



Менеджмент

УДК 658

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.14879332>

**Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності
персоналу видавничо-поліграфічних підприємств**

Шляхетко Віталій Васильович

кандидат економічних наук, доцент, кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-0184-6871>

Фляк Віталій Михайлович

аспірант, кафедра менеджменту та маркетингу у видавничо-поліграфічній справі, Національний університет «Львівська політехніка», вулиця Степана Бандери, 12, Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0008-1081-2738>

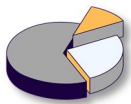
Прийнято: 04.02.2025 | Опубліковано: 15.02.2025

***Анотація.** Метою дослідження є характеристика особливостей організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу видавничо-поліграфічних підприємств. Об'єктом дослідження виступають видавничо-поліграфічні підприємства. Методологія статті передбачає застосування методів індукції та дедукції (в контексті визначення характеризуючих засад організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу видавничо-поліграфічних підприємств), порівняння і систематизації, синтезу і аналізу, морфологічного аналізу (в контексті систематизації основних аспектів організаційно-комунікаційного*



забезпечення управлінської діяльності персоналу видавничо-поліграфічних підприємств), графічний й табличний методи, абстрактно-логічний метод. Сучасні видавничо-поліграфічні підприємства стикаються з постійним зростанням вимог до якості та оперативності виконання замовлень, а також із дедалі складнішим конкурентним середовищем. В таких умовах організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу стає критично важливим механізмом для досягнення стабільних результатів та збереження лідерських позицій на ринку. Від грамотної комунікації залежать узгодженість дій різних виробничих відділів, своєчасне реагування на замовлення та зміни у вимогах клієнтів, а також забезпечення високого рівня якості продукції. Зроблено акцент на фундаментальних засадах організаційно-комунікаційного забезпечення: прозорості й доступності інформації, системності й чіткій ієрархії комунікації, орієнтації на взаємодію і співпрацю, динамічності та гнучкості процесів. Вони задають напрямок побудови ефективної системи комунікацій, що є базисом для швидкого й узгодженого ухвалення рішень та раціонального розподілу ресурсів. Окреслено чотири основні проблеми, з якими стикаються видавничо-поліграфічні підприємства під час формування такого середовища: фрагментарність інформаційних каналів, невизначеність ролей і відповідальності, опір змінам і відсутність належного моніторингу ефективності. Визначено три основні напрями удосконалення системи організаційно-комунікаційного забезпечення: впровадження інтегрованих цифрових платформ і CRM-систем, стимулювання командної роботи та підвищення кваліфікації, а також розробка комплексних механізмів зворотного зв'язку та оцінки ефективності.

Ключові слова: організаційно-комунікаційне забезпечення, видавничо-поліграфічні підприємства, управлінська діяльність персоналу, комунікаційні канали, ефективність, конкурентоспроможність



Organizational and communication support of management activities of personnel of publishing and printing enterprises

Vitaliy Shliakhetko

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-0184-6871>

Vitaliy Flyak

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0009-0008-1081-2738>

Abstract. *The purpose of the study is to characterize the features of the organizational and communication support of the managerial activities of the personnel of publishing and printing enterprises. The object of the study is publishing and printing enterprises. The methodology of the article involves the use of induction and deduction methods (in the context of determining the characterizing principles of organizational and communication support of the managerial activities of the personnel of publishing and printing enterprises), comparison and systematization, synthesis and analysis, morphological analysis (in the context of systematization of the main aspects of organizational and communication support of the managerial activities of the personnel of publishing and printing enterprises), graphic and tabular methods, abstract-logical method. Modern publishing and printing enterprises are faced with a constant increase in requirements for the quality and efficiency of order fulfillment, as well as an increasingly complex competitive environment. In such conditions, organizational and communication support of the managerial activities of the personnel becomes a critically important mechanism for achieving stable results and maintaining leadership positions in the market. The coordination of actions of various production departments, timely response to orders and changes in customer*



requirements, as well as ensuring a high level of product quality depend on competent communication. Emphasis is placed on the fundamental principles of organizational and communication support: transparency and accessibility of information, systematicity and a clear hierarchy of communication, orientation towards interaction and cooperation, dynamism and flexibility of processes. They set the direction for building an effective communication system, which is the basis for quick and coordinated decision-making and rational allocation of resources. Four main problems that publishing and printing enterprises face when forming such an environment are outlined: fragmentation of information channels, uncertainty of roles and responsibilities, resistance to change and lack of proper monitoring of effectiveness. Three main areas of improvement of the organizational and communication support system have been identified: the implementation of integrated digital platforms and CRM systems, the stimulation of teamwork and professional development, as well as the development of comprehensive feedback mechanisms and performance assessment.

