

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
(повне найменування вищого навчального закладу)  
Факультет економіки та менеджменту  
(назва факультету)  
Кафедра менеджменту та адміністрування  
(повна назва кафедри)

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(освітній ступінь)

на тему: **Дослідження публічної діяльності та перспектив розвитку  
КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»  
(м. Тернопіль, вул. Білецька, 11)**

Виконав: студент VI курсу, групи БАмз-61

напряму підготовки (спеціальності)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Плугатор В.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник Сороківська О.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Шерстюк Р.П.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

### ВСТУП

### РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

- 1.1 Стратегічний маркетинг як перспектива розвитку підприємства
- 1.2 Завдання та функції маркетингового стратегічного планування
- 1.3 Методика вибору стратегії розвитку

### РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ОБ'ЄДНАННЯ ПАРКІВ КУЛЬТУРИ І ВІДПОЧИНКУ М. ТЕРНОПОЛЯ»

- 2.1 Аналіз основних напрямків діяльності підприємства
- 2.2 Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства
- 2.3 Визначення перспективних напрямів розвитку підприємства

### РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КП «ОБ'ЄДНАННЯ ПАРКІВ КУЛЬТУРИ І ВІДПОЧИНКУ М. ТЕРНОПОЛЯ»

- 3.1 Основні шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства
- 3.2 Визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства
- 3.3 Моделювання стратегії розвитку підприємства

### РОЗДІЛ 4 СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

- 4.1 Аналіз розвитку галузі, у межах якої функціонує КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»
- 4.2 Організаційно-правові питання діяльності комунального підприємства

### РОЗДІЛ 5 ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

- 5.1 Обґрунтування вибору основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства
- 5.2 Обґрунтування економічної доцільності впровадження проекту

### РОЗДІЛ 6 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

- 6.1 Оцінка стану охорони праці на досліджуваному підприємстві

6.2 Економічна оцінка заходів з охорони праці

6.3 Участь суб'єкта господарювання у державній системі моніторингу довкілля, основні завдання, організація і функціонування

6.4 Завчасний вибір шляхів підвезення (маршрутів) і перевантажувальних районів при плануванні заходів матеріального забезпечення дій сил цивільного захисту

## РОЗДІЛ 7 ЕКОЛОГІЯ

7.1 Значення рекреаційних зон у містах для забезпечення якості довкілля та покращення здоров'я людини

7.2 Регіональна політика стійкого розвитку

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## ВСТУП

**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 дозволя 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.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Стратегічний маркетинг як перспектива розвитку підприємства

Проблемам стратегічного маркетингу економісти почали приділяти увагу з середини 70-х років, коли розвинуті країни світу одна за одною перейшли від збутової фази підприємницької орієнтації до суто маркетингової. В цей період розвитку в західних виробників з'явилися складні проблеми зі збутом продукції, які виникли через перенасиченість традиційних ринків збуту. За висновком американського економіста Ф.Котлера, «...ринок продавця» перетворився за характером на «ринок покупця», у якому влада перейшла до рук покупця, а продавцеві залишилось бути лише активним діячем ринку» [17, с. 56]. Інтенсивні пошуки напрямків і меж активності підприємств на ринку привели до усвідомлення ними необхідності здійснення стратегічно орієнтованого способу дій.

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.

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. Визначимо лише деякі фактори зміни зовнішнього середовища, які найбільш суттєво впливають на вироблення та реалізацію стратегії маркетингу підприємств в умовах розвинутого ринку:

- вплив суспільних та соціально-демографічних факторів на формування попиту та купівельної спроможності споживача на ринках збуту;
- суттєві проблеми в розвитку виникають у виробників через все більш активне насичення традиційних ринків споживання;
- на зміну купівельного та споживчого попиту впливає тенденція зміни самого характеру суспільств – від притаманного їм індустріально-виробничого – до інформаційно-обслуговуючого типу;
- значні зміни характеру стосунків між виробниками і споживачами внаслідок автоматизації та комп'ютеризації усіх галузей народного господарства;
- загострення конкуренції та інтернаціоналізація ринків, що створює нові умови для прийняття маркетингових рішень;
- постійне посилення концентрації пропозиції з одного боку, та попиту з іншого, що викликає необхідність нового перерозподілу сил та позицій підприємства;
- посилення впливу різноманітних зовнішніх факторів (особливості законодавства), які сприяють виникненню і зникненню ринків.

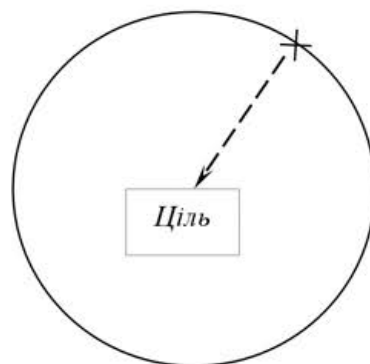
Крім найбільш загальних факторів зміни зовнішнього середовища, що впливають на діяльність абсолютно всіх підприємств, є численні специфічні чинники, характерні для кожного окремого підприємства, залежно від його галузевої належності, загальноекономічних умов країни, в якій воно функціонує, а також фінансових можливостей даного підприємства. Але всі вони будуть похідними від уже названих головних.

Успішна діяльність на ринку передбачає своєчасне виявлення і правильну оцінку всіх факторів, які впливають на діяльність підприємства, а також на реалізацію розробленої ним стратегії маркетингу.

Кожна із здійснюваних підприємницьких дій повинна по суті підпорядковуватись певному змісту і цілі. Причому, це стосується абсолютно усіх сфер підприємницької діяльності, чи то сфери прийняття управлінських рішень, чи одного із процесів виробництва на підприємстві.

Усі сфери здійснення дій, а також їх окремих частин, повинні бути комплексом завдань, які реалізуються шляхом використання багатьох інструментів і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Тому, для реалізації поставлених стратегічних завдань необхідно використовувати для них відведений інструментарій. Оптимальний розподіл інструментів є вирішальним моментом розробки і реалізації стратегії маркетингу.

На рис. 1.1 зображено проектування напрямів дій підприємства відповідно до обраних стратегій.



- x – можливі вихідні позиції підприємства;
- – віддаленість підприємства від цілі.

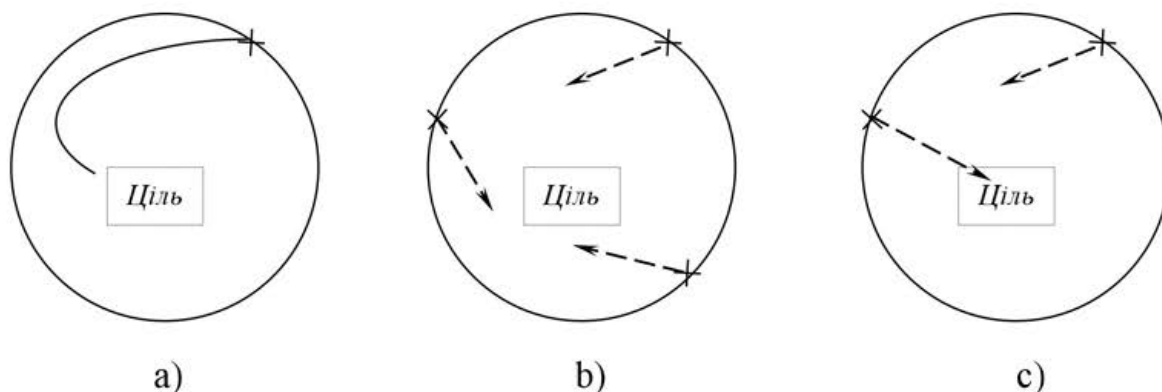
Рисунок 1.1 – Вихідні позиції при прийнятті стратегічно зорієнтованих рішень [51, с. 215]

Якщо центр кола на схемі прийняти за визначену підприємством стратегічну ціль, то радіус цього кола відповідатиме віддаленості підприємства від цієї цілі. Всі крапки на колі, позначені через x, будуть означати численні можливі вихідні пункти досягнення цілі, завдяки вирішенню виробничих та ринкових завдань.

Якщо підприємство здійснює свою діяльність без стратегічних спрямувань, то це призводить, як правило, до некоординованих кроків, які шкодять підприємству. Іноді підприємство, незважаючи на витрачені зусилля, змушене відмовитись від запланованого шляху і обрати новий.



Схематично стратегічно не обумовлений спосіб дій можна представити за допомогою наступної схеми (рис. 1.2).



- a) варіант обхідного шляху
- b) варіант багаторазових некоординованих шляхів
- c) варіант переривання першого шляху і початку нового

Рисунок 1.2– Типові варіанти стратегічно не обумовленого напрямку дій  
[51, с. 216]

Якщо порівняти рис. 1.1 та 1.2 то легко зробити висновок, що стратегічно обумовлений спосіб дій при прийнятті підприємницьких рішень, а також при виборі відповідних інструментів для їх здійснення, сприяє швидшому та більш економічному досягненню поставленої мети. Причому, коли визначено стратегічно обумовлений напрям дій одночасно визначається напрям реалізації стратегії.

При чіткому визначенні напрямку реалізації стратегії з'являється можливість її часткового коректування, залежно від зміни внутрішніх та зовнішніх умов, зрозуміло, не на шкоду найбільш прямому шляхові до цілі.

Серед американських економістів панує думка, що стратегічно обумовлене здійснення підприємницької діяльності – це прерогатива, перш за все, великих підприємств. Однак, з цим не можна погодитись.

Найбільш актуальною, очевидно, 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 [23, с. 89]. 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 [27, с. 324-325].

Розглядаючи суть та значення стратегічного маркетингу не можна не відзначити його зв'язку з маркетинговими цілями та маркетингом-мікс. Для цього необхідно використати поняття «маркетингового комплексу», яке означає набір маркетингових засобів на певному етапі реалізації стратегії. Адже цей набір буде здійснюватись з плином часу.

Якщо на думку Ансоффа [19, с.47] ціль є областю бажаного стану підприємства і конкретизується питанням «що?» або, відповідно, «куди?», то питання, яке конкретизує суть стратегії маркетингу, може бути «як?» щодо відповідного напрямку.

Маркетинговий комплекс визначає засоби здійснення, за допомогою яких необхідно йти до наміченої мети. Отже, якщо стратегія маркетингу визначає межі дій, то маркетинг-мікс формує сам процес дій. Тому його слід розглядати як тактичний компонент стратегії.



Не можна не відзначити також місце та ролі стратегії маркетингу у загальній концепції маркетингу підприємства.

Стратегічний маркетинг відіграє основну роль у концепції маркетингу будь-якої фірми, яка складається із сфери цілей маркетингу, сфери стратегічного і сфери маркетингового комплексу (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Місце та роль стратегії маркетингу у загальній концепції маркетингу підприємства [19, с.49]

Найменування концептуальних сфер	Їх образне відображення
1) Цілі маркетингу	1) Бажана позиція
2) Стратегія маркетингу	2) Маршрут
3) Маркетинг-мікс	3) Засоби здійснення

Структуру концепції маркетингу підприємства відображено на рис. 1.3.

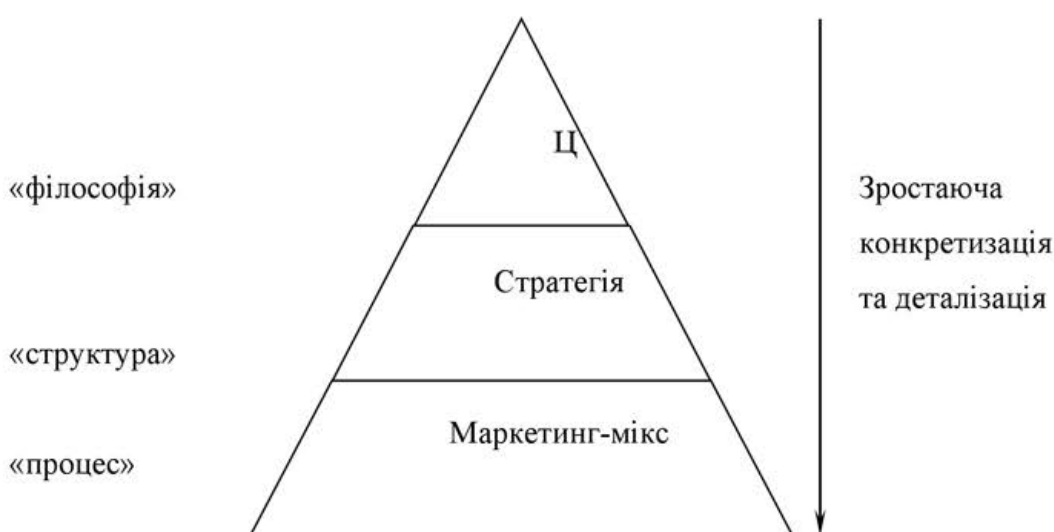


Рисунок 1.3 – Конструкція та структура концепції маркетингу підприємства [19, с.49]

Відповідно до рис. 1.3. цілі маркетингу можна охарактеризувати як найвищу філософію підприємства, стратегію маркетингу – як спрямовано оструктурені заходи, всередині яких, за допомогою маркетинг-мікс здійснюються численні оперативні процеси. Таким чином, стратегія є

зв'язковою ланкою між цілями підприємства, з одного боку, і поточними оперативними заходами поступального і реакційного характеру, з іншого.

Кожний оперативний захід містить у собі також тактичний момент або тактику підприємницьких дій. Тактика визначає поточні заходи у продовж короткого періоду (місяця, року) і тому має вирішувати щоденні проблеми. Якщо все ж таки спробувати протиставити поняття «стратегія» та «тактика», то необхідно відзначити дві специфічні відмінності: предметну і часову (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Розмежування понять стратегії і тактики згідно з найважливішими ознаками [19, с.51]

Стратегія регулює основні дії (пріоритетні плани)	Тактика регулює основні дії (оперативні плани)
<p><u>Основні ознаки:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Визначає структуру підприємницьких рішень</li> <li>2) Може мати багато варіантів рішень</li> <li>3) Середня та тривала орієнтація дій</li> <li>4) Ефект уповільненої дії</li> <li>5) Важко піддається коректуванню</li> </ol>	<p><u>Основні ознаки:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Визначає хід здійснення рішень (ситуаційна роль)</li> <li>2) Рішення повинні бути підпорядковані пріоритетності уже обраного стратегічного рішення</li> <li>3) Короткотривала орієнтація дій.</li> <li>4) Негайний ефект</li> <li>5) Завжди можна скоректувати</li> </ol>

Отже, стратегія маркетингу є основою для заходів тактичного маркетингу, які в свою чергу стають передумовою успішної реалізації стратегічних рішень. Тому, в повсякденній практиці підприємства важливо виявити не тільки межі стратегії і тактики, але й місця їх найбільш сприятливого поєднання.

Будь-яка стратегія маркетингу повинна розраховуватись на певний період, упродовж якого вона реалізується. Слід зауважити, що цей стратегічний горизонт має бути якомога огляднішим. Хоча навряд чи можна достатньо чітко визначити, який саме період часу є найбільш оглядним. Стратегічні горизонти різні для кожного підприємства і залежать від його конкретних внутрішніх та зовнішніх умов функціонування. Для їх пошуку

можна обрати два способи. Перший шлях – це пошук та дослідження специфічних особливостей, характерних для галузі, і виявлення найбільш важливих, які б можна було б запропонувати як критерії для визначення стратегій горизонту. Але цей шлях був би оптимальним за умов суто маркетингової орієнтації підприємства, тобто у ринковій ситуації. Ринок в Україні тільки народжується і важливо визначити його особливості у майбутньому. А тому сьогодні нашим підприємствам можна запропонувати інший шлях, який визначав би стратегію горизонту з врахуванням особливостей перехідного періоду в окремих галузях. Тоді виявиться лише одна домінанта – реальна тривалість періоду, достатня для переходу певної галузі до ринкових форм господарювання. Найближчий стратегічний горизонт для всіх підприємств України, – це період, необхідний для виходу з економічної кризи і переходу до цивілізованих ринкових форм функціонування.

