

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

ПЛУГАТОР ВІТАЛІЙ ІВАНОВИЧ

УДК 339.378

ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ
КП «ОБ'ЄДНАННЯ ПАРКІВ КУЛЬТУРИ І ВІДПОЧИНКУ М. ТЕРНОПОЛЯ»
(М. ТЕРНОПІЛЬ, ВУЛ. БІЛЕЦЬКА, 11)

Спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2019

Робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
Сороківська Олена Анатоліївна,
кафедра менеджменту та адміністрування
факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

Рецензент:

доктор економічних наук, доцент
Шерстюк Роман Петрович,
кафедра управління інноваційною діяльністю та
сферою послуг факультету економіки та
менеджменту Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться «26» грудня 2019 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Перехід світової економіки від індустріального до інформаційного етапу еволюції значно підвищує значення послуг у суспільному житті. Розвинута сфера послуг уже не тільки супроводжує економічний розвиток, а й обумовлює його. Останнім часом людство чимало уваги приділяє соціально-культурним послугам – сфера обслуговування по задоволенню духовних, інтелектуальних потреб і підтримці нормальної життєдіяльності людини.

Сфера послуг сьогодні – це одна з найперспективніших галузей економіки, яка до того ж прогресивно розвивається. Вона охоплює торгівлю і транспорт, фінанси і страхування, комунальне господарство, освітні та медичні установи, шоу-бізнес тощо. Практично всі організації тією або іншою мірою надають послуги. Проте протягом багатьох років послугам не приділялось достатньої уваги в прикладній економіці. А таке поняття як «маркетинг послуг», на теоретичному і практичному рівні і досі знаходиться в стадії становлення.

Теоретичні аспекти маркетингу послуг досліджували головним чином закордонні автори. Їхні роботи були переважно присвячені комплексному аналізу цього напрямку. Серед них можна виділити такі: Marketing Services, Berry L, and Para suranam A., 1991, The Free Press, Macmillan Inc., Principles of Services Marketing, Palmt A, 1993, Prentice Hall International, Services Marketing, Lovelock C.H., 1991, Prentice Hall International, Services Marketing, Woodruffe H., 1995, Pitman Publishing, The Essence of Services Marketing, Payne., 1993, Prentice Hall International. З перекладених закордонних видань маркетингу послуг присвячено окремі розділи в книгах Ф. Котлера, Д. Джоббера.

Щоб зрозуміти, чому саме послуги дозвілля стають все більш важливими і набирають все сильніший характер, потрібно глибше розглядати як самі послуги, так і мотиви клієнтів, якими вони керуються при виборі таких послуг.

Актуальність досліджуваних у дипломній роботі питань дослідження діяльності та перспектив розвитку КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» на основі вибору стратегії розвитку, їх теоретичне і практичне значення обумовили вибір теми дослідження, її ціль та зміст.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є визначення пріоритетів розвитку підприємства та розробка стратегії його розвитку.

Відповідно до поставленої мети в роботі сформовано і вирішено наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні засади формування стратегій розвитку підприємства;
- подати класифікацію і розглянути сутність послуг, окреслити принципові особливості конкурентоспроможності послуг;
- дослідити особливості ринку послуг дозвілля;
- здійснити огляд основних напрямів діяльності досліджуваного підприємства;
- проаналізувати асортимент послуг дозвілля підприємства;
- проаналізувати результати діяльності підприємства;

- за допомогою SWOT-аналізу визначити сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, загрози та ринкові можливості подальшого розвитку підприємства;
- визначити конкурентоспроможність КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» та КП Парк ім. Б. Хмельницького (м. Львів);
- визначити основні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства;
- визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства;
- змодельовати та розробити рекомендації щодо впровадження стратегії розвитку підприємства;
- визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: діяльність підприємства «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти організації та управління розвитком КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з проблем стратегічного маркетингу, менеджменту, конкуренції; законодавчі і нормативні акти України, накази підприємства, бухгалтерська звітність, роботи фахівців по досліджуваній темі.

При вирішенні поставлених задач застосовувались наступні методи й підходи: логічного моделювання – для дослідження впливу макроекономічних детермінантів на рівень і структуру попиту на послуги дозвілля, визначення прямих і зворотних зв'язків між економічними і соціальними явищами; узагальнення й систематизації щодо визначення потреб споживачів; якісного, кількісного аналізу та порівняння – для визначення насиченості асортименту послуг дозвілля, конкурентоспроможності послуг досліджуваного підприємства, виявлення сильних і слабких сторін, загроз та можливостей; аналізу і синтезу – для обґрунтування необхідності розробки комплексу маркетингових заходів спрямованих на прогресивний розвиток підприємства; економіко-статистичні – при збиранні, групуванні та узагальненні статистичних даних, що пов'язують платоспроможність населення, фінансовий стан підприємства і рівень попиту на послуги КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»; факторного аналізу – при дослідженні фінансових показників діяльності підприємства. Застосовано також соціологічний метод: анкетування – для дослідження мотиваційних установок споживачів м. Тернополя та прилеглих районів у сфері послуг дозвілля.