Keywords: organizational and communication support, publishing and printing enterprises, personnel management, communication channels, efficiency, competitiveness

Постановка проблеми. Організаційно-комунікаційне забезпечення управлінської діяльності персоналу у видавничо-поліграфічних підприємствах є ключовим чинником успішного функціонування та розвитку в сучасних умовах динамічного ринку. Сутність цього поняття полягає у створенні прозорого та ефективного комунікаційного середовища, яке сприяє координації всіх підрозділів, узгодженню управлінських рішень і своєчасній адаптації до викликів галузі. Видавничо-поліграфічні підприємства перебувають у конкурентному полі, де попит на якісний продукт та оперативне виконання замовлень зростає з кожним роком. Тому ефективне організаційно-комунікаційне забезпечення стає критично необхідним інструментом для підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та стійкості персоналу.



Воно забезпечує злагодженість дій, прозорість у процесах та зменшує ризик прийняття неправильних рішень, що можуть коштувати підприємству надто дорого.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; висвітлення ключових методів досягнення мети дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

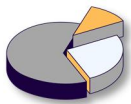
Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід підкреслити, що важливі аспекти дослідження проблем організаційно-комунікаційного забезпечення розкривалися в роботах таких вчених, як О. Ареф'єва, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Гобела, В. Духов, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, В. Засанський, О. Захаров, О. Іляш, С. Кавун, М. Камлик, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Куриліна, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Г. Пастернак-Таранушенко, Н. ПойдаНосик, В. Пономаренко, Я. Пушак, І. Ревак, Є. Рудніченко, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, Т. Ши́ра та інші. До прикладу, у роботі Ковальова В. М. [1] розглядається інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом, що дозволяє об'єктивно визначити сильні та слабкі сторони управлінської діяльності. За даними Бакової І. В. [2] та Гринька Т. В. [3], ефективне впровадження змін сприяє сталому розвитку підприємств, оскільки дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Гайдей О. О. [5] у своїй роботі акцентує увагу на необхідності розробки системи управління змінами на підприємстві, що включає налагоджену комунікацію між керівництвом та персоналом. Актуальність стратегічного підходу до управління персоналом підкреслює робота Армстронга С. [4]. Автор стверджує, що управління людськими ресурсами має бути інтегрованим у загальну стратегію розвитку підприємства. Довгань О. Д. [6] розглядає соціальні мережі як чинник, що впливає на інформаційну безпеку, що особливо актуально для підприємств, де інформаційний потік має критичне значення. Бесєдіна М. О. та Нагаєва В. М. [7] пропонує оцінювальний підхід до менеджменту, що базується на



системному аналізі управлінських процесів. Такий підхід дозволяє розробляти ефективні схеми організаційно-комунікаційного забезпечення, орієнтовані на поточну оцінку ситуації та своєчасне коригування управлінських рішень. С. Кавун [8] зазначає, що створення надійної системи інформаційного супроводу є запорукою стабільної роботи підприємства в умовах зростаючих загроз у сфері економічної безпеки. Ілляшенко С. М. та Колодка А. В. [9] досліджують роль корпоративного іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Автори підкреслюють, що позитивний імідж сприяє не лише залученню нових партнерів і клієнтів, але й формує довіру серед співробітників, що, у свою чергу, впливає на ефективність організаційно-комунікаційних процесів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, зазначимо, що низка теорій і концепцій в контексті визначення проблем організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу видавничо-поліграфічних підприємств, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність. Дослідження може внести значний вклад у розуміння як удосконалити сам процес організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу видавничо-поліграфічних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є характеристика особливостей організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу видавничо-поліграфічних підприємств. Об'єктом дослідження виступають видавничо-поліграфічні підприємства. Методологія статті передбачає застосування методів індукції та дедукції (в контексті визначення характеризуючих засад організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу видавничо-поліграфічних підприємств), порівняння і систематизації, синтезу і аналізу, морфологічного аналізу (в контексті систематизації основних аспектів організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності



персоналу видавничо-поліграфічних підприємств), графічний й табличний методи, абстрактно-логічний метод.