## **1.2 Завдання та функції маркетингового стратегічного планування**

Процес стратегічного управління фірмою охоплює три основні рівні: корпоративний рівень; бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів); рівень товару (рис. 1.4).

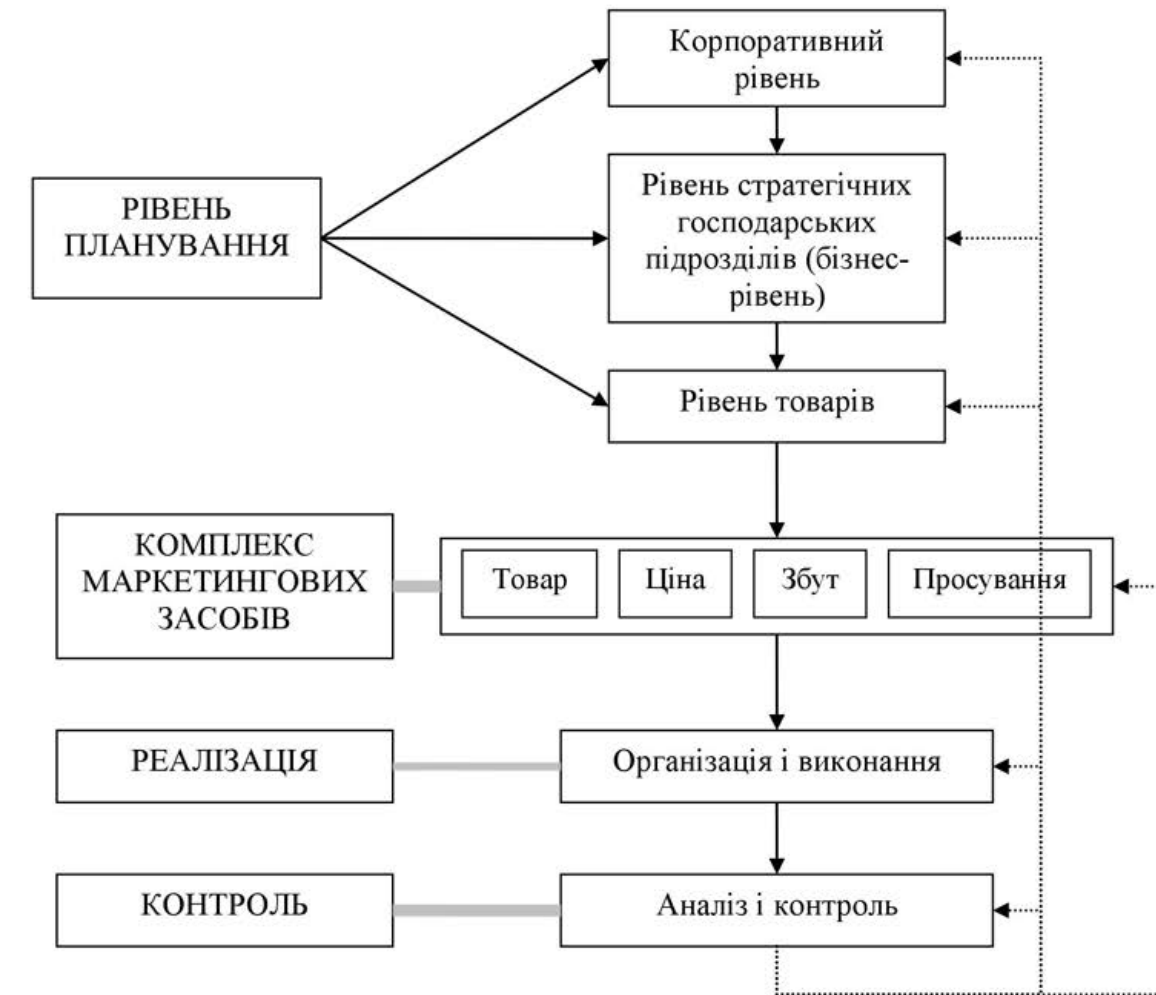
Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні:

- 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 [27, с. 231].

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

Великі за розміром та за масштабом діяльності фірми здійснюють стратегічне управління за трьома зазначеними вище рівнями.

На невеликих фірмах можливо об'єднувати бізнес-рівень та рівень товару в один рівень.



.....> – Зворотний зв'язок та напрями коригування дій

Рисунок 1.4 – Рівні маркетингового стратегічного управління фірмою

[50, с. 16]

Маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установлення рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [50, с. 17].

Основна мета маркетингового стратегічного планування – побудувати

діяльність фірми таким чином, щоб органічно й найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток фірми.

Короткострокове оперативне планування існувало і до маркетингової концепції, але лише маркетинг з його стратегічним плануванням дає змогу виробити ефективну лінію поведінки фірми на ринку. Процес маркетингового стратегічного планування відтворений на рис. 1.5.

Переваги маркетингового стратегічного планування виявляються у тому, що воно дає змогу:

1) змінити ділення спрямування фірми з пасивного реагування щодо впливу ринкових факторів на активні дії;

2) координувати основні сфери діяльності фірми (наукові та конструкторські розробки, виробництво, збут), націлюючи їх на вивчення і задоволення потреб споживачів фірми з кінцевою метою максимізації прибутку (перетворювати потреби споживачів фірми на її прибуток);

3) надавати цілком певного кількісного та якісного характеру діяльності фірми;

4) надавати фірмі можливості зосередити увагу на найперспективніших напрямках розвитку.

Завдання та функції маркетингового стратегічного планування наступні:

- аналіз конкурентного становища фірми;
- оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків фірми;
- оцінка сильних і слабких позицій фірми на ринку;
- управління портфелем бізнесу фірми у напрямі визначення

маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів фірми. Кожен СГП фірми має різний потенціал прибутку за рахунок різниці в конкурентному становищі та напрямках розвитку ринків збуту. Тому недоцільно вкладати кошти пропорційно в усі СГП – необхідні пріоритети, які й визначає маркетингове стратегічне планування;



Рисунок 1.5 – Процес стратегічного маркетингового планування [50, с. 16]

- розроблення маркетингової концепції фірми – вибір довгострокових напрямів її діяльності;
- трансформування місії фірми в сукупність маркетингових цілей;
- вибір і формування маркетингової стратегії;
- адаптація існуючою маркетингової стратегії згідно зі змінами в

навколишньому середовищі фірми.

Принципи маркетингового стратегічного планування такі:

– взаємоузгодженість із загально фірмовим планування – оскільки маркетингове стратегічне планування є складовою загально фірмового плану, воно не може йому суперечити;

– базування на дослідженні маркетингового середовища;

– циклічність – передбачає необхідність розглядати маркетингове стратегічне планування як безперервний процес, а не як діяльність від випадку до випадку;

– гнучкість – означає можливість активної адаптації стратегії згідно зі змінами маркетингового середовища;

– багатоваріантність – передбачає урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану. Реалізація цього принципу виявляється в тому, що план маркетингу складається, як правило, у трьох варіантах – мінімальному, оптимальному і максимальному. У мінімальному варіанті розробляється план маркетингових дій на випадок найнесприятливішого для фірми розвитку ринкових подій. Оптимальний варіант використовується, коли ринкові обставини збігаються з прогнозом фірми. Максимальний варіант застосовується в разі виникнення найсприятливіших ринкових обставин.

Результатом маркетингового планування взагалі та стратегічного маркетингового планування зокрема є план маркетингу.

План маркетингу включає такі складові (рис. 1.6):

– ситуаційний аналіз;

– визначення цільових ринків фірми;

– маркетингові цілі;

– маркетингову стратегію;

– організацію маркетингу;

– визначення взаємодії між підрозділами фірми щодо виконання плану маркетингу, бюджету маркетингу;



– реалізацію, оцінку і контроль маркетингу.



Рисунок 1.6 – Зміст плану маркетингу [50, с. 19]

#### *Вибір оптимальної стратегії на основі методу SPACE*

Орієнтаційну стратегію для підприємства доцільно вибрати, скориставшись методом SPACE, що дозволяє визначити певний стратегічний курс дій підприємств, враховуючи стратегічну конкурентну позицію, яку вони займають на ринку. Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного становища і дій) являє собою комплексний метод, призначений для вибору оптимальної стратегії на основі оцінки діяльності підприємства за чотирма групами критеріїв: фінансова сила підприємства; конкурентоспроможність підприємства; привабливість ринку (сегмента), у якому функціонує підприємство; стабільність ринку (сегмента), у якому функціонує підприємство [33, с. 156].

#### *Матриця вибору стратегій перспективного розвитку*



Матриця вибору стратегій перспективного розвитку обумовлює управлінські рішення щодо посилення ділової активності підприємств через використання трьох можливостей зростання:

- *органічного* (інтенсивний розвиток за рахунок власних ресурсів);
- *інтеграційного* (придбання інших підприємств або посилення контролю над ними);
- *диверсифікаційного* (поширення сфер діяльності на основі пропозиції нових товарів на нових ринках), враховуючи також шлях стабілізації позиції підприємств через обмежене зростання та використання елімінаційних стратегій (стратегія «відсічення зайвого» стратегія «переорієнтації», стратегія «ліквідації») у випадку послаблення конкурентної бізнес-позиції підприємств.

Можливі стратегічні альтернативи розташовані у порядку убутання їхньої привабливості для підприємств.

При формулюванні показників у межах критеріїв оцінки потрібно брати до уваги специфіку конкретного підприємства, завдання, що стоять перед ним, його стратегічні маркетингові можливості, а також прийняту в підприємстві систему орієнтирів і цінностей. Використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію. Альтернативним засобом є використання методу SPACE з використанням довірчих інтервалів.

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки  $P(x, y)$  за формулами (1.1 та 1.2).

$$X = PC - K, \quad (1.1)$$

де  $PC$  – привабливість ринку підприємства;  $KП$  – конкурентоспроможність підприємства.

$$y = \Phi C - CT, \quad (1.2)$$

де  $\Phi C$  – фінансова сила підприємства;  $CT$  – стабільність ринку.

Інтервали значно краще відображають діапазон можливих змін кожного показника, ніж детерміновані числа, але вони дещо ускладнюють графічну модель, що використовується у методі SPACE.

Для того, щоб визначити рекомендовану стратегію (або діапазон стратегій), потрібно в обраній системі координат побудувати стратегічний конкурентний трикутник, вершинами якого буде початок координат і точки  $P_1(x_1, y_1)$ ,  $P_2(x_2, y_2)$ .

Трансформуємо формули для довірчих інтервалів (формули 1.3 та 1.4).

$$[x_1, x_2] = [PC_1, PC_2] - [KP_1, KP_2] \quad (1.3)$$

$$[y_1, y_2] = [\Phi C_1, \Phi C_2] - [CT_1, CT_2] \quad (1.4)$$

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE базується на експертній оцінці менеджерів підприємства і експертній оцінці споживачів (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE  
[50, с. 25]

Критерії	Коефіцієнт значущості критерію	Експертна оцінка менеджерів, бали	Експертна оцінка споживачів, бали	Зважена оцінка менеджерів, бали	Зважена оцінка споживачів, бали
1	2	3	4	5	6
<b>Фінансова сила підприємства-конкурента (ФС):</b>					
Майновий стан підприємства	0.3				
Фінансова стабільність під-ва	0.4				
Рівень загрози банкрутства під-ва	0.3				

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4	5	6
Комплексна оцінка фінансового стану підприємства-конкурента	1.0				
Конкурентоспроможність підприємства-конкурента (КП):					
Відносна позиція на ринку	0.2				
Відносний конкурентний потенціал підприємства	0.3				
Відносний науково-дослідницький потенціал	0.2				
Відносний потенціал керівних кадрів і співпрацівників	0.3				
Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства-конкурента	1.0				
Привабливість ринку підприємства-конкурента (ПС):					
Зростання і розмір ринку	0.3				
Якість ринку	0.2				
Конкурентна ситуація	0.2				
Стан конкурентного макросередовища	0.3				
Комплексна оцінка привабливості ринку підприємства-конкурента	1.0				
Стабільність ринку підприємства-конкурента (СТ) :					
Продуктова лінія	0.2				
Стратегічне конкурентне середовище ринку	0.3				
Стабільність частки ринку	0.1				
Постійність споживачів	0.1				
Стартові бар'єри	0.1				
Технологія	0.2				
Комплексна оцінка стабільності ринку підприємства-конкурента	1.0				
Довірчі інтервали:					
$x_1, x_2 = ПС_1, ПС_2 - КП_1, КП_2$					
$y_1, y_2 = ФС_1, ФС_2 - СТ_1, СТ_2$					
Координати точок:					
$P_1(x_1, y_2)$					
$P_2(x_1, y_2)$					

Орієнтаційні стратегії визначаються на основі домінуючих за значущістю для конкретного підприємства критеріїв.

На *консервативну стратегію* доцільно орієнтуватися підприємствам, що володіють високою фінансовою силою та високим рівнем конкурентоспроможності.

*Агресивна стратегія* властива підприємствам, що мають сильний фінансовий стан і працюють на дуже привабливих для них ринках.

*Конкуруючу стратегію* мають використовувати підприємства, що працюють на дуже привабливому ринку з конкурентною ситуацією, що часто змінюється.

*Захисна стратегія* притаманна підприємствам, що мають низький рівень конкурентоспроможності і працюють на нестабільному ринку.

Особливістю *глобальних стратегій* підприємств є їхня спрямованість на досягнення підприємствами довгострокових конкурентних переваг.

Вони призначені для досягнення місії та стратегічних конкурентних цілей підприємств і відбивають основні напрямки подальшого розвитку підприємств.

До глобальних стратегій відносять: стратегію зростання, стратегію обмеженого зростання, стратегію скорочення, стратегію поєднання.

#### *Матриця вибору стратегій перспективного розвитку*

Матриця вибору стратегій перспективного розвитку обумовлює управлінські рішення щодо посилення ділової активності підприємств через використання трьох можливостей зростання: *органічного* (інтенсивний розвиток за рахунок власних ресурсів); *інтеграційного* (придбання інших підприємств або посилення контролю над ними); *диверсифікаційного* (поширення сфер діяльності на основі пропозиції нових товарів на нових ринках), враховуючи також шлях стабілізації позиції підприємств через обмежене зростання та використання елімінаційних стратегій (стратегія «відсічення зайвого», стратегія «переорієнтації», стратегія «ліквідації») у випадку послаблення конкурентної бізнес-позиції підприємств. Можливі стратегічні альтернативи розташовані у порядку убавання їхньої привабливості для підприємств [48, с. 76].

### 1.3 Методика вибору стратегії розвитку

Маркетингові стратегії росту використовуються в тих випадках, коли підприємство діє на перспективних ринках збуту, має певні конкурентні переваги та/або в змозі ефективно використати необхідні фактори успіху. Різновиди маркетингових стратегій росту відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікація маркетингових стратегій розвитку [50, с. 72]

Основні стратегічні напрями росту	Різнovid основної стратегії
1) Інтенсивний (органічний) ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток товару Розвиток ринку
2) Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
3) Диверсифікація	Концентрична (вертикальна) диверсифікація Конгломеративна диверсифікація Горизонтальна диверсифікація

До елементів стратегії розвитку підприємства насамперед належить система мети, що включає місію, загальноорганізаційні та специфічні завдання. Іншим елементом стратегії є пріоритети розвитку, що передбачають відповідні принципи розподілу наявних у розпорядженні ресурсів. Важливим елементом стратегії є правила здійснення управлінських дій (наприклад, оцінювання роботи персоналу, регламентація внутрішніх відносин, виконання різноманітних спеціальних операцій, контактів із зовнішнім середовищем).

Як правило, стратегія розробляється на кілька років наперед і конкретизується в різноманітних проектах, програмах, планах, практичних діях та реалізується в процесі їх виконання.

Стратегічний курс підприємства є, власне, продуктом зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх факторів: ресурсів, кваліфікації, управлінських переваг. Звичайно, організація розробляє не одну стратегію, головна з них – генеральна, яка відображає способи здійснення

місії організації. Основними робочими стратегіями є так звані функціональні, що відбивають шляхи досягнення специфічних завдань організації, які стоять перед її окремими підрозділами і службами. Кожна функціональна стратегія має відповідний об'єкт, на який вона спрямована. Якщо об'єкт являє собою щось ціле, неподілене на окремі частини, тоді кажуть про концентровану стратегію. Якщо такий поділ існує і в завдання стратегії входить забезпечення незалежного розвитку окремих частин на основі збереження взаємодопомоги і взаємопідтримки, мова йде про диверсифіковану стратегію [18, с. 56-58].