Обробка даних здійснюється з використанням сучасних комп'ютерних технологій.

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, інформація державних органів статистики, законодавчі та нормативні документи з питань регулювання економіки й видавничого підприємництва, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, а також матеріали спостережень та опитувань, що їх організував автор.

Наукова новизна отриманих результатів. Наукова новизна дипломної магістерської роботи полягає у дослідженні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій та обґрунтуванні економічного ефекту заходів, спрямованих на перспективний розвиток підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій з вдосконалення управління процесом розвитку підприємства «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя». Практичне значення мають такі розробки, як: аналіз ринку послуг дозвілля м. Тернополя; дослідження конкурентного середовища КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»; визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства; визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства; моделювання стратегії розвитку підприємства, розробка рекомендацій щодо впровадження даної стратегії.

Апробація результатів дипломної роботи. Основні положення дослідження доповідались та отримали позитивну оцінку на I Міжрегіональній науково-практичній конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні» (м. Тернопіль, ТНТУ, 21 травня 2019 року).

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається з вступу, 7-ми розділів, висновків, загальним обсягом 159 сторінок основного тексту, списку використаних джерел з 93 найменувань і 5 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження, а також подано структуру роботи.

У першому розділі «Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства» досліджено поняття та значення стратегічного маркетингу як перспективи розвитку підприємства, розглянуто завдання та функції маркетингового стратегічного планування та теоретично обґрунтовано методику вибору стратегії розвитку

В індустріально розвинутих країнах світу найбільш тривалий успіх на ринку мають ті підприємства, які швидше від інших, завдяки стратегічній орієнтації власної ринкової та виробничої політики, відповідають швидко змінним ринковим умовам. Тому, стратегія маркетингу – це раціональна відповідь підприємства на ґрунтовно змінні з плином часу та обставин ринкові умови. Це наполегливий пошук можливостей доведення попиту до ринку у найбільш можливому обсязі у відповідності зі своєю пропозицією товарів, а отже, пошук найбільш оптимальних варіантів пристосування власної виробничої програми до бажань і очікувань фактичних і потенційних споживачів.

Найбільш актуальною є необхідність розробки стратегії маркетингу на середніх та не дуже великих підприємствах, які більше, ніж великі, обмежені у можливостях фінансування розробки маркетингових програм.

Відсутність чіткої стратегії на таких підприємствах негативно впливає на функціонування цих підприємств і загрожує самому їх існуванню. Тому підприємства, які не володіють достатніми фінансовими ресурсами для розробки власної маркетингової стратегії, повинні об'єднати можливості галузево-однорідних дрібних підприємств для вироблення спільної маркетингової стратегії.

Отже, присутність стратегічної орієнтації маркетингу не тільки на великих, але й на середніх підприємствах, є вирішальною умовою забезпечення їх виживання в умовах сучасної конкуренції.

Стратегічне спрямування маркетингу дозволяє найбільш оптимально здійснювати підприємницьку діяльність, оскільки сучасні умови бізнесу дуже швидко змінюються, і тільки стратегічний маркетинг може стати засобом передбачення проблем та знаходження оптимальних варіантів їх вирішення.

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівні: корпоративний рівень; бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів); рівень товару.

Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні:

- на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей;
- на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

Кількість рівнів стратегічного управління фірмою залежить від розміру фірми та ступеня диверсифікації її діяльності.

Таким чином, маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установа рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми.

Основна мета маркетингового стратегічного планування – побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно й найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

У практиці господарювання є основні фактори, що впливають на стратегію будь-якої організації і додають їй специфічних властивостей.

Насамперед стратегія визначається місією організації і тому має коригуватися відповідно до її перегляду, що відбувається в результаті зміни суспільних пріоритетів і потреб, які виражаються в першу чергу через попит на її продукцію і послуги.

Найбільшою мірою на стратегію впливають ті реалізовані на ринку конкурентні переваги, які організація має у своїй сфері діяльності порівняно з іншими. Наприклад, висока якість продукції і послуг, відповідність їх власним запитам, низькі витрати.

