і торговельних виставок	за КВЕД	82.30
Середня кількість працівників ¹	140		
Адреса, телефон	проспект Академіка Глушкова, буд.1, Голосіївський район, м. Київ, 03127, тел. 0445969101		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
			v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма N 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 402 356	1 402 342
первісна вартість	1001	1 403 125	1 403 156
накопичена амортизація	1002	769	814
Незавершені капітальні інвестиції	1005	949	2 938
Основні засоби	1010	745 038	701 242
первісна вартість	1011	2 479 479	2 484 954
знос	1012	1 734 441	1 783 712
Інвестиційна нерухомість	1015	203 733	196 972
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	846 281	846 785
Знос інвестиційної нерухомості	1017	642 548	649 813
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	3 406	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	82	865
Гудвил	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 355 564	2 304 359
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 836	3 004
Виробничі запаси	1101	2 718	2 900
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	118	104
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12 011	6 087
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	8 451	2 151
за виданими авансами	1135	35	11 240
з бюджетом	1136	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1145	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1155	1 282	1 501
Інша поточна дебіторська заборгованість	1160	9 328	9 540
Поточні фінансові інвестиції	1165	1 214	15 207
Гроші та їх еквіваленти	1166	26	64
Готівка	1167	1 174	15 132
Рахунки в банках	1170	332	34
Витрати майбутніх періодів	1180	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1181	-	-
у тому числі в:	1182	-	-
резервах довгострокових зобов'язань	1183	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1184	-	-
резервах незароблених премій	1185	-	-
інших страхових резервах	1190	18 522	1 465
Інші оборотні активи	1195	54 011	50 229
Усього за розділом II	1200	-	-
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	2 409 575	2 354 588

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 990	170 250
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	785 359	743721
Додатковий капітал	1410	1 431 206	1 426 312
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	11 144	980
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Виділений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	2 259 699	2 341 263
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	140 569	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	140 569	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 352	7 780
розрахунками з бюджетом	1620	210	20
у тому числі з податку на прибуток	1621	54	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3 166	3 025
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 261	2 135
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	318	365
Усього за розділом III	1695	9 307	13 325
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	2 409 575	2 354 588

Керівник

Головний бухгалтер

Мунікін Євген Олександрович

Тарасенко Олександр Олександрович

¹ Визначається в податковому центрі за місцем виконавчої влади, що здійснює державне податку у сфері економіки.



КОДИ

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	2 169	1 361
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	2 169	1 361
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	2 169	1 361
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(7 995)	14 066

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	28 643	37 235
Витрати на оплату праці	2505	30 806	32 195
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 174	6 952
Амортизація	2515	15 253	5 445
Інші операційні витрати	2520	21 825	37 527
Разом	2550	102 701	119 354

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Мушкін Євген Олександрович

Головний бухгалтер

Тарасенко Олександр Олександрович



збиток	2295	(10 947)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	783	(2 815)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	12 705
збиток	2355	(10 164)	(-)

Дод.В.1. Анкета

Будь ласка, надайте нам цінну інформацію, заповнивши цю анкету. Ваш внесок в наше дослідження надзвичайно важливий!

Дата заповнення: _____
 Інформація про Вас: _____
 Ім'я: _____
 Посада: _____
 Назва вашої компанії: _____
 Галузь вашої діяльності: _____
 Контактна інформація: Електронна пошта: _____
 Телефон: _____

1. Вкажіть які основні інструменти маркетингових комунікацій Ви використовуєте в своїй діяльності?

- Веб-сайт
- Брендинг
- Директ-маркетинг
- Мейлінг
- Виставки
- Соціальні медіа
- Друковані медіа
- Івент-маркетинг
- Інше
- Спонсорство

2. Чи відомо Вам про можливість проведення віртуальних виставок?

- Не знаю/важко відповісти
- Проінформований, але не знаю подробиць
- Знаю

3. Які основні причини Вашої не зацікавленості у використанні віртуальних виставок?

- Відсутність розуміння щодо організації віртуальних виставок
- Нестача фінансових ресурсів
- Невизначеність
- Застосування лише традиційних інструментів маркетингових комунікацій

Дякуємо за відповіді та Вашу участь!