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.

Конкретизація факторів вибору стратегії розвитку підприємства досягається шляхом визначення відповідних критеріїв.

Критерії, за допомогою яких можна правильно вибрати або вдосконалити стратегію, класифікують у групи у вигляді запитань, на які необхідно мати відповіді. Якщо в якійсь із груп запитань отримано невизначені або негативні відповіді, то розглядувану стратегію переглянути або відхилити.

До першої групи включаються показники, які дають змогу відповісти на такі запитання: чи має підприємство необхідну технологію і ресурси для цієї стратегії? Якщо ні, то чи достатньо часу, щоб досягти або розвинути їх раніше, ніж стратегія вичерпає свою ефективність; чи розуміють і схвалюють ключові менеджери основоположні умови і елементи вибору стратегії? Якщо ні, тоді визначаються можливі дії щодо зміни факторів, котрі оцінюються цією групою показників.

Оцінці підлягають у першу чергу такі фактори: фінансові ресурси, матеріальні ресурси, доступ до ринків технології та сервісні можливості, рентабельність; знання і досвід персоналу підприємства інноваційної діяльності.

Негативний або невизначений вплив факторів визначають пошук модифікацій дій для вирішення проблеми відхилення обраної стратегії.

Прийнятною вважається та стратегія, котру можуть легко сприйняти всі підрозділи підприємства і котра отримує схвалення всього ключового

персоналу. Як правило, стратегія розробляється вищим керівництвом одноосібно і доводиться до персоналу у вигляді директив та показників до виконання. До вибору і формулювання стратегії залучаються менеджери середньої та нижчої ланки управління. Якщо менеджери мають серйозні зауваження щодо стратегії або підтримують інший варіант, стратегія має коригуватися.

До другої групи належать показники, котрі дають відповідь на запитання, чи може підприємство довгий час зберігати свою конкурентну перевагу. Стратегія, що не дає підстав для майбутньої конкурентної переваги або пристосування до сил, котрі руйнують поточну конкуренцію, має або коригуватися, або виключатися з розгляду. До факторів цієї групи належать зміни: у навколишньому середовищі; кон'юнктурі ринку; економічному стані теперішніх та потенційних конкурентів; у критичних технологіях і ресурсах.

Проблема полягає в тому, чи може підприємство ефективно використовувати свої можливості, посилювати свої конкурентні переваги або створювати нові джерела переваг. Для цього необхідно при розробці ділової стратегії прогнозувати конкурентні реакції на кожний фактор.

Конкуренція визначає найбільш підходящу та вигідну діяльність. Ділова стратегія має вирости з глибокого і точного розуміння принципів конкуренції, котрі визначають привабливість цього виду виробництва. У сучасному менеджменті значну роль відіграє філософія співробітництва як альтернатива відкритої конкуренції. Гармонія співробітництва є найбільш важливим виміром успіху. Нечасті конфлікти можуть бути найкращим доказом взаємовигідного співробітництва. Об'єднання має певні обмеження. Компанії повинні захищатися від конкурентного поглинання. Стратегічний альянс постійно розширює предмет договору, тоді як реальні умови співробітництва віддаляються від обумовлених у договорі та мети керівництва. Тому вище керівництво компанії доводить до відома персоналу всіх рівнів про те, що обмежене для партнера, та контролюють, що партнер хоче і що отримує. Співробітництво використовують для створення



спеціалізації за межами формальних угод та постійного розширення знань в усіх напрямках.

Третя група включає показники, значення яких доводить або спрощує обґрунтованість обраної стратегії. Стратегія будується на передбаченнях, котрі виробляються менеджерами. Менеджери мають мало перевірених даних, щоб повністю на них покладатися. Вони повинні вибирати стратегію з ряду альтернативних стратегій, виходячи з міркувань, прогнозів тощо. Проблема полягає в тому, щоб відрізнити раціональні пропозиції від недоцільних. До факторів третьої групи належать причини, котрі викликають прогнозні зміни і докази, використовувані для підтримки кожної пропозиції.

Четверта група включає показники, котрі дають змогу зробити висновок щодо якості інформації, на якій будувалися передбачення при виборі стратегії. Стратегічна інформація являє собою дані, що пройшли аналітичну обробку та підготовлені для конкретного використання. Інформація може бути неточною, суперечливою, помилковою або застарілою. Тому потрібно постійно слідкувати за якістю даних. До факторів цієї групи належать: процес і стан організації ресурсів для збору інформації; процес і методи збору інформації; процес аналізу й обробки інформації; процес зберігання та оновлення інформації; процес визначення потреби в конфіденційних даних; форми надання інформації провідним фахівцям, процес поширення інформації всередині й зовні підприємства; відповідальність учасників інформаційного процесу.

До п'ятої групи входять показники, що ідентифікують ризик та невизначеність. Важливу роль при розгляді проблеми прийняття рішень відіграє поняття «ризик». У підприємницькій діяльності часто присутній ризик тому його слід враховувати. Тому при оцінюванні ділової стратегії необхідно свідомо розглядати рішення, котрі включають елементи ризику. Негативні результати рішення, прийнятого з урахуванням ризику, можуть виявитися дріб'язковими порівняно з витратами на те, щоб уникнути такої шкоди. Тому поняття ризику в підприємстві необхідно визначати дещо по-

іншому, ніж у повсякденному житті. Діапазон наслідків і параметрів ризику може бути дуже широким – від економічних до етичних цінностей. Рівень ризику відображає незахищеність ключових результатів ділової стратегії, якщо важливі передбачення помилкові. Фактори потенційного ризику необхідно розглядати шляхом систематичного аналізу. Ділові стратегії, пов'язані з ризиком, завжди залишаються сумнівними, оскільки неможливо завчасно визначити втрати для чіткого, однозначного поділу в усіх випадках виправданого і невиправданого ризику. Проконтролювати, чи був ризик виправданим, можна лише після настання небажаних або бажаних наслідків.

Шоста група включає показники, котрі дають змогу відповісти на запитання, яку економічну цінність створює ця ділова стратегія. Прийнята ділова стратегія має забезпечувати певну прибутковість у довгостроковому періоді. Перевагу стратегічного вибору необхідно оцінювати з погляду його здатності збільшити вартість підприємства або покращити його конкурентну позицію. Прогноз суттєвого створення економічної вартості або високих норм рентабельності слід обґрунтовувати переконливим доказом конкурентної переваги підприємства. До основних критеріїв цієї групи належать: рівень актуальної ліквідності (можливість у будь-який момент виконати свої зобов'язання щодо платежів); стан структурної ліквідності (структура капіталу з часткою особистого капіталу); джерела фінансування основних фондів; відношення прибутку до власного капіталу; відношення курсу акцій до прибутку; кількісне значення успіху кожного носія витрат і факторів, що їх викликають; співвідношення між запозиченим та власним капіталом.

До сьомої групи належать показники, що дають відповідь на запитання, який рівень і яка вартість адаптованості обраної стратегії у невизначеному середовищі. Вони спонукають спрямовувати стратегічне мислення менеджерів на вирішення таких запитань: а) чи можливе часткове виконання інвестиційних зобов'язань при виникненні непередбачених обставин; б) якщо інвестиції буде відкладено, чи можна їх використовувати пізніше без економічних втрат для підприємства; в) яка адаптованість програм, що

підтримують головні інвестиції; г) яка тривалість затримки змін у діловій стратегії; д) чи є можливість пристосувати стратегію до нової ситуації, якщо стратегічна ніша зникла?

Ефективні стратегії можуть формуватися лише як результат спільних ділових розробок між і всередині всіх рівнів менеджменту підприємства. Необхідний діалог, що ґрунтується на розумінні стратегічних результатів та критеріїв оцінювання обраних або вдосконалених стратегій. Стратегія має відповідати жорстким вимогам, а саме: створювати економічні або конкурентні цінності; виконуватися за допомогою доступних ресурсів; бути прийнятною для всіх менеджерів; ґрунтуватися на реалістичних передбаченнях і точній інформації; бути достатньо гнучкою.

Після того як визначено місію та мету, настає час вибору стратегії. На цьому етапі приймається рішення з приводу того, як та якими засобами підприємство буде досягати мети, що робити з окремим бізнесом або продуктом, як і в якому напрямі розвиватися, яке місце займати на ринку тощо.

Вибір стратегії підприємства здійснюється керівництвом на основі аналізу факторів, що характеризують його стан, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу. До головних факторів, котрі мають бути враховані при виборі стратегії, належать: стан галузі і позиція в ній підприємства, мета діяльності підприємства, інтереси та позиція вищого керівництва, фінансові ресурси, кваліфікація працівників, зобов'язання підприємства, міра залежності від зовнішнього середовища, часовий фактор тощо.

### **Висновки до розділу 1**

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 установавання 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.



## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КП «ОБ'ЄДНАННЯ ПАРКІВ КУЛЬТУРИ І ВІДПОЧИНКУ М. ТЕРНОПОЛЯ»

#### 2.1 Аналіз основних напрямків діяльності підприємства

Комунальне підприємство (КП) «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», надалі «Парк» засноване 3.12.1985р. згідно рішення Тернопільської міської ради (ТМР) (див. Додаток А), і діє на основі Статуту КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» (додаток Б).

Структура «Парку» складається з чотирьох парків:

- «Старий парк» площею 7 га;
- «Парк ім.Т.Г. Шевченка» площею 16,3436 га та Тернопільський став – 410 га.
- Парк «Топільче» площею 57,0804 га
- Парк «Національного відродження» площею 44,8983 га

Засновником «Парку» є ТМР, надалі «Засновник», який здійснює управління «Парком» через відділ культури ТМР, надалі – «Уповноважений орган».

Майно, передане «Засновником Парку», знаходиться у нього на праві повного господарського відання.

«Парк є природоохоронним рекреаційним комплексом, юридичною особою зі всіма правами та обов'язками, що встановлені цивільним законодавством України та Статутом КП Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» [14].

«Парк» має круглу печатку із назвою, кутовий штамп, фірмові бланки, самостійний баланс, товарний знак, розрахунковий рахунок в банку, емблеми, екологічний паспорт та інші реквізити, необхідні для діяльності.

Юридична адреса «Парку»: Україна, м. Тернопіль, вул. Білецька, 11.

Директор: Лесів Микола Федорович.

Основною метою діяльності «Парку» є забезпечення дозвілля, відпочинку, розваг, задоволення культурних запитів різних груп населення, розвиток художньої та технічної творчості, збереження природо заповідного фонду.

«Досягнення поставленої мети Парк здійснює через такі види діяльності:

- розвиток самодіяльної творчості;
- організація культурно-масових заходів по вихованню дітей та юнацтва;
- організація культурно-масових заходів;
- організація ярмароків, аукціонів, фестивалів, концертів, виставок, циркових вистав;
- організація і утримання зоокуточків;
- рекламно-видавнича діяльність;
- організація зйомок, постановки, прокату та реалізація кіно- та відеопродукції, відеокліпів, запис фонограм, демонстрація кіно- та відеофільмів;
- надання транспортно-експлуатаційних послуг;
- надання послуг з прокату музичних інструментів, освітлювального обладнання, концертних реквізитів, транспортних засобів та іншого майна;
- здійснення торгівлі, створення власної мережі магазинів та підприємств громадського харчування для реалізації товарів власного виробництва та одержаних від інших осіб;



- зовнішньоекономічна діяльність;
- виготовлення та продаж сувенірної продукції;
- розробка та впровадження комп'ютеризації функціональних систем, призначених для використання на виробництві у житлових приміщеннях, соціально-культурній сфері;
- надання інформаційних, консультаційних, маркетингових та інших видів послуг;
- організація та проведення семінарів, конференцій;
- створення комплексу розваг шляхом організації і проведення видовищних програм, шоу, лотерей, атракціонів, ресторанів, кафе, барів тощо;
- діяльність у сфері інформації та патентування;
- торгово-посередницька діяльність;
- благодійна діяльність з метою підтримки найбільш вразливих верств населення, сприяння діяльності благодійних фондів;
- надання перекладацьких послуг;
- організація підсобних господарств, постійно діючих зоологічних та художніх виставок;
- надання побутових послуг населенню;
- обладнання автостоянок» [14].

«Парк» також може займатися і іншими видами діяльності, які не заборонені законодавством України.

Реорганізація або припинення діяльності «Парку» здійснюється за рішенням «Засновника» або на інших підставах., передбачених законодавством.

КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» обслуговує штат працівників в кількості 139 штатних одиниць.

## **2.2. Аналіз техніко-економічних та фінансових показників діяльності підприємства**

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.

Не дивлячись на те, що підприємство не вдається до виснажливої конкурентної боротьби, керівництво «Парку» постійно працює над підвищенням ефективності діяльності: підвищення якості та розширення асортименту послуг; поточні роботи щодо оздоблення парків міста (висаджування дерев, квітів, розміщення повздовж алей красивих і зручних лавочок).

«На сьогоднішній день до платних послуг, які пропонує своїм споживачам КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» належать: атракціони (клоун, колесо огляду, ромашка, дитячі каруселі, сюрприз, грибок, веселі гірки, берізка, юнга, автодром, карнавал, дитяча залізниця, сонечко, дзвіночок, північне сяйво тощо); ігрові автомати; качалки; водні велосипеди; катання на конях (екіпаж, верхи), катання на поні; ковзанка; більярдна; зоокуточок (в якому представлені страуси, водоплаваючі птахи, представники парнокопитних тощо); автостоянка в парку ім. Т.Г. Шевченка; торгівля (лотки); оренда» [11].

Підприємство також отримує доходи від здавання в оренду майданів в парках для гастролюючих цирків і луна-парків.

Для того, щоб послуги дозвілля, які пропонує КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» мали високу якість обслуговування, керівництву підприємства необхідно приділяти значну увагу «якості»

персоналу, тобто при формуванні штату працівників необхідно приділяти значну увагу рівню їхньої спеціалізованої освіти, культури, вмінню спілкуватися із споживачами (відвідувачами парків), бути врівноваженими і люб'язними, компетентними у своїй справі.

Більшість послуг «Парку» можна визначити як супутній товар, тобто доволі рідко споживачі відвідують парки з метою скористатись платними послугами досліджуваного підприємства. Здебільшого метою є приємне проведення часу, тобто безпосередньо прогулянки по території парків і вже додатково споживання послуг КП «Об'єднання парків культури і відпочинку».

Також для привернення уваги споживачів необхідно дбати про зовнішній вигляд парків: щорічне озеленення, піклування про наявний «зелений фонд», чистота парків, косметичний ремонт та в міру можливості оновлення парку атракціонів, розміщення лавочок та альтанок, очищення водоймищ, будівництво дитячих майданчиків тощо. Тобто основною умовою привернення уваги споживачів, здобуття їх прихильності та відповідно зростання прибутковості діяльності «Парків» є створення сприятливих умов для комфортного відпочинку тернополян та гостей міста.

Визначимо ресурсні складові досліджуваного підприємства (рис. 2.1).