Важливим фактором, який визначає стратегію організації, виступає характер продукції, що випускається, особливості її збуту, післяпродажного обслуговування, ринки та їхні межі. Стратегія

визначається й організаційними факторами, серед яких виділяється внутрішня структура та очікувані її зміни, система управління, розвиток процесів інтеграції і диференціації. Значною мірою стратегія залежить від наявних в організації ресурсів – матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових. Чим вони більші, тим масштабнішими можуть бути не тільки поточна діяльність, а й інвестиції в майбутнє.

У другому розділі «Дослідження публічної діяльності КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» досліджено основні напрямки діяльності підприємства, проаналізовано основні техніко-економічні та фінансові показники діяльності підприємства та визначено перспективні напрями розвитку підприємства.

Комунальне підприємство «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» є унікальним підприємством, яке об'єднує всі парки міста (чотири парки), має у своєму господарському віданні значні рекреаційні ресурси: парки міста займають загальну площу в 148 га та Тернопільський став – 410 га. Якщо оцінювати діяльність підприємства з точки зору ринкової частки, якою володіє підприємство на ринку послуг дозвілля м. Тернополя, то фактично підприємство є монополістом, так як підприємств-конкурентів з аналогічним профілем діяльності в м. Тернополі просто не існує.

Досліджуване підприємство є конкурентоспроможним і займає міцні конкурентні позиції. В асортименті послуг підприємства є атракціони, ігрові автомати, водні велосипеди, більярдна, торгівля з лотків в парках, автостоянки в парках, оренди естрад, оренда площі в парках (даними послугами користають гастролуючі цирки, луна-парки, фестивалі) тощо. Більшість з пропонованих послуг не мають в м. Тернополі аналогів. У зв'язку з унікальністю підприємства тиск з боку конкурентів практично відсутній.

Підприємство активно впроваджує комплекс заходів спрямований на залучення відвідувачів до Парків, збудовано нові ігрові площадки, функціонують фонтани, щороку здійснюється естетична вирубка чагарнику.

В роботі, відповідно до обраної теми дослідження, проведено аналіз стану та перспектив розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» відповідно до матриці БКГ:

1. найбільш вагомій за обсягом та часткою ринку – атракціони. За матрицею БКГ їх слід віднести до «Дійних корів», так як вони перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших СБО. Наявність кількох «дійних корів» у портфелі фірми збільшує її фінансові можливості;

2. оренда – підприємство має у розпорядженні стратегічні території, тому в оренді площ, приміщень на цих територіях надзвичайно зацікавлені підприємці, працівники мистецтва (естрада «Співоче поле» та літня естрада в парку ім. Т.Г. Шевченка). Оренду за матрицею БКГ ми теж віднесли до «Дійних корів»;

3. торгівля в підприємстві знаходиться на початковому етапі розвитку. Торгівля є перспективним СБО, так як вона спроможна (при належному рівні організації) приносити значні прибутки, підвищити

рівень обслуговування відвідувачів Парків та підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому. На підприємстві практикували лише торгівлю з лотків, яка характеризується низьким товарообігом, є непривабливою та має недостатню конкурентоспроможність і в зв'язку з цим потребує додаткових капіталовкладень для розширення. Але за умови розширення вона є надзвичайно перспективною і здатна значно збільшити прибутки підприємства. Торгівлю за матрицею БКГ слід віднести до «Знаків питання»;

4. більярдний клуб – СБО, яку за матрицею БКГ слід віднести до «Собак», так як для зазначеного виду послуг слід застосувати стратегію елімінації або зробити значні капіталовкладення для того, щоб цей вид послуги став конкурентоспроможним. Більярд в КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» немає належного приміщення, обладнання застаріле, а його оновлення (належної якості) є надзвичайно «дорогим задоволенням».

У третьому розділі «Розробка стратегії розвитку КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» було запропоновано основні шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства, визначено стратегічні орієнтири розвитку підприємства та змодельовано стратегію розвитку підприємства» та розраховано ефективність запропонованих заходів.

Виходячи із результатів проведеного дослідження ринку можна зробити висновок, що комунальне підприємство «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» займає міцні конкурентні позиції ринку послуг дозвілля м. Тернополя. Більшість з пропонованих послуг не мають в м. Тернополі товарів-аналогів (точніше – послуг-аналогів).