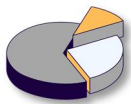
Основне завдання статті являє собою визначення ключові напрямки удосконалити сам процес організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу видавничо-поліграфічних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Забезпечення ефективної комунікації та структурованої взаємодії у межах видавничо-поліграфічних підприємств є потребою сучасності [10-11]. Ринок стрімко насичується новими видами друкованої та цифрової продукції, а конкуренти щоразу шукають способи скоротити цикл виконання замовлень та знизити виробничі витрати. У такому середовищі організаційно-комунікаційне забезпечення допомагає персоналу краще розподіляти завдання, контролювати виконання процесів та забезпечувати своєчасне внесення змін. Якщо вчасно встановити чітку систему комунікацій, можна досягти гармонійної взаємодії між відділами редакційної підготовки, дизайну, друку та логістики [12-13]. Це дозволить раціональніше використовувати наявні ресурси, оптимізувати строк виконання робіт і забезпечити високу якість кінцевої продукції (табл.1).

Таблиця 1

Основні сутнісні засади організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу

Засади	Характеристика
Прозорість і доступність інформації	Для видавничо-поліграфічних підприємств надзвичайно важливо, щоб кожен працівник мав чітке уявлення про завдання, терміни й очікувані результати. Прозора система передачі інформації та доступ до корпоративних електронних ресурсів мінімізують ризики невідповідності між планом і фактичними діями
Системність і чітка ієрархія комунікації	Система організаційно-комунікаційного забезпечення має бути структурованою, щоб уникнути дублювання функцій або затримок через неузгодженість дій. Чітка ієрархія відповідальності допомагає визначити, хто і за які рішення відповідає, до кого звертатися з конкретних питань і як координувати міжпідроздільну взаємодію



Орієнтація на взаємодію і співпрацю	Важлива сутнісна засада полягає в тому, що працівники не повинні функціонувати як ізольовані одиниці. Організаційно-комунікаційне забезпечення має створювати умови для активного обміну ідеями, спільного пошуку рішень та взаємопідтримки
Динамічність і гнучкість системи	Остання, але не менш важлива засада – здатність системи організаційно-комунікаційного забезпечення швидко адаптуватися до нових умов та ініціатив. Ринок видавничо-поліграфічних послуг невинно трансформується, а відтак колектив має бути готовим оперативно коригувати робочі процеси

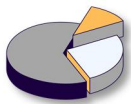
Джерело: складено авторами

Сучасні виклики в галузі потребують від персоналу видавничо-поліграфічних підприємств здатності швидко реагувати на мінливі запити клієнтів та попиту [14-15]. Дедалі частіше постає потреба оперативно коригувати дизайн, модернізувати друкарське обладнання чи переналагоджувати логістичні ланцюги. Без належного організаційно-комунікаційного забезпечення подібні зміни можуть викликати хаос або затримки в процесах. Натомість добре скоординована система управління інформаційними потоками перетворює динамічність ринку на конкурентну перевагу. Коли кожен член колективу чітко розуміє свою роль, отримує актуальні дані про завдання, терміни та ресурси, це дає можливість швидше досягати встановлених цілей без зниження рівня якості продукції (табл.2).

Таблиця 2

Ключові проблеми та перешкоди в процесі організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу

Проблеми та перешкоди	Характеристика
Фрагментарність інформаційних каналів	Однією з найпоширеніших проблем є ситуація, коли різні відділи користуються розрізненими засобами зв'язку, відсутня уніфікована платформа зберігання чи обміну даними. Це призводить до того, що частина важливої інформації губиться або дублюється, а рішення приймаються на основі неповних відомостей



Невизначеність ролей і зон відповідальності	Коли бракує чіткої ієрархії управління та розподілу завдань, виникає плутанина: працівники не розуміють, за що вони відповідають, а керівництво не має ясності, з кого вимагати результати. Це гальмує ухвалення важливих рішень, призводить до конфліктів і може негативно впливати на якість продукції.
Опір змінам і недостатня гнучкість	Ще одна поширена проблема – небажання частини персоналу приймати нові методи роботи або впроваджувати цифрові інструменти. Опір змінам може бути зумовлений як низьким рівнем цифрової грамотності, так і психологічними бар'єрами
Недостатній зворотний зв'язок і моніторинг ефективності	Без системного аналізу результатів роботи та регулярного зворотного зв'язку від керівництва й колег персонал може втрачати мотивацію й почуватися ізольованим. Важливі недоліки залишаються поза увагою, що породжує рецидиви помилок