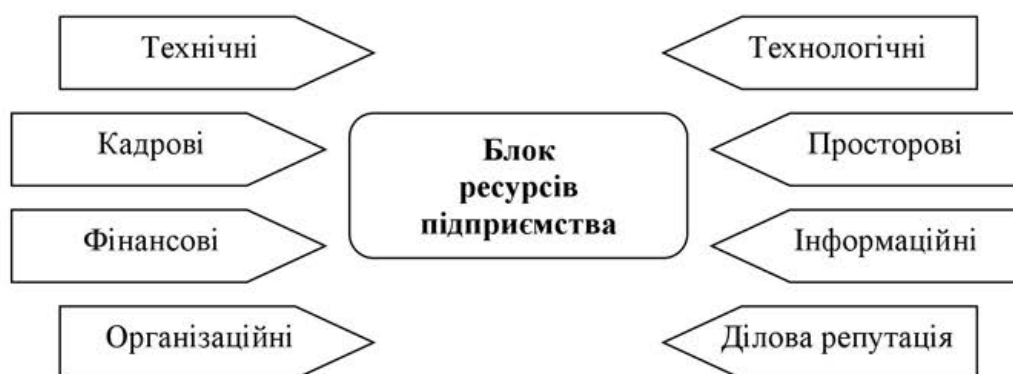


Рисунок 2.1 – Ресурсні складові потенціалу КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» [11]

З метою урізноманітнення послуг дозвілля «Парком» залучаються зарубіжні представники – виставки, співаки, цирки, луна-парки, різноманітні гастрономічні фестивалі, такі як «Пікнік у Тернополі», «Тернопільська брама», «Галицька дефіляда», «На каву і до кави в Тернопіль», фестиваль гончарів «Не святі горшки ліплять». Зазначені надбання безумовно є вагомим мотивуючим фактором для підвищення рівня якості роботи персоналу.

Досліджуване підприємство проводить лояльну для споживачів цінову політику, послуги дозвілля, що надає «Парк» в ціновому аспекті є доступними для відвідувачів. Така цінова політика сприяє зміцненню позитивного іміджу підприємства та зростанню рівня попиту на послуги дозвілля КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

Отже, підприємство має значні потенційні можливості розвитку, але існують і значні проблеми, основною з яких є скрутне фінансове становище, що значно обмежує розвиток підприємства.

Результативність діяльності підприємства можна підтвердити (або спростувати) за допомогою аналізу фінансових показників.

Звіт про фінансові результати діяльності підприємства подається щорічно на типовому бланку і підписується керівником та головним бухгалтером (див. додаток В).

Відповідно до даних про фінансові результати за перші 7 місяців 2018 року, маємо можливість простежити динаміку виручки від реалізації продукції (платних послуг) підприємства (рис. 2.2). На жаль, на сьогоднішній день вся актуальна інформація про діяльність підприємства є закритою, та сайт КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» перестав працювати.

З наведених в діаграмі даних видно, що починаючи з 2010р. простежується поступова тенденція щодо зростання такого показника, як «Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)»

дещо з його зниженням у 2012 та 2016 роках, а за період з 2010р. по 2017р. зазначений показник зріс у 2,57рази. Як повідомили у дирекції парків, ситуація щодо зниження показника, їм не відома.

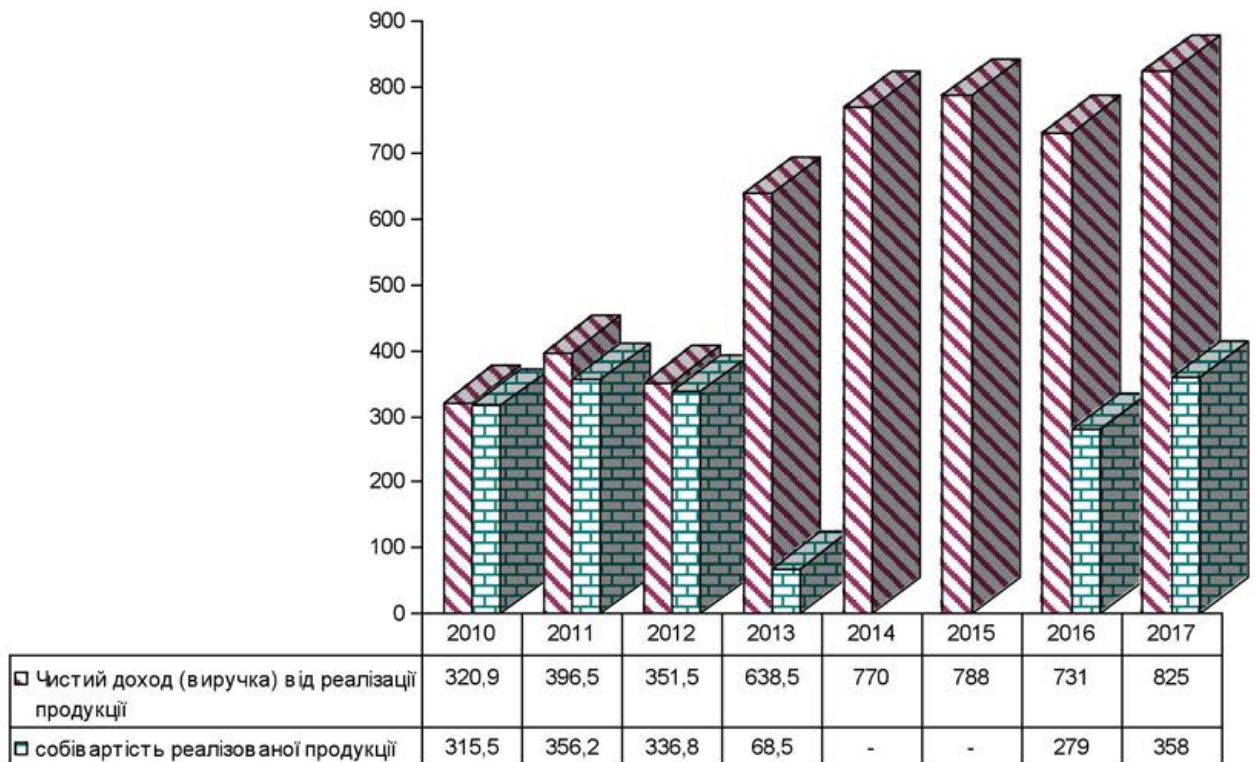


Рисунок 2.2 – Динаміка реалізації платних послуг КП «Об’єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», тис.грн. [12]

Проаналізуємо динаміку операційних витрат КП «Об’єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» (рис. 2.3). Як бачимо з наведеної діаграми, найнижчий показник матеріальних витрат був у 2012 р. Витрати на оплату праці за досліджуваний період зросли на 2 798,4 тис.грн. (або у 27 разів), пояснити це покращенням матеріального становища працівників досліджуваного підприємства можна до 2017р., а з 2017р. зростання витрат на



оплату праці пояснюється лише коригуванням заробітної плати відповідно до темпів інфляції.

За 2017 р. кількість осіб, що відвідали паркове господарство і скористались платними послугами (маються на увазі атракціони) становила близько 36 тис.чоловік. Ціни на атракціони щороку коригуються, але відмінності незначні.

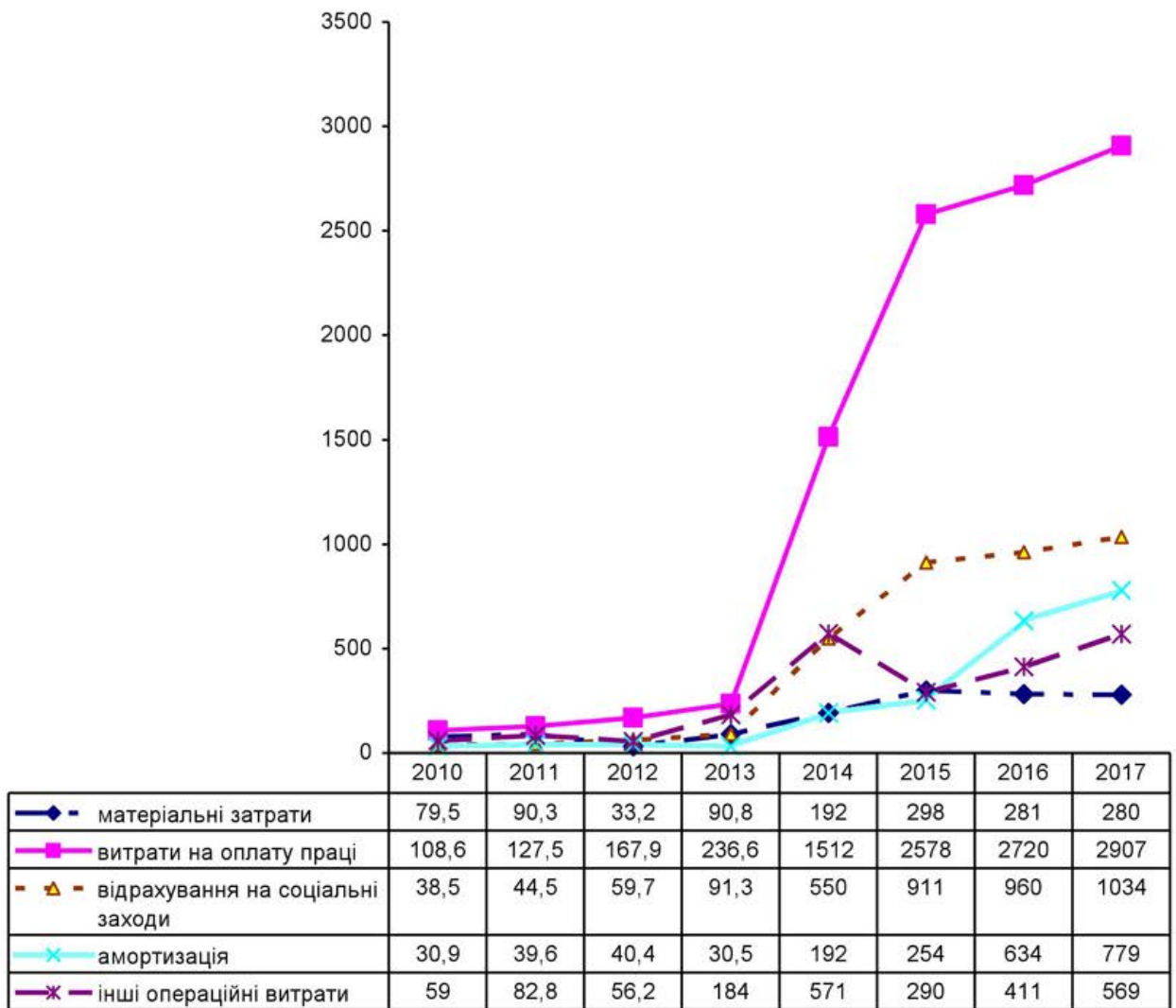


Рисунок 2.3 – Елементи операційних витрат КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», тис. грн. [11]



У 2017р. штат працівників КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» становив 170 чоловік на зимовий період, та 187 – на сезон.

### **2.3 Визначення перспективних напрямів розвитку підприємства**

Стосовно КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» можна зазначити, що досліджуване підприємство є унікальним не лише в Тернопільській області, але і в цілому по Україні, так як об'єднує всі парки міста (чотири парки) та розпоряджається значними рекреаційними ресурсами міста на значній території. Підприємство фактично не має конкурентів, жодне підприємство у Тернополі не має у своєму розпорядженні такої кількості атракціонів (а великих атракціонів взагалі немає) та такої площі рекреаційних ресурсів. Безумовно, даний фактор є конкурентної перевагу досліджуваного підприємства і надає йому значні перспективи розвитку.

Підприємство проводить лояльну цінову політику спрямовану на доступність для всіх верст населення, що позитивно впливає на зростання попиту на послуги дозвілля, що їх пропонує КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» має вигідне географічне розташування, більшість парків знаходиться в центрі міста, всі значні культмасові заходи міста проводяться в парках, що сприяє припливу потенційних споживачів послуг дозвілля.

Інфраструктура КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» є досить розвинутою, підприємство наближене до авто- і залізничних шляхів, розвинута мережа торгівлі.

Щодо демографічного фактора, то тут на сьогоднішній день спостерігається складна ситуація, відбувається старіння населення. Хоча слід

зауважити, що останніми роками суттєво збільшилась народжуваність, що певною мірою пов'язано з програмою Уряду (соціальні виплати при народженні дитини). Населення Тернопільської області складає 1152 тис. чол. що становить 2,3% від населення України (22 місце серед областей). У тому числі: міського – 509 тис. чол.; сільського – 536 тис. чол.; чоловіки – 536 тис. чол.; жінок – 616 тис. чол. Проживає в обласному центрі – 234,4 тис. чол. Щільність населення на км<sup>2</sup>-83 чол. Народжуваність (на 100 жителів) – 9,2 чол. Природне скорочення населення (на 100 жителів) – 4,4 чол. Смертність (на 100 жителів) – 13,6 чол. У народному господарстві області працює – 437 тис. чол. З них: у сфері матеріального виробництва – 67%, у т. ч.: промисловість – 12,1%; сільське господарство – 41,2%; невиробнича сфера – 33,0%.

Як вже відмічалось, до структури КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» входять: парк ім. Т.Г. Шевченка – 16 га; «Старий парк» – 7 га; парк «Топільче» – 57 га; парк «Національного відродження» – 44 га; Тернопільський став – 410 га. Отже, від стану рекреаційних ресурсів безпосередньо залежить успішність діяльності «Парку». На території парку «Топільче» знаходиться зоокуток (лебеді, дикі качки, дикі кози, поні, коні, страуси тощо), р. Серет, озеро, на якому дозволено ловити рибу, та які, в свою чергу, приваблюють відвідувачів. Всі парки, які знаходяться у відомстві КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» мають вигідне розташування, більшість з них розміщені в центральній частині міста. Тернопільський став – це прикраса нашого міста.

В парку ім. Шевченка майже кожного року поновлюється висадження рідкісних порід дерев. На озері «Чайка» та на озерцях парку «Топільче» надаються на прокат катамарани (водні велосипеди). На території Парку «Національне відродження» у 1986р. побудовано «Співоче поле», які є місцем для проведення культмасових заходів. На території парку ім. Т.Г. Шевченка

побудовано літню естраду, яка теж є місцем проведення культмасових заходів.

Більшість атракціонів КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» працює на електроенергії і тому подорожчання електроенергії має значний вплив на діяльність «Парку».

У досліджуваного підприємства є чимало застарілого обладнання, для заміни якого необхідні значні кошти. Не змінивши таке становище послуги «Парку» у майбутньому можуть стати неконкурентоспроможними. Але, КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» все ж такі намагається осучаснювати свої атракціони, так було придбано атракціон «Клоун», який користується значним попитом у молоді, атракціон «Велорікша», який знаходиться в гідропарку (парк «Топільче»), здійснено комп'ютеризацію відділу бухгалтерії, що значно полегшало роботу працівникам бухгалтерії. У серпні 2016 року проведено косметичний ремонт атракціонів, закуплено лавочки та альтанки, збудовано декілька дитячих майданчиків, здійснено естетичну вирубку чагарнику, у 2013-2014 рр. на територіях Парків побудовано нові сучасні дитячі майданчики.

«Протягом 2017-18 рр. було здійснено:

-придбання міні техніки – 84,0 тис.грн. (3 мотокоси, 1 висоторіз, 1 бензопила);

-капітальний ремонт пішохідних зон навколо острова Чайка – 1443,4 тис. грн.;

-роботи по освітленню парку ім. Т.Г. Шевченка – 727,8 тис.грн.;

-реконструкцію амфітеатру Співочого поля – 1 166,7 тис.грн.;

-капітальний ремонт огорожі навколо зоокутка – 1055,6 тис.грн.;

-капітальний ремонт підпірної стіни острова Чайка в парку ім.Т.Шевченка – 1 458,7 тис.грн.;

-реконструкцію елементів благоустрою Співочого поля в парку Національного відродження – 1 227,4 тис.грн.;

-капітальний ремонт – влаштування велодоріжок в парку Топільче – 328,2 тис.грн.;

-реконструкцію КТП з добудовою в парку ім. Т.Шевченка – 493,7 тис.грн.;

-виготовлення документації по встановленню зовнішніх меж землекористування території Старого парку – 11,0 тис.грн.;

-капітальний ремонт підпірної стінки в Старому парку від вул. Петрушевича – 187,3 тис.грн.;

-придбання обладнання (деревоподрібнююча машина ) – 93,2 тис.грн.

-виготовлено проектно-кошторисну документацію на капітальний ремонт Козацького острову (громадський проект) – 25,0 тис.грн.» [14]

Станом на 1 березня 2017 р. чисельність всіх працівників спискового складу становила 134 особи. Вищу освіту мають 11 працівників, з яких за фахом (культура) – 9 чол., середню спеціальну за фахом – 9 чол. Молодих спеціалістів – 3 чол.; пенсійного віку – 2 чол. Отже, як бачимо, рівень кваліфікації працівників є задовільним, єдиний негатив, на який слід звернути увагу, мала частка молоді (працівників віком до 28 років). Все ж такі молодь здебільшого є генератором ідей, а особливо в сфері дозвілля.