У зв'язку з унікальністю підприємства тиск з боку конкурентів практично відсутній. Цей факт є як позитивним, так і негативним. Позитивним є те, що відсутність тиску з боку конкурентів відкриває перед підприємством значні можливості щодо збільшення попиту з боку споживачів. Негатив полягає в тому, що відсутність конкурентної боротьби призводить до пасивності щодо підвищення рівня якості та розширення асортименту пропонованих послуг, не стимулює підвищення рівня обслуговування, рівня кваліфікації персоналу. Тобто відсутність конкуренції автоматично призводить до пасивності в плані прагнення вдосконалити діяльність підприємства.

При наявності таких привабливих перспектив підприємство не вживає належних заходів для підвищення ефективності діяльності, збільшення рівня попиту на свої послуги, та, відповідно, зростання обсягів збуту. Хоча з іншого боку цей факт можна пояснити також повною відсутністю інвестування та мізерністю фінансування з місцевого бюджету (кошти з місцевого бюджету виділяються лише на благоустрій парків).

В ході дослідження ефективності маркетингової стратегії підприємства, а конкретно – послуги КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», встановлено, що більшість тернополян доволі часто користується зазначеними послугами (30% кілька разів на тиждень (під час сезону); 43,3% – кілька разів на місяць). Але, слід звернути увагу на те, що споживачів не задовольняє рівень якості та асортимент пропонованих послуг, рівень обслуговування. Більшість опитаних респондентів згодні

плати більше за максимальний рівень якості послуг дозвілля (розширення асортименту, покращення сервісу обслуговування тощо).

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства (зростання обсягів збуту і відповідно зростання прибутковості) необхідно розширити асортимент і покращити якість послуг, підвищити рівень обслуговування. Для цього необхідно закупити нові атракціони, гральні автомати.

Для збільшення рівня попиту необхідно не лише покращити якість і асортимент послуг, необхідно вживати заходи для заохочення мешканців м. Тернополя частіше відвідувати парки міста. Для цього необхідно подбати про благоустрій парків, збільшити кількість культурно-масових заходів, які проводяться в парках міста (концерти, виставки, ярмарки, змагання тощо). Під час проведення таких культурно-масових заходів відвідувачі парків опиняться біля атракціонів і однозначно певна кількість з них скористається послугами дозвілля, скористається послугами палаточної торгівлі в парках тощо.

В даному розділі дипломної роботи визначено стратегічні пріоритети розвитку підприємства, розроблено комплекс заходів з метою підвищення конкурентоспроможності стратегічних бізнес одиниць, що в цілому дасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства.

За допомогою матриці Бостонської консультативної групи оцінено перспективність стратегічних бізнес одиниць підприємства та розроблено сценарій подальшого розвитку, для кожної СБО визначено стратегію подальшого розвитку. За результатами аналізу СБО підприємства визначено, що перспективним напрямом розвитку підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності є розвиток наметової торгівлі та стимулювання споживання послуг атракціонів.

Для того, щоб збільшити кількість відвідувачів (на жаль в Тернополі значно менше жителів та гостей міста), а відповідно і виручки від атракціонів необхідно вжити заходів стимулювання збуту. Пропонуємо впровадити продаж абонементів на сезон для атракціонів. Можна провести акцію – найбільш активним відвідувачам (певна кількість спожитих атракціонів за тиждень) абонементний квиток продавати за зниженою ціною (наприклад за 75-50% вартості квитка). Такий захід збільшить кількість споживання атракціонів, збільшення відвідувачів парків сприятиме і зростанню виручки в торгівлі (так як значна частина відвідувачів схоче скористатися і послугами торгівлі – випити пиво, каву, скоштувати тістечка або морозиво). За попередніми підрахунками вартість абонементного квитка становитиме 150 грн. на сезон.

Перспективним для підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства та зростання прибутковості є також облаштування наметової торгівлі біля дитячих майданчиків, де батьки, разом із дітьми зможуть випити соку, чаю або кави, скоштувати тістечка або морозиво. Це зробить їхній сімейний відпочинок ще більш приємним (а для підприємства – зросте прихильність споживачів, зросте прибутковість).

Здійснивши розрахунок витрат та надходжень від наметової торгівлі (3 точки на 5 місяців) ми визначили, що чистий прибуток підприємства від зазначеного виду діяльності становитиме 338 250,00 грн. за весь період (сезон).

Здійснивши обрахування очікуваного чистого прибутку можна стверджувати про економічну доцільність впровадження наметової торгівлі.

Якщо зважати, що КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» одержало виручку від реалізації платних послуг 421,8 тис. грн., а чистий прибуток підприємства в цілому становив 18,1 тис. грн., то лише від однієї наметової торгівлі підприємство матиме 338 250,00 грн., що свідчить про надзвичайну привабливість зазначеної СБО.