Джерело: складено авторами

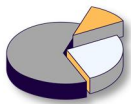
Організаційно-комунікаційне забезпечення допомагає формувати корпоративну культуру, зорієнтовану на розвиток та досягнення високих результатів. Успіх будь-якого видавничо-поліграфічного підприємства залежить не лише від технічного оснащення чи масштабу виробництва, а й від професійної згуртованості персоналу. Скоординовані зусилля редакторів, дизайнерів, друкарів і менеджерів дають змогу створити унікальний продукт, який задовольнить потреби різних цільових аудиторій. Чіткі канали внутрішньої комунікації, прозорість у розподілі завдань і справедливість мотиваційних заходів формують довіру до управлінської діяльності та надихають працівників на прояв ініціативи й творчий пошук нових рішень. Зрештою, саме така культура сприяє сталому зростанню і позитивній репутації.

Управлінська діяльність персоналу у видавничо-поліграфічних підприємствах стає набагато ефективнішою, коли існує чітка система моніторингу й оцінки результатів роботи. Організаційно-комунікаційне забезпечення охоплює розробку та впровадження методів зворотного зв'язку між підрозділами та керівництвом, аналітичних інструментів для виявлення потенційних вузьких місць і програм для контролю якості. Якщо подібні механізми діють безперебійно, керівники отримують чітку картину того, на



якому етапі може виникнути проблема, і можуть оперативно вносити корективи. Така стратегія дає змогу уникнути дублювання завдань, перевитрат ресурсів і, як наслідок, знижує ризик виникнення конфліктів у колективі.

Завдяки грамотному організаційно-комунікаційному забезпеченню управлінська діяльність персоналу сприяє формуванню позитивного іміджу серед партнерів і замовників. Сучасні ринкові умови вимагають бездоганного виконання зобов'язань, вчасного реагування на скарги та пропозиції, а також високого рівня клієнтського сервісу. У видавничо-поліграфічних підприємствах з розвинутими комунікаційними каналами очікування клієнтів виконуються точніше, а будь-які проблеми обговорюються та вирішуються швидше. Коли всі процеси відбуваються у чіткій логічній послідовності та під постійним контролем, це формує позитивний досвід співпраці, закладає підвалини для довгострокових відносин із замовниками та допомагає утримати конкурентні позиції на ринку. Критично важливим моментом стає інтеграція сучасних цифрових технологій у систему організаційно-комунікаційного забезпечення. Розгалужені канали електронного листування, корпоративні месенджери, інструменти для спільного редагування файлів та системи управління проектами вже не є розкішшю, а виступають невіддільною частиною робочих процесів у видавничо-поліграфічних підприємствах. Саме цифрова комунікація дає змогу уніфікувати формат обміну даними, вести архів замовлень і робочих матеріалів, швидко координувати дії персоналу та відстежувати прогрес у реальному часі. Завдяки цьому спрощується доступ до ключової інформації, поліпшується точність планування і знижується рівень непорозумінь між учасниками проєктів (табл.3).



Таблиця 3

Напрямки удосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення
управлінської діяльності персоналу

Впровадження інтегрованих цифрових платформ і CRM-систем	
Один із напрямків удосконалення – застосування єдиних цифрових рішень, де зберігаються всі робочі матеріали, ведеться історія взаємодії із замовленнями та відстежується виконання завдань у режимі реального часу	Такі платформи дають змогу усунути фрагментарність інформаційних потоків і покращити узгодженість дій між різними відділами видавничо-поліграфічних підприємств
Стимулювання командної роботи і підвищення кваліфікації	
Щоб подолати опір змінам, важливо організовувати тренінги, майстер-класи і програми безперервного навчання. Коли працівники розуміють переваги та принципи роботи нових технологій, вони легше сприймають зміни та розвивають свої навички	Водночас слід запроваджувати інструменти, що заохочують відкритість і командну взаємодію – від крос-функціональних проєктів до систем внутрішніх грантів на інноваційні ідеї. Це допомагає створити в колективі творчу атмосферу та культуру взаємної підтримки
Розробка комплексних механізмів зворотного зв'язку та оцінки ефективності	
Останній, але дуже важливий напрямок передбачає впровадження чіткої системи регулярної оцінки якості виконуваних завдань, а також формалізованих інструментів для обговорення результатів з усіма зацікавленими сторонами	Це можуть бути методи прозорого звітування, періодичні наради з аналізом досягнень і недоліків, анонімні опитування для виявлення проблемних моментів. Завдяки цим заходам підвищується відповідальність працівників і забезпечується постійний потік інформації для вдосконалення організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу

Джерело: складено авторами

З огляду на сучасну тенденцію до розширення послуг, видавничо-поліграфічні підприємства постають перед викликом комплексного управління асортиментом продукції: від традиційних друкованих видань до рекламних матеріалів, упаковки чи навіть цифрових контент-проєктів. Успішна реалізація таких проєктів вимагає тісної колаборації між різними експертними групами, а також чіткого розподілу сфер відповідальності. Організаційно-комунікаційне забезпечення, вбудоване в управлінську діяльність персоналу, допомагає швидко



визначати пріоритети, відстежувати виконання, гармонізувати етапи виробництва та ефективно розподіляти наявні ресурси. В підсумку це скорочує час виходу нового продукту на ринок і збільшує шанси на отримання прибутку в динамічному конкурентному середовищі. Без належного організаційно-комунікаційного забезпечення ризику непорозумінь і конфліктів у персоналі значно зростають. Погана координація дій та відсутність єдиних каналів передачі важливої інформації можуть призвести до зривів термінів, випуску продукції з недоліками або навіть до втрати потенційних замовлень. У свою чергу, обґрунтована система внутрішнього спілкування допомагає належно розподіляти навантаження та швидко втручатися у випадку виникнення надзвичайних ситуацій. Крім того, грамотно розроблені засоби обміну знаннями та досвідом у колективі сприяють вдосконаленню навичок працівників, підвищенню якості продукції та зміцненню мотивації залишатися у своєму фаховому середовищі.

Висновки. Підсумовуючи, можна стверджувати, що потреба у формуванні та розвитку організаційно-комунікаційного забезпечення управлінської діяльності персоналу у видавничо-поліграфічних підприємствах сьогодні набуває особливої актуальності. Це стосується як покращення внутрішньої взаємодії й прийняття стратегічних рішень, так і формування довгострокових відносин із зовнішніми партнерами та замовниками. Коли всі процеси ретельно скоординовані, а співробітники мають чіткі орієнтири, тоді зростає ефективність і якість підготовки продукції, скорочується час на виконання замовлень і мінімізуються витрати. У результаті видавничо-поліграфічне підприємство здобуває міцні конкурентні переваги, що стає фундаментом для подальшого розвитку, інновацій та зміцнення позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Ковальов В. М. Інтегральна оцінка методів економічного управління підприємствами і персоналом. Вісник Бердянського ун-ту менеджменту і бізнесу. 2012. № 2 (18). С. 84–89.



2. Бакова І. В. Управління змінами. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2014. 28 с.
3. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес-Інформ. 2013. № 10. С. 247–252.
4. Армстронг С. Стратегічне управління людським ресурсом. Київ : Вежа, 2002. 250 с.
5. Гайдей О. О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 71–75.
6. Довгань О.Д. Соціальні мережі як чинник впливу на інформаційну безпеку. Правова інформатика. 2015. No 2(46). С. 25–31.
7. Бєсєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінювальний підхід (модульний варіант) : підруч. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 478 с.
8. Кавун С. В. Інформаційне забезпечення системи економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 21.04.02. Северодонецьк, 2014. 38 с.
9. Ілляшенко С. М., Колодка А. В. Роль іміджу у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Економічна безпека держави: міждисциплінарний підхід : монографія / за ред. Є. В. Хлобистова. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2013. С. 436–445.
10. Васильєва С. М. Інноваційні підходи у забезпеченні інвестиційної безпеки підприємств : дис... доктора філософії : 073. Львів, 2024. 261 с.
11. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2011. 374 с.
12. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)
13. Гнилицька Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09, 21.04.02. Київ, 2013. 33 с.



14. Довгань Л. Є., Лулукало О. Г. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2012. С. 48–56.
15. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)