Послуги дозвілля в м. Тернополі також надають: КП «Тернопільелектротранс» – великий теплохід «Герой Г. Танцоров» та малий – «Капітан Т.Г. Парій», розважальний комплекс «Подоляни» (каток, боулінг клуб), пейнтбол, готельно-розважальний комплекс «Алігатор» тощо.

До потенційних конкурентів можна віднести лише Чеські Луна-парки, які мають представництва на території України і приїжджають на гастролі в м. Тернопіль, орендуючи у КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» площу. Але, в силу того, що приїжджають Луна-парки рідко і

нерегулярно (1-2 рази на рік, а може бути і раз на два роки), асортимент їхніх атракціонів несуттєво відрізняється від асортименту послуг досліджуваного підприємства, а ціни в 2-3 рази вищі, отже, суттєвої загрози вони не становлять.

Адміністрація КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» при виборі своїх постачальників керується такими характеристиками, як рівень цін, оперативність постачання, якість продукції. До основних постачальників досліджуваного КП можна віднести: «Терра-Петроліум» – паливо-мастильні матеріали; ТОВ «Укравтозапчастини» – автозапчастини; ПП «Триве» – м'який та господарський інвентар; Лісове господарство – віники; ТОВ «Лілея» – канцелярські товари; ПМП «Омела» – малі атракціони; ТОВ «Агро-Сервіс» – автозапчастини; ТОВ «Автотехсервіс» – паливо-мастильні матеріали; ПП Бело О.В. – віники; ПП Перкач М.М. – будівельні матеріали.

Слід зазначити, що КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» закупки здійснює нерегулярно та в невеликих розмірах.

Споживачі чи не найсильніше впливають на діяльність підприємства у конкретному середовищі. Визнання значущості споживачів на ринку як сили, що впливає на організацію «виробника» не викликає сумніву. Фахівці КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» повинні ретельно вивчати свій клієнтурний ринок. У даному випадку – це споживчий ринок, що складається з окремих індивідів та домогосподарств, які купують товари (у даному випадку послуги) для особистого споживання. Споживачами підприємства є як фізичні особи (атракціони, гральні автомати, торгівля, оренда), так юридичні особи (оренда).

Такі атракціони, як «Грибок», «Дитяча карусель», «Юнга», «Дитяча залізниця», «Дзвіночок», «Сонечко», «Північне сяйво», «Карнавал», «Батут», педальні машинки, качалки розраховані на дітей віком від 3-х до 10 років (у



даному випадку діти у віковій категорії 3-10 років є користувачами, а їх батьки – споживачами); «Клоун», «Сюрприз» – для споживачів віком від 18 років (за станом здоров'я); інші («Колесо огляду», «Веселі гірки») – для різних вікових категорій.

Важко говорити про те, що КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» взагалі використовує якусь стратегію. Як вже відмічалось, КП має унікальні ринкові переваги, воно повністю контролює всі тернопільські парки. Але сучасні споживачі відвідували не лише тернопільські парки і не лише тернопільські атракціони, вони знайомі з аналогічними послугами інших міст України, значна частка принаймні раз було за кордоном і мають можливість порівняти асортимент та якість пропонованих послуг дозвілля.

Отже, результати аналізу впливу факторів середовища на діяльність підприємства представимо у вигляді рис. 2.4.

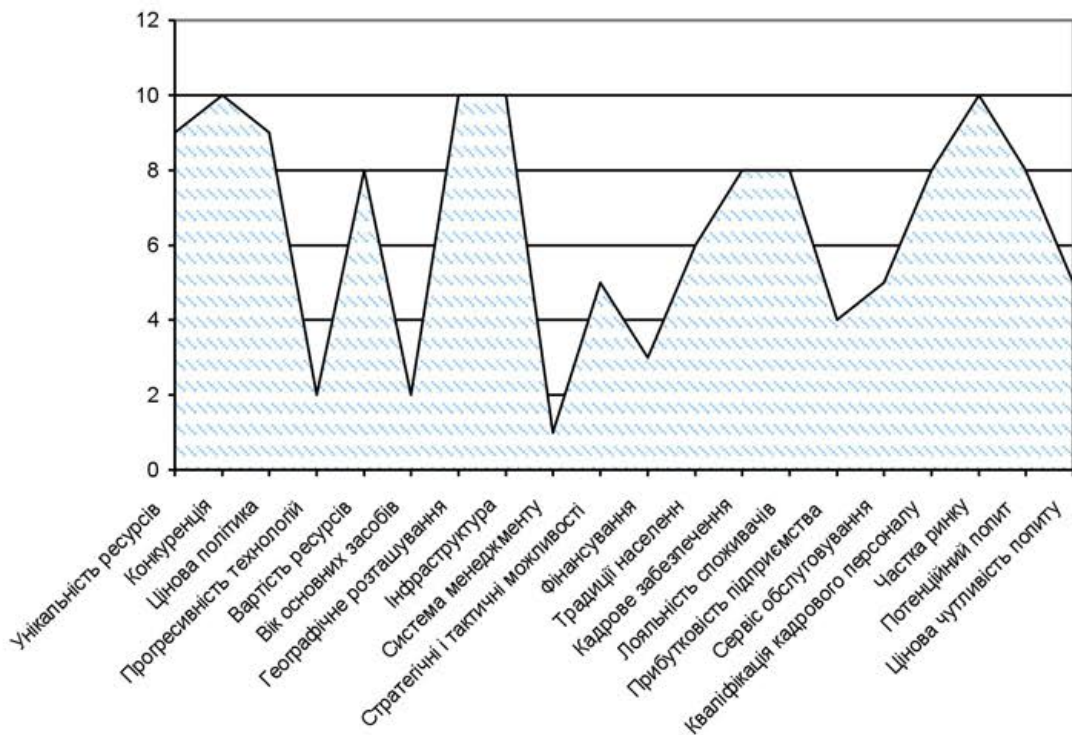


Рисунок 2.4 – Результати аналізу впливу факторів середовища на КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»



Для визначення потенційних можливостей розвитку недостатньо визначити сильні і слабкі сторони діяльності підприємство, потрібно також визначити загрози і можливості розвитку. У процесі здійснення аналізу фінансового стану та бізнес-середовища підприємства нами було проаналізовано загрози і можливості, тепер потрібно згрупувати отримані результати.

Оцінку факторів здійснимо за 10 бальною шкалою, можливості – із знаком «+»; загрози – із знаком «-» (див. рис.2.5 та 2.6).

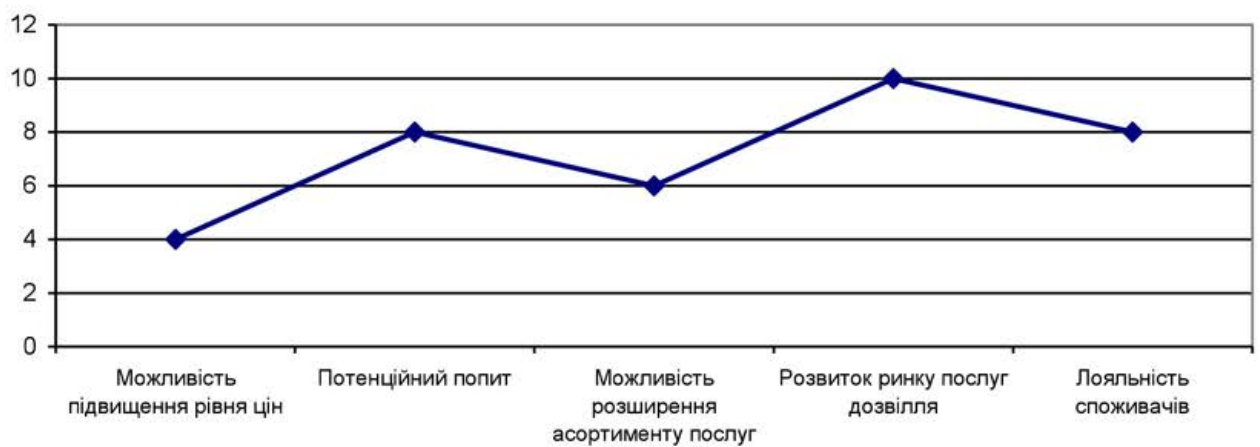


Рисунок 2.5 – Факторна оцінки можливостей діяльності підприємства

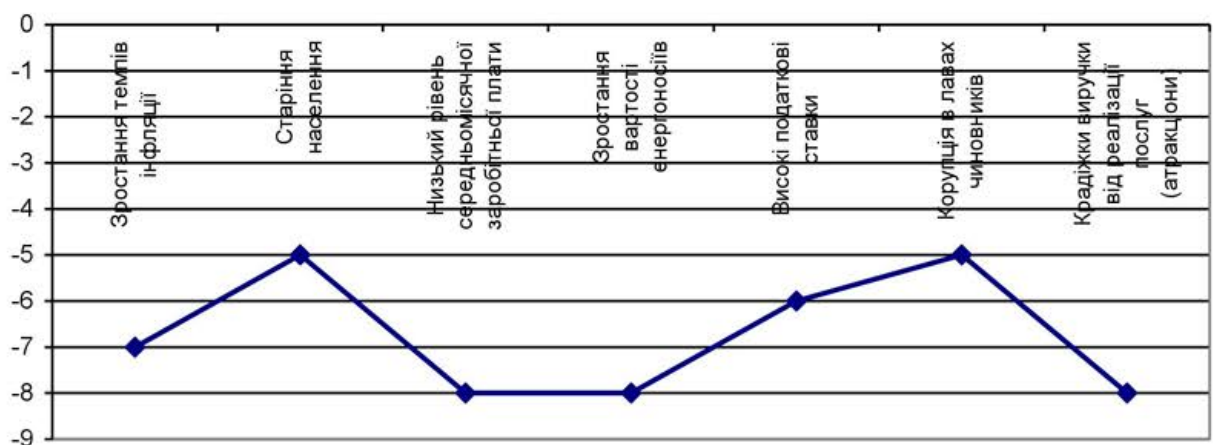


Рисунок 2.6 – Факторна оцінки загроз діяльності підприємства

Отже, з 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 скористаємось матрицею SWOT (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ знання ринку і споживачів;</li> <li>▪ вигідне місце розташування;</li> <li>▪ ціна послуги (доступна);</li> <li>▪ велика кількість споживачів;</li> <li>▪ імідж «Парку» (позитивний);</li> <li>▪ довгострокові перспективи розвитку;</li> <li>▪ ексклюзивність «Парку» в Тернопільському регіоні та загалом в Україні;</li> <li>▪ практична відсутність конкурентів в області (атракціони, торгівля в парках, оренда естрад)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ можливість підвищення рівня цін;</li> <li>▪ можливість збільшення споживачів послуг;</li> <li>▪ можливість розширення асортименту послуг;</li> <li>▪ можливість швидкого розвитку і зростання попиту на ринку послуг дозволя;</li> <li>▪ позитивне ставлення держави до підприємств такого роду</li> </ul>
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ недостатня якість послуг;</li> <li>▪ недостатній рівень сервісного обслуговування;</li> <li>▪ недостатня кількість висококваліфікованих працівників;</li> <li>▪ низька прибутковість;</li> <li>▪ недостатній асортимент послуг;</li> <li>▪ відсутність відділу маркетингу;</li> <li>▪ відсутність реклами;</li> <li>▪ неефективна система стимулювання праці;</li> <li>▪ моральна і фізична застарілість більшості обладнання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ підвищення рівня інфляції;</li> <li>▪ старіння населення, зниження народжуваності, високий рівень міграції населення;</li> <li>▪ найвищий рівень безробіття по Україні (Тернопільська обл.);</li> <li>▪ один з найнижчих по Україні рівень середньої заробітної плати;</li> <li>▪ зміна потреб і смаків покупців;</li> <li>▪ низька платоспроможність споживачів;</li> <li>▪ зростання вартості енергоресурсів</li> </ul>

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.

#### *Визначення потенційних можливостей розвитку підприємства*

Для формування моделі прийняття стратегічних рішень скористаємось матрицею Бостонської консультативної групи (БКГ). У матриці БКГ індикатором привабливості ринку є один показник: темпи зростання ринку на один індикатор конкурентоспроможності – відносна ринкова частка – (стосовно найнебезпечнішого конкурента, так як КП «Об'єднання парків культури і відпочинку немає прямих конкурентів в Тернопільській області, то до уваги перемо аналогічне підприємство за профілем діяльності – КП ім. Б. Хмельницького (м. Львів).

Для досягнення поставленої мети необхідно: визначити конкурентні позиції СБО підприємства; розподілити стратегічні ресурси між СБО підприємства; визначити напрями стратегічного розвитку СБО (від пріоритетного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу); визначити пріоритети розвитку портфеля бізнесу.

Проведемо оцінку стану та перспектив розвитку кожної СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя) відповідно до матриці БКГ:

1 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 (в Тернопільській області вони не мають конкурентів, лише приїжджі Луна-парки). 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 (проведення різноманітних фестивалів), працівники мистецтва (естрада «Співоче поле» та літня естрада в парку ім. Т.Г. Шевченка). Оренду за матрицею БКГ теж віднести до «Дійних корів»;

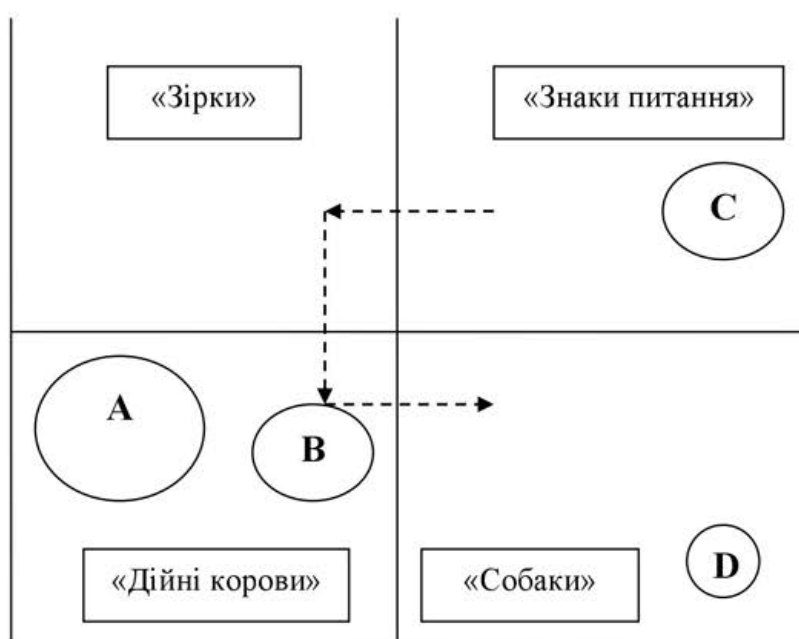
3 торгівля на підприємстві знаходиться на початковому етапі розвитку, у попередніх роках використовувалась лише торгівля на території парків з лотків. Торгівля є перспективним СБО, так як вона спроможна (при належному рівні організації) приносити значні прибутки, підвищити рівень обслуговування відвідувачів 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 перспективного 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».

Розмістимо наші стратегічні бізнес одиниці на матриці БКГ (рис. 2.7).

Стратегічна позиція і стратегічні альтернативи кожної СБО можна систематизувати і відобразити за допомогою таблиці (табл. 2.2). Наведена таблиця допоможе нам визначитись з вибором комплексу заходів для подальшого розвитку кожної СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».



А – атракціони; В – оренда; С – торгівля; D – більярд.

Рисунок 2.7 – Матриця БКГ для КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»

Відповідно до альтернативних напрямів подальшого розвитку (табл. 2.2) оберемо подальші стратегії розвитку для наших СБО:

1. Для атракціонів «Сильні дійні корови» доцільно обрати стратегію підтримання конкурентних переваг. Має стійкі ринкові позиції. Зазначена стратегія передбачає відстоювання СБО своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки передбачає вкладення певних коштів.