Надходження коштів від прибуткових СБО дасть можливість поступово оновити парк атракціонів, які давно морально та фізично застаріли, щороку лише проводиться поточний ремонт.

У четвертому розділі «Спеціальна частина» проаналізовано розвиток галузі, у межах якої функціонує КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» та досліджено організаційно-правові питання діяльності комунального підприємства. Виявлено, що чинна законодавча база фактично не передбачає регулювання принципових питань, пов'язаних з функціонуванням Парків. У той же час діють законодавчо-регулятивні документи, основні положення яких відображають або загальнодержавні (Земельний кодекс, закони України з питань власності, оподаткування, охорони навколишнього природного середовища, підприємницької діяльності, містобудування, комунального господарства, розвитку культури тощо) або суто галузеві інтереси (наприклад, закони України «Про природно-заповідний фонд», «Про туризм» та ін.).

У п'ятому розділі «Обґрунтування економічної ефективності» зроблено обґрунтування вибору основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Було виявлено, що перспективним напрямом розвитку для КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» є розвиток торгівлі. Даний напрям розвитку не потребує значних інвестицій, що в силу обмеженості фінансових ресурсів у підприємства є надзвичайно актуальним.

Також було зроблене обґрунтування економічної доцільності впровадження проекту.

У шостому розділі «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» проведена оцінка стану охорони праці на досліджуваному підприємстві та зроблена економічна оцінка заходів з охорони праці.

У цьому розділі також розглянуто участь суб'єкта господарювання у державній системі моніторингу довкілля, основні завдання, організація і функціонування та розглянуто питання завчасного вибору шляхів підвезення (маршрутів) і перевантажувальних районів при плануванні заходів матеріального забезпечення дій сил цивільного захисту.

У сьомому розділі «Екологія» висвітлено значення рекреаційних зон у містах для забезпечення якості довкілля та покращення здоров'я людини та проаналізовано питання регіональної політики стійкого розвитку.

ВИСНОВКИ

Отже, у представленій дипломній магістерській роботі досліджено теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства: розглянуто стратегічний маркетинг як інструмент ринково орієнтованого підприємства; визначено завдання та функції маркетингового стратегічного планування; подано методику вибору стратегії розвитку для підприємства.

В індустріально розвинутих країнах світу найбільш тривалий успіх на ринку мають ті підприємства, які швидше від інших, завдяки стратегічній орієнтації власної ринкової та виробничої політики, відповідають швидко змінним ринковим умовам. Тому, стратегія маркетингу – це раціональна відповідь підприємства на ґрунтовно змінні з плином часу та обставин ринкові умови. Це наполегливий пошук можливостей доведення попиту до ринку у найбільш можливому обсязі у відповідності зі своєю пропозицією товарів, а отже, пошук найбільш оптимальних варіантів пристосування власної виробничої програми до бажань і очікувань фактичних і потенційних споживачів.

Найбільш актуальною є необхідність розробки стратегії маркетингу на середніх та не дуже великих підприємствах, які більше, ніж великі, обмежені у можливостях фінансування розробки маркетингових програм.

Відсутність чіткої стратегії на таких підприємствах негативно впливає на функціонування цих підприємств і загрожує самому їх існуванню. Тому підприємства, які не володіють достатніми фінансовими ресурсами для розробки власної маркетингової стратегії, повинні об'єднати можливості галузево-однорідних дрібних підприємств для вироблення спільної маркетингової стратегії.

Отже, присутність стратегічної орієнтації маркетингу не тільки на великих, але й на середніх підприємствах, є вирішальною умовою забезпечення їх виживання в умовах сучасної конкуренції.

Стратегічне спрямування маркетингу дозволяє найбільш оптимально здійснювати підприємницьку діяльність, оскільки сучасні умови бізнесу дуже швидко змінюються, і тільки стратегічний маркетинг може стати засобом передбачення проблем та знаходження оптимальних варіантів їх вирішення.

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівні: корпоративний рівень; бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів); рівень товару.

Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні:

- на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей;
- на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку;
- на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

Кількість рівнів стратегічного управління фірмою залежить від розміру фірми та ступеня диверсифікації її діяльності.

Таким чином, маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установалення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми.

Основна мета маркетингового стратегічного планування – побудувати діяльність фірми таким чином, щоб органічно й найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

У практиці господарювання є основні фактори, що впливають на стратегію будь-якої організації і додають їй специфічних властивостей.