2. Оренда – «Сильні дійні корови», зазначена послуга не потребує значних капіталовкладень є постійним джерелом надходження коштів (за рахунок яких частково фінансуються інші СБО, менш прибуткові). Стратегія – підтримання конкурентних переваг.

3. Торгівля – «Знаки питання», зазначена послуга є перспективною за умови її розширення, але потребує певних капіталовкладень. За матрицею БГК доцільно застосовувати стратегію інтенсифікації зусиль, яка полягає у виділенні фінансових коштів для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення ринкової частки.

Таблиця 2.2 – Стратегічна позиція і стратегічні альтернативи СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» відповідно до матриці БГК

Темпи росту ринку збуту	Відносна частка ринку	
	<i>Висока</i>	<i>Низька</i>
<i>Високі</i>	«ЗІРКИ»	<p>«ЗНАКИ ПИТАННЯ»  <b>ТОРГІВЛЯ КП «Парки»</b>                      Перспективний ринок збуту                      Невеликі прибутки                      Незначна ринкова частка                      Потребують значних інвестицій</p> <p><i>Стратегічні альтернативи:</i>                      Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль                      Стратегія «збору врожаю»                      Стратегія «елімінації»</p>
<i>Низькі</i>	<p>«ДІЙНІ КОРОВИ»  <b>АТРАКЦІОНИ</b>  <b>ОРЕНДА</b>                      Високі прибутки                      Невеликі потреби в інвестуванні                      Ринки збуту зменшуються</p> <p><i>Стратегічні альтернативи:</i>                      Підтримання конкурентних переваг                      Стратегія «збору врожаю»</p>	<p>«СОБАКИ»  <b>БІЛЬЯРДНИЙ КЛУБ</b>                      Неперспективний ринок                      Низькі прибутки                      Низька конкурентоспроможність                      Слабкі ринкові позиції</p> <p><i>Стратегічні альтернативи:</i>                      Елімінація                      Стратегія розвитку</p>

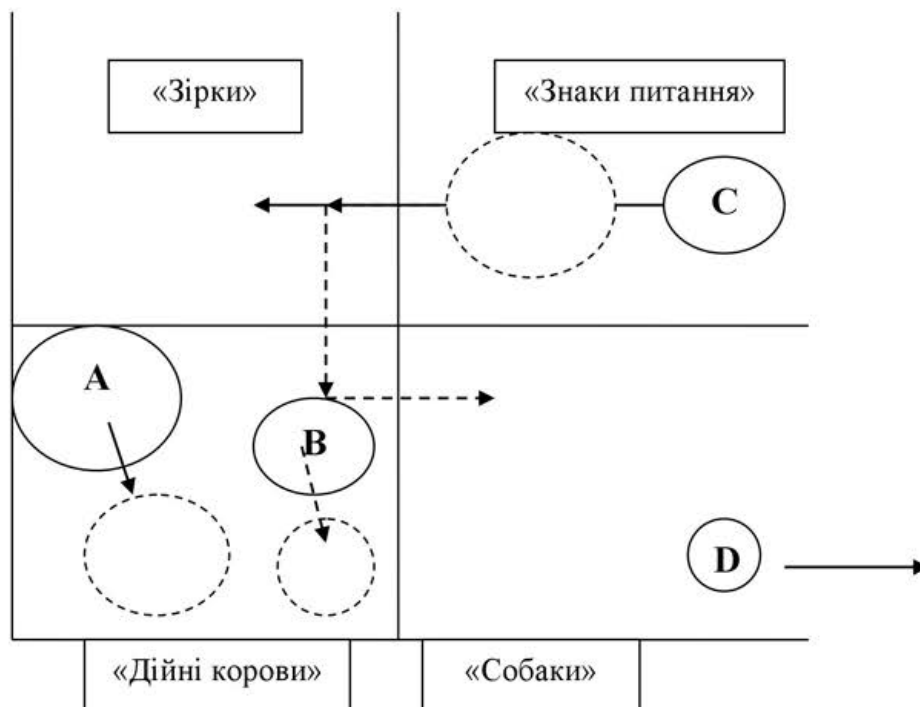
4. Більярд – «Собаки» – за матрицею БГК може бути обрано декілька стратегій: стратегія інтенсифікації зусиль, за умови, що ця послуга є



перспективною і її слід розвивати та елімінування, яка полягає у виключенні СБО зі складу портфеля бізнесу фірми (застосовується для СБО, які втратили ринкові позиції і потрапили (або мають потрапити) в зону збитків. Слабкі ринкові позиції.

До негативних рис ринкового становища «Парків» необхідно віднести: наявність СБО, яка діє на неперспективному ринку збуту і належить до категорії «Собаки»; наявність СБО, яка належить до категорії «Знаки питання» і для свого розвитку потребує значного інвестування.

Прогнозований стан стратегічних бізнес одиниць КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» з урахуванням запропонованих стратегій наведено на рис. 2.8. Наведена схема відображає зміни розміщення СБО підприємства на полі матриці БКГ.



A – атракціони; B – оренда; C – торгівля; D – більярдний клуб

Рисунок 2.8 – Прогнозований стан СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» з урахуванням запропонованих стратегій щодо його стратегічних бізнес одиниць

З наведеної схеми бачимо, що СБО «Знаки запитання» – торгівля – при успішному застосуванні запропонованої стратегії (стратегії інтенсифікації маркетингових зусиль) може перейти в категорію «Зірки», яка характерна для ринкових лідерів, має перспективний ринок збуту, приносить прибутки, але потребує значних інвестицій для підтримання росту (прибуток, отриманий цими СБО, практично йде на їхню підтримку. Стратегія, адекватна позиції, яку займають «зірки» – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом (за зниження темпів зростання ринку) «зірки» перетворюються в «дійних корів».

СБО «Дійні корови» – атракціони і торгівля – так і залишаються в цій категорії, але зміцнюють конкурентні позиції, вони є основним джерелом прибутку КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», за рахунок яких фінансуються інші СБО, менш прибуткові.

Категорія «Собаки» – більярдний клуб – є неперспективною, для її переходу в категорію «Дійні корови» необхідні значні інвестиції, які підприємство, нажаль не спроможне виділити з свого бюджету. У зв'язку з цим СБО «Більярд» доцільно поступово вивести із портфеля бізнесу підприємства (стратегія елімінування). У подальшому, за умови прогресивного розвитку підприємства, зростання прибутковості, цей СБО можна буде відновити (за умови наявності ринкового попиту на цю послугу та можливості забезпечення належного приміщення і відповідного обладнання), вклавши в нього відповідні інвестиції.

Отже, найбільш перспективними СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» є атракціони, торгівля та оренда.

## **Висновки до розділу 2**

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 гастролюючі 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 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;

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».

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КП «ОБ'ЄДНАННЯ ПАРКІВ КУЛЬТУРИ І ВІДПОЧИНКУ М. ТЕРНОПОЛЯ»

#### **3.1 Основні шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства**

Реалізація ринкових можливостей в напрямку підвищення ефективності діяльності підприємства та підвищення рівня попиту на його послуги може бути здійснена за рахунок:

а) «модифікації» послуг дозвілля – активне введення в життя концепції «центру сімейного дозвілля» (набір послуг дозвілля для сімей).

б) Розробки «комплексу просування». Тут, на нашу думку, потрібно почати використовувати рекламу (на сьогоднішній день КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» не використовує рекламу), зв'язки з громадськістю та стимулювання споживачів, населення м. Тернополя та прилеглих населених пунктів необхідно вчасно інформувати про проведення заходів культурно-масового характеру, про розширення асортименту послуг «Парків», про цінову політику підприємства.

в) Стимулювання збуту. Фахівцям підприємства доцільно розробити заохочувальні заходи для споживачів – наприклад, призи кожному n-му споживачу; найактивнішим споживачам (найбільша кількість спожитих послуг) безкоштовний абонемент на сезон (або інші варіанти).

г) Варіантом покращення фінансового стану підприємства може бути створення групи волонтерів з метою збору серед мешканців м. Тернополя добровільних пожертв для розширення асортименту послуг КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» (наприклад, для закупки нових сучасних атракціонів, будівництва дитячих майданчиків на території парків,

покращення благоустрою території парків, придбання нових тварин і птахів для зоокуточка тощо).

У зв'язку з тим, що керівництво «Парків» жодного разу не проводило маркетингових досліджень у квітні-травні 2019р. нами було проведено невелике дослідження з метою визначення ефективності маркетингової стратегії КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» та визначення стратегічних цілей подальшого розвитку підприємства.

З огляду на те, що бюджет КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» надзвичайно обмежений і провести повноцінне опитування споживачів не було можливим, було вирішено опитати 150 респондентів + 10 анкет на можливі погрішності в заповненні.

#### *Результати досліджень ринку*

У ході проведення ринкових досліджень на етапі опрацювання анкет (опитано 150 респондентів) були виведені такі результати:

1. На запитання «Чи знайомі Ви з діяльністю КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», що займається наданням послуг дозвілля в парках міста?» – 150 опитаних відповіли «так» (100 %).

2. На запитання «Чи користувалися Ви послугами дозвілля (атракціони, гральні автомати) протягом останніх 3 місяців?» – 110 опитаних відповіли «так» (73,3 %).

3. На запитання «Як часто Ви користуєтеся послугами дозвілля?» – були отримані наступні відповіді:

- кілька разів на тиждень – 45 опитаних (30 %);
- кілька разів на місяць – 65 опитаних (43,3 %);
- кілька разів на рік 40 опитаних (26,7 %).

4. На запитання «Чи будете Ви частіше користуватися послугами дозвілля «Парків», якщо:

- ціни будуть зменшені – відповідь «так»: 25 опитаних (16,7 %);



- будуть запропоновані різноманітніші послуги – відповідь «так»: 65 опитаних (43,3 %);
- будуть запропоновані інші стимули – відповідь «так»: 20 опитаних (13,3 %).

5. На запитання «На скільки важливі для Вас такі характеристики послуг дозвілля?» – були отримані наступні відповіді:

6. На запитання «Чи готові Ви платити більше за послуги дозвілля, які відповідатимуть максимальному рівню якості?» – «так» відповіли 105 опитаних (70 %), «ні» – 45 (30%).

7. На запитання «З яких джерел інформації Ви дізналися про послуги, що надає КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»? – були отримані відповіді:

- особисті джерела – 125 опитаних (83,4 %);
- інформація в засобах масової інформації – 5 опитаних (3,3%);
- від персоналу комунального підприємства – 20 опитаних (13,3%).

8. На запитання «Відпочиваючи в парках міста Ви:

- особисто користуєтеся послугами дозвілля – 40 опитаних (26,6 %);
- приводите своїх дітей – 45 опитаних (30 %);
- користуєтеся разом з дітьми – 35 опитаних (23,3 %);
- взагалі не користуєтеся – 30 опитаних (20 %)».

Вікові інтервали та рівень доходів опитаних респондентів відображені на рис. 3.1 та 3.2 відповідно.

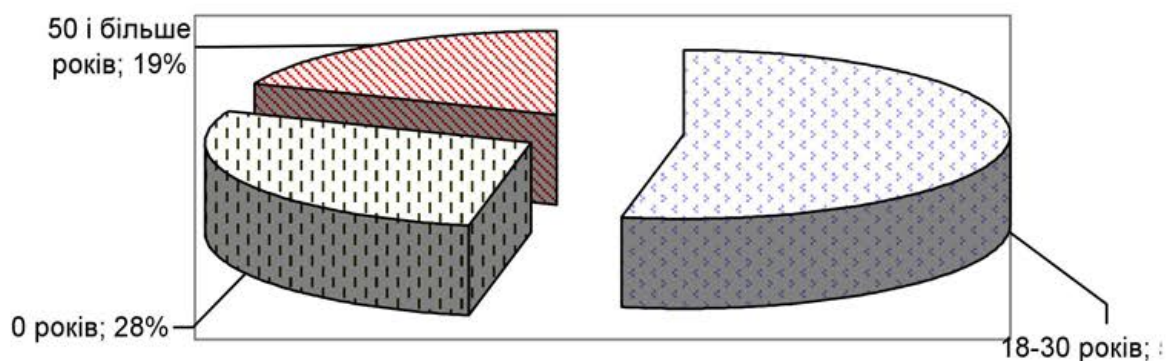


Рисунок 3.1 – Віковий інтервал респондентів

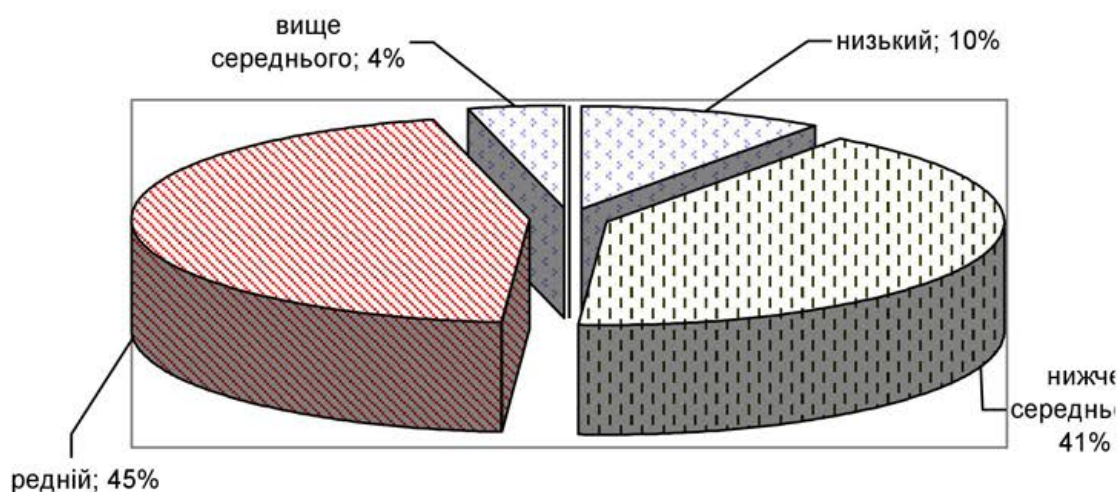


Рисунок 3.2 – Рівень доходів респондентів

За результатами опитування видно, що більшість тернополян та гостей міста (респондентів) ведуть активний спосіб життя, відвідують парки міста і споживають послуги дозвілля, кілька разів на тиждень (в сезон) – 45 із 150 респондентів; 22,8% респондентів відзначили, що готові збільшити рівень споживання послуг «Парків» за умови зниження цін, 59,0% – за умови розширення асортименту послуг, 18,0% – за умови запровадження інших стимулів. Отже, більшість респондентів вважає, що для збільшення рівня попиту необхідно розширити асортимент послуг.

З результатів запитання 5 можна зробити висновки, що перелічені вище характеристики відіграють досить важливу роль. Особливо це стосується зручності розташування, ціни, набору послуг, рівня обслуговування та часу роботи підприємства. Споживачів послуг дозвілля не влаштовує асортимент і якість пропонованих послуг та рівень обслуговування.

70% респондентів (105 чол.) згодні платити більші за послуги дозвілля максимально високої якості. Для визначення подальшого напрямку вдосконалення діяльності «Парку» цей факт є надзвичайно важливим і перспективним, так як є стимулом для зростання, розширивши асортимент послуг, покращивши якість послуг і якість обслуговування КП може помірно підняти ціну послуг і розраховувати на збільшення рівня попиту.

### **3.2 Визначення стратегічних орієнтирів розвитку підприємства**

Маркетингові цілі перебувають у підпорядкованому становищі загальнофірмових цілей і стосуються тільки двох аспектів діяльності підприємства – товарів і ринків (рис. 3.3).

Визначеність щодо маркетингових цілей дає можливість перейти до відповіді на запитання, як досягти поставлених цілей, і пов'язана з розробкою маркетингової стратегії. На практиці використовуються різноманітні моделі прийняття стратегічних рішень, основними з яких є:

- матриця розвитку товару/ринку (І. Ансоффа);
- матриця конкуренції (М. Портера);
- матриця росту/частки ринку (матриця Бостонської консультативної групи);
- модель привабливість-конкурентоспроможність (матриця Мак Кінсі).

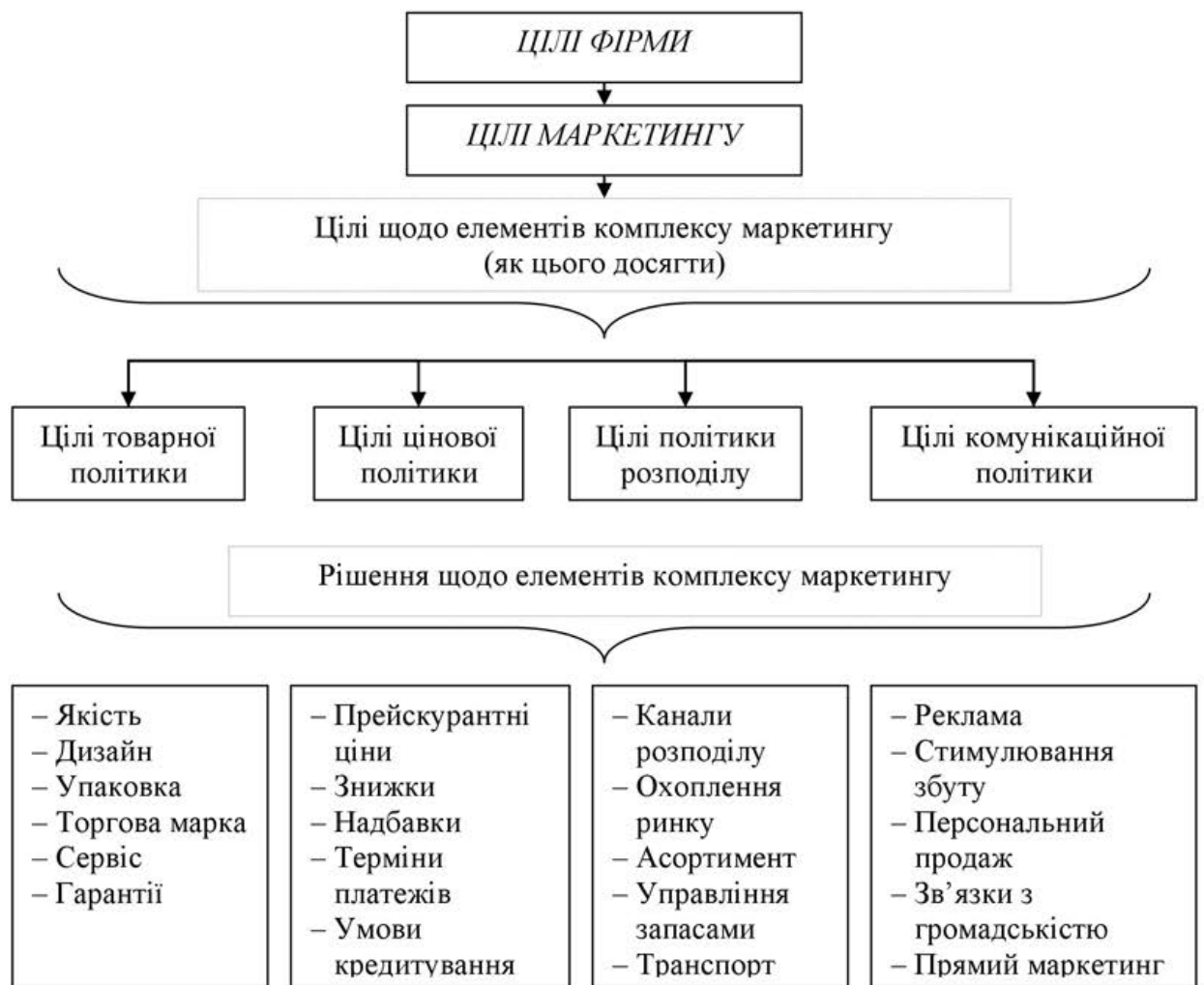


Рисунок 3.3 – Ієрархія маркетингових цілей [22, с. 170]

Кожна з цих моделей втілює певний підхід до розробки маркетингових стратегій.

В основі стратегії розвитку будь-якої фірми, а тим більше такого унікального підприємства (немає аналогів в Україні), мають бути закладені науково обґрунтовані підходи, що базуються на комплексному економічному аналізі і прогнозуванні. Необхідне проведення в кожному окремому випадку спеціального дослідження, при чому акцент має бути зроблений саме на аналізі маркетингових аспектів діяльності.

## **При розробці маркетингової стратегії для КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» необхідно**

### **враховувати наступні фактори:**

– сегментація ринку, підприємство повинно чітко орієнтуватись на потреби споживачів. у попередньому розділі відмічалось, що послуги досліджуваного підприємства орієнтовані на всі верстви населення, починаючи від самих маленьких – від 2-3 років до осіб пенсійного віку. але слід чітко усвідомлювати яка послуга розрахована на який сегмент і максимально пристосовувати її до запитів даної категорії споживачів;

– спосіб виходу на ринок з новим товаром повинен в найбільш повній мірі відповідати споживчим властивостям і ємності ринку, адекватно відображати відомість фірми та її репутацію, а також масштаб потреби у товарі (послугі);

– вибираючи маркетингові заходи впливу на потенційного покупця (споживача) слід пам'ятати, що ціна як фактор підвищення конкурентоспроможності товару займає 3-4-те місце за значимістю інших факторів. Слід мати на увазі, що саме доступність послуг КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» робить їх привабливими для більшості відвідувачів парків;

– необхідно уважно вибирати час виходу на ринок з новим товаром (діяльність досліджуваного підприємства є сезонною): немає сенсу робити це під час несприятливої кон'юнктури.

Необхідно виявляти перспективи тих функцій підприємства, які пов'язані з забезпеченням ефективного функціонування, зростанням прибутковості, збільшенням контрольованої частки ринків, утриманням і розвитком конкурентних переваг.

Питання про пріоритети діяльності породжується протиріччям між потребами, які необхідно задовольняти, та наявними ресурсами. На великому підприємстві завжди існує занадто велика кількість проблем, які «конкурують» за ресурси для свого розв'язання. У типовому випадку



керівники мають наміри реалізувати десятки «найважливіших напрямів», що призводить до розпорошення коштів з мінімальним результатом.

Визначення пріоритетних напрямів розвитку є ключовим моментом стратегічного планування. Вважається, що стратегія, у якій не вдалося визначити й адресувати пріоритети, це відмова від стратегічного мислення.

З метою отримання необхідної для визначення пріоритетів інформації треба вирішити питання стосовно того, що і як досліджувати.

Пріоритети дозволяють при прийнятті рішень визначати найбільш важливі речі, які підприємству та його працівникам необхідно зробити. Пріоритети допомагають підприємству визначати критичні індикатори успіху (показники виконання), які дають картину – чи успішною є його робота.

Критерії, які можуть бути використані для визначення стратегічних пріоритетів:

- Яка є потреба?
- Чи є вимога та підтримка громадян?
- Чи є ідея здійсненою?
- Який існує ступінь ризику?
- Який зв'язок з іншими пріоритетами?
- Чи є необхідна інформація доступною?

Існують різні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємства:

– науково-технічний прогрес (придбання сучасних енергозберігаючих та цікавих для споживачів атракціонів, що дало б можливість збільшити обсяги збуту послуг та покращити фінансове становище підприємства);

– ресурсозбереження і модернізація устаткування;

– залучення максимального обсягу інвестицій і їх ошадливе і раціональне використання;

– підвищення якості послуг, сервісу обслуговування (і в свою чергу конкурентоспроможності) і як наслідок – збільшення обсягу продажу;



– ефективність управління (досліджень, розробок, політики підприємства).

Для підвищення ефективності діяльності підприємства за допомогою розробки та впровадження оптимальної маркетингової стратегії КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» слід звернути увагу на такі рекомендації:

– проведення постійного аналізу та контролю сильних та слабких сторін підприємства;

– регулярне дослідження конкурентного середовища та послуг-замінників (каток, аквапарк, боулінг тощо);

– покращення характеристик послуг;

– покращення сервісу обслуговування;

– підтримка популярності «Парків» за допомогою засобів масової інформації;

– слідкування за сучасними стратегіями конкурентів;

– постійний аналіз нових можливостей;

– періодичні проведення маркетингових досліджень стосовно прихильності та потреб споживачів;

– застосування демаркетингу, тобто відмовитись від слабких місць;

– здійснити пошук нових потреб, які можна задовольнити послугами підприємства.

Для досягнення збільшення обсягів збуту послуг «Парків» необхідно спрямувати зусилля на зниження усіх перешкод, підвищення поінформованості населення про переваги послуг і їх цінову доступність. В сучасних умовах при зниженні купівельної спроможності населення сама реклама не може забезпечити збільшення обсягів збуту, тому необхідно приділити увагу стимулюванню продажу послуг за допомогою цінових та нецінових факторів.

З огляду на вище зазначене досліджуваному керівництву підприємства слід звернути увагу на підсилення маркетингової направляючої в діяльності «Парків» з огляду на значну роль впливу саме маркетингу на кінцеві результати діяльності підприємства.

Належну роль слід віддати розробці та впровадженню позитивного корпоративного іміджу серед громадськості (потенційні споживачі).

Такий підхід щодо організації діяльності підприємства допоможе вирішити багато проблем у сфері збуту, дозволить визначати оптимальні обсяги надання якісних та конкурентоспроможних послуг, залучати нових споживачів.

За умови, що підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і хоче досягти зростання обсягів збуту, то існують три стратегічні напрями досягнення визначеної мети:

- 1) інтенсифікація існуючих можливостей;
- 2) об'єднання зусиль з іншими підприємствами;
- 3) вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Для КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» прийнятним є лише перший стратегічний напрям досягнення поставленої мети.

У другому розділі дипломної роботи нами було проведено аналіз діяльності підприємства та на основі оцінки конкурентоспроможності КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» було окреслено основні перспективи подальшого розвитку підприємства.

Основною КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» на сучасному етапі розвитку є підвищення прихильності споживачів до діяльності підприємства та збільшення прибутків, які у свою чергу в подальшому можна буде спрямувати на оновлення парку атракціонів,

покращення благоустрою парків, підвищення сервісу обслуговування, збільшення кількості заходів культурно-масового характеру, будівництво дитячих майданчиків, придбання тварин та птахів для зоокуточка, очищення водоймищ та озеленення території, підвищення заробітної плати працівників тощо.

Нагадаємо, що майно КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» знаходиться у нього на праві повного господарського відання, форма власності – комунальне підприємство. Структура «Парку» складається з чотирьох парків та ставу.

Отже, підсумовуючи результати проведеного у другому розділі аналізу асортименту продукції, фінансового стану, ефективності стратегії, конкурентних переваг та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства ми дійшли висновку, що для ефективного розвитку підприємства доцільно обрати стратегію інтенсивного (або органічного) росту.

### **3.3 Моделювання стратегії розвитку підприємства**

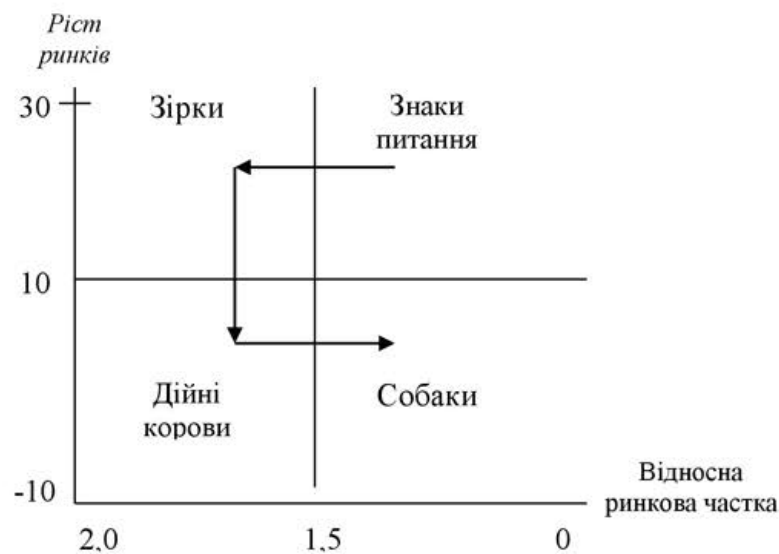
При аналізі орієнтирів подальшого розвитку підприємства ми дійшли висновків, що підприємству доцільно використовувати стратегію глибокого проникнення на ринок. Для реалізації обраної стратегії необхідно підвищити імідж підприємства, як зовнішній, так і внутрішній.

Для формування моделі прийняття стратегічних рішень скористаємось матрицею Бостонської консультативної групи (БКГ).

У матриці БКГ основним показником вважають темпи зростання ринку на один індикатор конкурентоспроможності – відносна ринкова частка – (стосовно найнебезпечнішого конкурента, так як КП «Об'єднання парків культури і відпочинку немає прямих конкурентів в Тернопільській області, то до уваги перемо аналогічне підприємство за профілем діяльності – КП ім.

Б. Хмельницького (м. Львів) – його показники використовувались для визначення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства).

Відповідно до позиції у матриці визначають 4 СБО, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії (див. рис. 3.5): «знаки запитання» (або «важкі діти»); «зірки»; «дійні корови»; «собаки» (або «кульгаві качки»).



\*стрілки вказують напрям розвитку успішних СБО

Рисунок 3.5 – Матриця Бостонської консультативної групи [61, с. 191]

Значення і переваги БКГ:

- матриця дає змогу порівнювати конкурентні позиції СБО у складі портфеля бізнесу підприємства;
- дає змогу раціонально розподіляти фінансові ресурси;
- дає можливість визначення стратегії подальшого розвитку кожного СБО підприємства;
- відносна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту (ці показники було визначено у попередньому розділі – п. 2.3) не

потребують надто великих зусиль.

Недоліки БКГ:

- враховує лише 2 фактори – ринкову частку та темпи росту; інші фактори, що можуть впливати на стан підприємства (якість товару (послуги), витрати на матеріали тощо) залишаються поза увагою;

- матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожної своєї частини, неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

Негативні наслідки, які можуть виникнути в разі подвійності стратегії щодо СБО:

- «дійні корови»: незначне вкладання у їх розвиток (збір урожаю) може призвести до погіршення їх ринкових позицій; надто велике фінансування (стратегія розвитку) може спричинити відволікання інвестицій від швидко зростаючого бізнесу;

- «зірки»: надто велика увага до них може призвести до занепаду перспективних видів діяльності;

- «темні конячки»: підприємство може здійснювати стратегічний розвиток, а ринок непередбачено зменшиться;

- «собаки»: застосовуючи стратегію розвитку можна поліпшити їх ринкову позицію, але можна марно витратити зусилля.

Для побудови матриці БКГ на основі стратегічного аналізу визначаються зміни розміру ринків збуту підприємства.

Кожна СБО розміщується на полі матриці відповідно до значення її відносної ринкової частки та темпу росту її ринку збуту.

Позиція кожної СБО відображується у вигляді кола, діаметр якого відповідає обсягу продаж певної СБО у загальному обсязі продажу підприємства.

Згідно з матрицею БКГ, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій (табл. 3.2). Маркетингові стратегії щодо «знаків питання»: інтенсифікація зусиль – вкладання коштів у розвиток СБО;

виключення СБО зі складу портфелю бізнесу підприємства. Основна маркетингова стратегія щодо «зірок» – стратегія підтримання конкурентних переваг. Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «дійних корів»: підтримання існуючого стану; стратегія «збору врожаю». Маркетингові стратегічні альтернативи щодо «собак»: стратегія «збору врожаю»; стратегія елімінації (виключення); стратегія розвитку (дуже рідко, якщо ринок має перспективу до збільшення).