Насамперед стратегія визначається місією організації і тому має коригуватися відповідно до її перегляду, що відбувається в результаті зміни суспільних пріоритетів і потреб, які виражаються в першу чергу через попит на її продукцію і послуги.

Найбільшою мірою на стратегію впливають ті реалізовані на ринку конкурентні переваги, які організація має у своїй сфері діяльності порівняно з іншими. Наприклад, висока якість продукції і послуг, відповідність їх власним запитам, низькі витрати.

Важливим фактором, який визначає стратегію організації, виступає характер продукції, що випускається, особливості її збуту, післяпродажного обслуговування, ринки та їхні межі. Стратегія визначається й організаційними факторами, серед яких виділяється внутрішня структура та очікувані її зміни, система управління, розвиток процесів інтеграції і диференціації. Значною мірою стратегія залежить від наявних в організації ресурсів – матеріальних, фінансових, інформаційних, кадрових. Чим вони більші, тим масштабнішими можуть бути не тільки поточна діяльність, а й інвестиції в майбутнє.

Велику роль у формуванні стратегії відіграє потенціал розвитку організації, вдосконалення її діяльності і розширення масштабів, зростання ділової активності, інновацій. Істотним фактором, що визначає стратегію організації, є культура і компетентність управління, рівень підприємливості її керівництва, спроможність останнього до лідерства, внутрішній клімат у колективі.

Крім того, на стратегію впливає також ступінь ризикованості діяльності фірми, рівень підготовки і досвіду кадрів, залежність організації від зовнішнього середовища й від раніше взятих на зобов'язань. Можливість організації проводити самостійну лінію в усіх сферах робить стратегію більш гнучкою, добре пристосованою до обставин і вимог часу, вільною від вантажу колишніх традицій і умов.

У представленій дипломній магістерській роботі досліджено публічну діяльність КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» є унікальним підприємством, воно об'єднує всі парки міста (чотири парки), має у своєму господарському віданні значні рекреаційні ресурси: парки міста займають загальну площу в 148 га та Тернопільський став – 410 га. Якщо оцінювати діяльність підприємства з точки зору ринкової частки, якою володіє підприємство на ринку послуг дозвілля м. Тернополя, то фактично підприємство є монополістом, так підприємств-конкурентів з аналогічним профілем діяльності в м. Тернополі просто немає.

Виходячи із результатів проведеного дослідження потенційних можливостей розвитку підприємства, нами встановлено, що підприємство має як значні перспективи розвитку, так і значну кількість слабких місць.

Для підсумування результатів проведеного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, його загроз та перспектив розвитку було використано SWOT-аналіз.

Серед можливостей КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» виділяються: збільшення потенційних споживачів, розширення сфери послуг, покращення якості вже існуючих послуг дозвілля, підвищення свого іміджу і репутації, збільшення кола прихильників, використання нового модернізованого обладнання, збільшення частки ринку.

До проблем підприємства слід віднести: низьку платоспроможність населення м. Тернополя та прилеглих населених пунктів; висока закупівельна вартість атракціонів, ігрових автоматів (а відповідно проблемність розширення асортименту атракціонів та ігрових автоматів); зростання цін на електроенергію (а практично всі атракціони і ігрові автомати споживають значні обсяги електроенергії), що знижує прибутковість «Парку»; висока вартість будматеріалів, фарб і інвентарю, що обмежує можливість косметичного ремонту наявного обладнання та благоустрій території; повна відсутність реклами тощо.

В роботі, відповідно до обраної теми дослідження, проведено аналіз стану та перспектив розвитку кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» відповідно до матриці БКГ:

5. найбільш вагомі за обсягом та часткою ринку – атракціони. За матрицею БКГ їх слід віднести до «Дійних корів», так як вони перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших СБО. Наявність кількох «дійних корів» у портфелі фірми збільшує її фінансові можливості;

6. оренда – підприємство має у розпорядженні стратегічні території, тому в оренді площ, приміщень на цих територіях надзвичайно зацікавлені підприємці, працівники мистецтва (естрада «Співоче поле» та літня естрада в парку ім. Т.Г. Шевченка). Оренду за матрицею БКГ ми теж віднесли до «Дійних корів»;

7. торгівля в підприємстві знаходиться на початковому етапі розвитку. Торгівля є перспективним СБО, так як вона спроможна (при належному рівні організації) приносити значні прибутки, підвищити рівень обслуговування відвідувачів Парків та підвищити конкурентоспроможність підприємства в цілому. На підприємстві практикували лише торгівлю з лотків, яка характеризується низьким товарообігом, є непривабливою та має недостатню конкурентоспроможність і в зв'язку з цим потребує додаткових капіталовкладень для розширення. Але за умови розширення вона є надзвичайно перспективною і здатна значно збільшити прибутки підприємства. Торгівлю за матрицею БКГ слід віднести до «Знаків питання»;

4. більярдний клуб – СБО, яку за матрицею БКГ слід віднести до «Собак», так як для зазначеного вид послуг слід застосувати стратегію елімінації або зробити значні капіталовкладення для того, щоб цей вид послуги став конкурентоспроможним. Більярд в КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» немає належного приміщення, обладнання застаріле, а його оновлення (належної якості) є надзвичайно «дорогим задоволенням».

У проектному розділі представленої дипломної магістерської роботи, виходячи із результатів проведеного дослідження ринку можна зробити висновок, що комунальне підприємство «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» займає міцні конкурентні позиції ринку послуг дозвілля м. Тернополя. Більшість з пропонованих послуг не мають в м. Тернополі товарів-аналогів (точніше – послуг-аналогів).

У зв'язку з унікальністю підприємства тиск з боку конкурентів практично відсутній. Цей факт є як позитивним, так і негативним. Позитивним є те, що відсутність тиску з боку конкурентів відкриває перед підприємством значні можливості щодо збільшення попиту з боку споживачів. Негатив полягає в тому, що відсутність конкурентної боротьби призводить до пасивності щодо підвищення рівня якості та розширення асортименту пропонованих послуг, не стимулює підвищення рівня обслуговування, рівня кваліфікації персоналу. Тобто відсутність конкуренції автоматично призводить до пасивності в плані прагнення вдосконалити діяльність підприємства.

При наявності таких привабливих перспектив підприємство не вживає належних заходів для підвищення ефективності діяльності, збільшення рівня попиту на свої послуги, та, відповідно, зростання обсягів збуту. Хоча з іншого боку цей факт можна пояснити також повною відсутністю інвестування та мізерністю фінансування з місцевого бюджету (кошти з місцевого бюджету виділяються лише на благоустрій парків).

В ході дослідження ефективності стратегії підприємства, а конкретно – послуги КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», встановлено, що більшість тернополян доволі часто користується зазначеними послугами (30% кілька разів на тиждень (під час сезону); 43,3% – кілька разів на місяць). Але, слід звернути увагу на те, що споживачів не задовольняє рівень якості та асортимент пропонованих послуг, рівень обслуговування. Більшість опитаних респондентів згодні плати більше за максимальний рівень якості послуг дозвілля (розширення асортименту, покращення сервісу обслуговування тощо).

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства (зростання обсягів збуту і відповідно зростання прибутковості) необхідно розширити асортимент і покращити якість послуг, підвищити рівень обслуговування. Для цього необхідно закупити нові атракціони, гральні автомати.

Для збільшення рівня попиту необхідно не лише покращити якість і асортимент послуг, необхідно вживати заходи для заохочення мешканців м. Тернополя частіше відвідувати парки міста. Для цього необхідно подбати про благоустрій парків, збільшити кількість культурно-масових заходів, які проводяться в парках міста (концерти, виставки, ярмарки, змагання тощо). Під час проведення таких

культурно-масових заходів відвідувачі парків опиняться біля атракціонів і однозначно певна кількість з них скористається послугами дозвілля, скористається послугами наметової торгівлі в парках.

В роботі визначено стратегічні пріоритети розвитку підприємства, розроблено комплекс заходів з метою підвищення конкурентоспроможності стратегічних бізнес одиниць, що в цілому дасть можливість підвищити ефективність діяльності підприємства.

За допомогою матриці Бостонської консультативної групи оцінено перспективність стратегічних бізнес одиниць підприємства та розроблено сценарій подальшого розвитку, для кожної СБО визначено стратегію подальшого розвитку. За результатами аналізу СБО підприємства визначено, що перспективним напрямом розвитку підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності є розвиток наметової торгівлі та стимулювання споживання послуг атракціонів. Розвиток наметової торгівлі не лише забезпечить КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» додатковими коштами (виручка від реалізації товарів), але і заохотить мешканців та гостей міста до відвідування парків, які у свою чергу, будуть споживати не лише ці послуги, а й інші, наприклад, атракціони (отже, зросте і виручка від атракціонів).

Серед заходів стимулювання збуту пропонуємо впровадити продаж абонементів на сезон для атракціонів. Можна провести акцію – найбільш активним відвідувачам (певна кількість спожитих атракціонів за тиждень) абонементний квиток продавати за зниженою ціною (наприклад за 75-50% вартості квитка). Такий захід збільшить кількість споживання атракціонів, збільшення відвідувачів парків сприятиме і зростанню виручки в торгівлі (так як значна частина відвідувачів схоче скористатися і послугами торгівлі – випити пиво, каву, скоштувати тістечка або морозиво). За попередніми підрахунками вартість абонементного квитка становитиме 150 грн. на сезон.

Перспективним для підвищення конкурентоспроможності послуг підприємства та зростання прибутковості є також облаштування наметової торгівлі біля дитячих майданчиків, де батьки, разом із дітьми зможуть випити соку, чаю або кави, скоштувати тістечка або морозиво. Це зробить їхній сімейний відпочинок ще більш приємним (а для підприємства – зросте прихильність споживачів, зросте прибутковість).

Здійснивши розрахунок витрат та надходжень від наметової торгівлі (3 точки на 5 місяців) ми визначили, що чистий прибуток підприємства від зазначеного виду діяльності становитиме 338 250,00 грн. за весь період (сезон).

Здійснивши обрахування очікуваного чистого прибутку можна стверджувати про економічну доцільність впровадження наметової торгівлі.

Якщо зважати, що КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» одержало виручку від реалізації платних послуг 421,8 тис. грн., а чистий прибуток підприємства в цілому становив 18,1 тис. грн., то лише від однієї наметової торгівлі підприємство матиме 338 250,00 грн., що свідчить про надзвичайну привабливість зазначеної СБО.

Надходження коштів від прибуткових СБО дасть можливість поступово оновити парк атракціонів, які давно морально та фізично застаріли, щороку лише проводиться поточний ремонт.

Надходження коштів від прибуткових СБО дасть можливість поступово оновити парк атракціонів, які давно морально та фізично застаріли, щороку лише проводиться поточний ремонт.

Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи

1. Плугатор В., Оксентюк Р. Поняття публічної адміністрації та її основні ознаки / В. Плугатор, Р. Оксентюк // Матеріали I міжрегіональної науково-практичної конференції «Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні», 21 травня 2019 року. – Тернопіль: ТНТУ, 2019. – С. 26.

АНОТАЦІЯ

Плугатор В.І. Дослідження публічної діяльності та перспектив розвитку КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» (м. Тернопіль, вул. Білецька, 11) [Рукопис]: дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра за спеціальністю 281 / Віталій Іванович Плугатор; ТНТУ. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2019. – 159 с.

Дипломна магістерська робота: 159 с., 22 рис., 11 табл., 5 додатків, 93 літературних джерела.

Об'єкт дослідження – діяльність підприємства «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

Метою роботи є визначення пріоритетів розвитку підприємства та розробка стратегії його розвитку.

Методи дослідження – наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених, логічного моделювання, узагальнення й систематизації, кількісного аналізу та порівняння, аналізу і синтезу, факторного аналізу, соціологічний метод (анкетування).

Досліджено публічну діяльність підприємства, визначено перспективні напрями розвитку підприємства; розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», змодельовано комплекс заходів та обґрунтовано доцільність впровадження стратегії розвитку підприємства.

Результати впроваджені в діяльність КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, дослідження ринку, стратегія розвитку, SWOT-аналіз, ефективність.

SUMMARY

Plugator V.I. Research of public activity and prospects of development of the municipal enterprise «Association of parks of culture and rest of Ternopil» (11, Biletska Street, Ternopil) [Manuscript]: comprehensive thesis for obtaining the qualification master's degree in 281 / Vitaliy Plugator; TNTU. – Ternopil: IE Shpak V.B., 2019. - 159 p.

Master Degree thesis contains of 159 pages, 22 pictures, 11 tables, 5 additions, 93 literature sources.

The Object of Investigation – activity of the enterprise «Association of parks of culture and rest of Ternopil».

The Aim of the Work is to determine the priorities of enterprise development and to develop a strategy for its development.

The Methods of Investigation – scientific development of domestic and foreign scientists, logical modeling, generalization and systematization, quantitative analysis and comparison, analysis and synthesis, factor analysis, sociological method (questioning).

The public activity of the enterprise is researched, perspective directions of development of the enterprise are defined; recommendations for improving the efficiency of the municipal enterprise «Association of Parks of Culture and Recreation of Ternopil» were elaborated, the complex of measures was simulated and the expediency of implementation of the enterprise development strategy was substantiated.

The results of investigation are implied into activities of the municipal enterprise «Association of Parks of Culture and Recreation of Ternopil».

Key words: competitiveness, competitive advantages, market research, development strategy, SWOT-analysis, efficiency.