Таблиця 3.2 – Маркетингові стратегії згідно з матрицею БКГ [61, с. 194]

Стратегія	Обсяг необхідних інвестицій	Сутність	Застосовується для:
Інтенсифікація зусиль	Найбільший	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки СБО	Перспективних «знаків питання» Перспективних «собак»
Підтримання конкурентних переваг	Великий	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки СБО	«Зірок» Сильних «дійних корів»
Збір врожаю	Незначний	Збільшення маркетингових зусиль	Слабких «дійних корів» Неперспективних «знаків питання» «Собак»
Елімінація	Нульовий	Виключення СБО зі складу портфелю бізнесу фірми	Неперспективних «знаків питання» «Собак»

Нагадаємо, що до платних послуг, які «Парк» пропонує своїм відвідувачам належать: атракціони (клоун, колесо огляду, ромашка, дитячі каруселі, сюрприз, грибок, веселі гірки, берізка, юнга, автодром, карнавал, дитяча залізниця, дзвіночок, північне сяйво тощо); ігрові автомати, качалки, водяні велосипеди; катання на конях (екіпаж, верхи), катання на поні; ковзанка, більярдна; автостоянка в парку ім. Т.Г. Шевченка; торгівля (лотки); оренда.

Для досягнення поставленої мети при впровадженні стратегії глибокого проникнення на ринок над необхідно: визначити конкурентні позиції СБО підприємства; розподілити стратегічних ресурсів між СБО підприємства;



визначити напрями стратегічного розвитку СБО (від пріоритетного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу); визначити пріоритети розвитку портфеля бізнесу.

Проведемо оцінку стану та перспектив розвитку кожної СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя) відповідно до матриці БКГ:

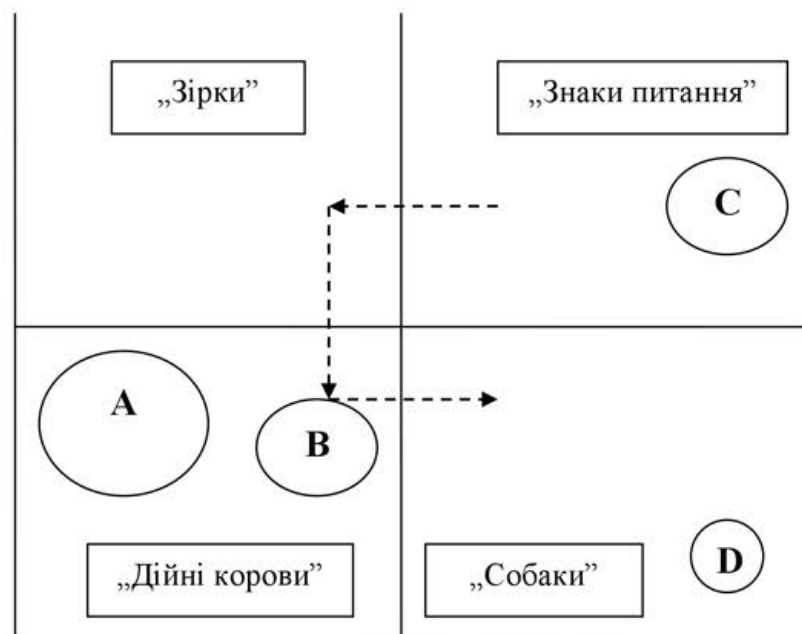
1) найбільш вагомими за обсягом та часткою ринку – атракціони. За матрицею БКГ їх слід віднести до «Дійних корів», так як вони перебувають на етапі зрілості, приносять високі прибутки, які використовуються для фінансування інших СБО (в Тернопільській області вони не мають конкурентів, лише приїжджі луна-парки). 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: оренда літньої естради – 1000-1500 грн. за годину; «Співочого поля» – 2000-2500 грн. за годину), оренда автостоянок на території парків (вартість 350 грн. з 1 автомобіля в місяць). Оренду за матрицею БКГ теж віднести до «Дійних корів»;

3) торгівля в підприємстві знаходиться на початковому етапі розвитку, у попередніх роках використовувалась лише торгівля на території парків з лотків. 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 перспективного 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».

Розмістимо наші стратегічні бізнес одиниці на матриці БКГ (рис. 3.6).



А – атракціони; В – оренда; С – торгівля; D – більярд.

Рисунок 3.6 – Матриця БКГ для КП «Об’єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»

Відповідно до альтернативних маркетингових подальшого розвитку (табл. 3.2., 3.3) оберемо подальші стратегії розвитку для наших СБО:

1) для атракціонів «Сильні дійні корови» доцільно обрати стратегію підтримання конкурентних переваг. Має стійкі ринкові позиції. Зазначена стратегія передбачає відстоювання СБО своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. передбачає вкладення певних коштів;

Таблиця 3.3 – Стратегічна позиція і стратегічні альтернативи СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» відповідно до матриці БКГ

Темпи росту ринку збуту	Відносна частка ринку	
	Висока	Низька
Високі	<u>«ЗІРКИ»</u>	<u>«ЗНАКИ ПИТАННЯ»</u> ТОРГІВЛЯ КП «Парки» Перспективний ринок збуту Невеликі прибутки Незначна ринкова частка Потребують значних інвестицій  <i>Стратегічні альтернативи:</i> Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль Стратегія «збору врожаю» Стратегія «елімінації»
Низькі	<u>«ДІЙНІ КОРОВИ»</u> АТРАКЦІОНИ ОРЕНДА Високі прибутки Невеликі потреби в інвестуванні Ринки збуту зменшуються  <i>Стратегічні альтернативи:</i> Підтримання конкурентних переваг Стратегія «збору врожаю»	<u>«СОБАКИ»</u> БІЛЬЯРД КП «Парки» Неперспективний ринок Низькі прибутки Низька конкурентоспроможність Слабкі ринкові позиції  <i>Стратегічні альтернативи:</i> Елімінація Стратегія розвитку

2) оренда – «Сильні дійні корови», зазначена послуга не потребує значних капіталовкладень є постійним джерелом надходження коштів (за рахунок яких частково фінансуються інші СБО, менш прибуткові). Стратегія – підтримання конкурентних переваг;

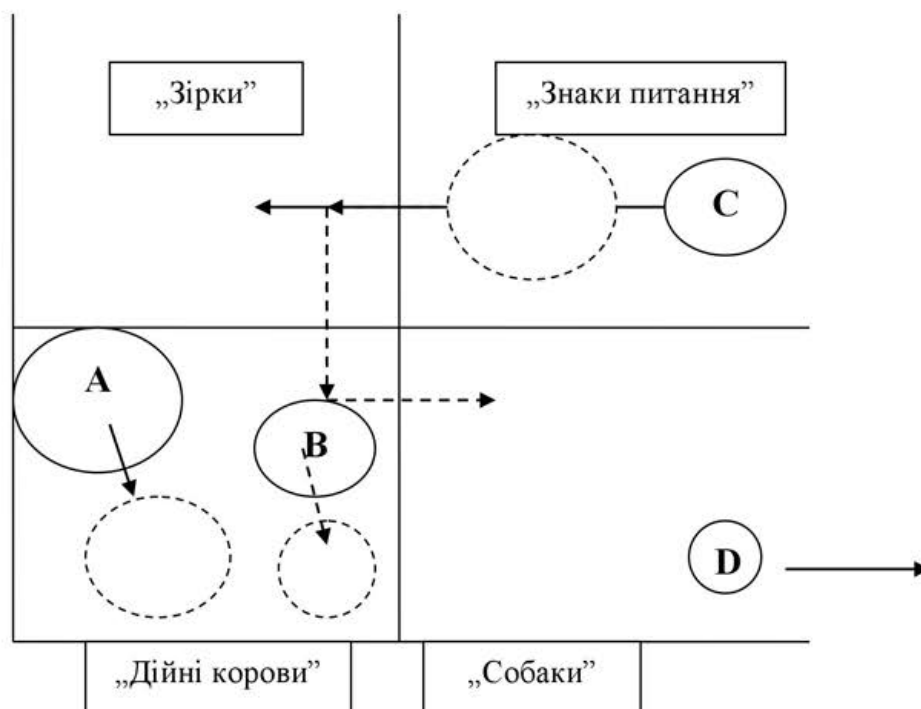
3) торгівля – «Знаки питання», зазначена послуга є перспективною за умови її розширення, але потребує певних капіталовкладень. За матрицею БКГ доцільно застосовувати стратегію інтенсифікації зусиль, яка полягає у виділенні фінансових коштів для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення ринкової частки;

4) більярд – «Собаки» – за матрицею БКГ може бути обрано декілька стратегій: стратегія інтенсифікації зусиль, за умови, що ця послуга є

перспективною і її слід розвивати та елімінування, яка полягає у виключенні СБО зі складу портфеля бізнесу фірми (застосовується для СБО, які втратили ринкові позиції і потрапили (або мають потрапити) в зону збитків. Слабкі ринкові позиції.

До негативних рис ринкового становища «Парків» необхідно віднести: наявність СБО, яка діє на неперспективному ринку збуту і належить до категорії «Собаки»; наявність СБО, яка належить до категорії «Знаки питання» і для свого розвитку потребує значного інвестування.

Прогнозований стан стратегічних бізнес одиниць КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» з урахуванням запропонованих маркетингових стратегій наведено на рис. 3.7. Наведена схема відображає зміни розміщення СБО підприємства на полі матриці БКГ.



A – атракціони; B – оренда; C – торгівля; D – більярд

Рисунок 3.7 – Прогнозований стан СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» з урахуванням запропонованих стратегій щодо його стратегічних бізнес одиниць

З наведеної схеми бачимо, що СБО «Знаки запитання» – ТОРГІВЛЯ – при успішному застосуванні запропонованої стратегії (стратегії інтенсифікації маркетингових зусиль) може перейти в категорію «Зірки», яка характерна для ринкових лідерів, має перспективний ринок збуту, приносить прибутки, але потребує значних інвестицій для підтримання росту (прибуток, отриманий цими СБО, практично йде на їхню підтримку. Маркетингова стратегія, адекватна позиції, яку займають «зірки» – стратегія підтримання конкурентних переваг. З часом (за зниження темпів зростання ринку) «зірки» перетворюються в «дійних корів».

СБО «Дійні корови» – АТРАКЦІОНИ і ТОРГІВЛЯ – так і залишаються в цій категорії, але зміцнюють конкурентні позиції, вони є основним джерелом прибутку КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя», за рахунок яких фінансуються інші СБО, менш прибуткові.

Категорія «Собаки» – БІЛЬЯРД – є неперспективною, для її переходу в категорію «Дійні корови» необхідні значні інвестиції, які підприємство, на жаль не спроможне виділити з свого бюджету. У зв'язку з цим СБО «Більярд» доцільно поступово вивести із портфеля бізнесу підприємства (стратегія елімінування).

Підприємство якраз у цьому році стосовно більярдного клубу застосувало стратегію елімінації, тобто вилучила дану послугу взагалі.

У подальшому, за умови прогресивного розвитку підприємства, зростання прибутковості, цей СБО можна буде відновити (за умови наявності ринкового попиту на цю послугу та можливості забезпечення належного приміщення і відповідного обладнання), вклавши в нього відповідні інвестиції.

Отже, найбільш перспективними СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» є атракціони, торгівля та оренда.

Новим 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.

Якщо в попередні роки торгівля обмежувалась лише торгівлею з лотків, то цього року доцільно розширити дану СБО – торгівля в палатках. Палатки будуть розміщені на території парків:

- в парку ім. Т.Г. Шевченка;
- Парку «Топільче»;
- Парку «Національного відродження»;

Отже, на території парків буде розміщено як мінімум три торгові намети, в яких будуть продаватися різноманітні соки та мінеральна та солодка водичка (на розлив та в пляшках) та різноманітні товари – печиво, горішки, чіпси, сушені солоні морепродукти тощо. Також в цих наметах відвідувачі зможуть скоштувати гарячої запашної кави, з'їсти смачні тістечка, гарячі бутерброди, піцу, морозиво.

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).

Розвиток наметової торгівлі сприятиме також формуванню прихильності споживачів до діяльності підприємства та його послуг, що є дуже важливим фактором в формуванні конкурентних переваг.

Перспективним напрямом розвитку КП «Об'єднання парків культури і відпочинку» є також підтримання конкурентних переваг категорії «Дійні корови». До цієї категорії віднесено атракціони і торгівлю. Як вже зазначалось, КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» фактично є монополістом на ринку м. Тернополя, конкуренцію можуть скласти лише чеські луна-парки, що приїжджають в місто на гастролі, але вони бувають доволі рідко і асортимент їхніх атракціонів зазвичай не відрізняється від асортименту досліджуваного підприємства, рівень



технічного оновлення атракціонів теж надзвичайно низький, а ціни вищі. Як конкурента можна розглядати і КП «Парк ім. Б. Хмельницького», м. Львів, але це лише для порівняння показників, так як мешканці Тернополя не стануть регулярно їздити до Львова для задоволення своїх потреб у проведенні дозвілля. У попередньому підпункті ми, за допомогою порівняння показників КП «Парк ім. Б. Хмельницького» та КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» визначали конкурентоспроможність останнього.

Здійснена оцінка підтвердила припущення щодо конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Але конкурентоспроможність виявлено далеко не за всіма показниками діяльності підприємства. Так, показник, який є надзвичайно важливим для перспективного росту підприємства, виручка від реалізації платних послуг, у нашого підприємства значно нижча, так за 2016 р. наше підприємство за атракціони виручило 90 тис. грн., а львівське – 400 тис. грн. (загальний дохід, разом з орендою – відповідно 421,8 тис. грн. та 989 тис. грн., тобто більше ніж в два рази), це при тому, що атракціонів у нас навіть дещо більше ( на дві одиниці), і заробітна плата у наших працівників у 1,5 рази вища. А весь секрет полягає у кількості відвідувачів та контролю за поступленням грошей до каси підприємства.

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).

Необхідно докласти максимальних зусиль для того, щоб укорінити у свідомості тернополян звичку проводити відпочинок у парках міста, це можна подати як формування здорового способу життя, зміцнення сімейних традицій.

Чималу роль при прийнятті будь-яких рішень, що стосуються маркетингової діяльності, відіграють фінансовий стан і можливості фірми. В роботі вже неодноразово відмічалось, що фінансові ресурси досліджуваного підприємства суттєво обмежені, тому витратити (інвестувати) їх необхідно виважено.

Обґрунтуємо доцільність розвитку найбільш перспективного СБО КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» – наметової торгівлі.

За попередніми розрахунками підприємство запланувало виділити на одну торгівельну палатку 30 тис. грн. на місяць (придбання соків, морозива, кави тощо).

Апарати для розливу води, холодильники, палатки, полицки, меблі на умовах оренди КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» дало згоду надати ПП «Юта». Вартість оренди наметів, меблів та обладнання на одну торгову точку – 2000 грн. за місяць.

Кожен намет буде обслуговувати працівник «Парків» з заробітною платою 3300 грн. за місяць.

Підприємство встановлює 50% надбавку на товари (наметова торгівля), що реалізуються на території парків. Отже, орієнтовно прибуток становитиме 45 тис. грн. з кожного торгівельного намету.

Розрахуємо чистий прибуток від наметової торгівлі на території парків (табл. 3.4).

$$\text{Чистий прибуток} = 675\,000,00 - 338\,250,00 = 338\,250,00 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.4 – Бюджет заходів КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» на 2020 р., травень-вересень

№ п/п	Витрати	Сума, грн.	
1	Оренда палаток, обладнання та меблів	2000 грн. × 3 шт. × 5 місяців	30 000,00
2	Заробітна плата працівників	3300 × 3 × 5	49 500,00
3	ПДВ	6000 × 3 × 5	90 000,00
4	Податок на прибуток (25%)	11 250 × 3 × 5	168 750,00
Всього:			338 250,00
№ п/п	Надходження	Сума, грн.	
1	Валовий дохід (50% надбавка)	45000 × 3 × 5	675 000

Отже, 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.

Виручка, одержана від наметової торгівлі може бути спрямована на модернізацію парку атракціонів та інші потреби «Парків».

У подальшого, за умови зміцнення конкурентних позицій підприємства та зростанні його прибутковості, можна буде запровадити і наметову торгівлю біля дитячих ігрових майданчиків, хоча вона і не буде такою прибутковою, але сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства, зростанню прихильності споживачів, зробить відпочинок батьків з дітьми більш приємним.

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

За умови вмілого керівництва КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» може стати візитною карткою міста.

### **Висновки до розділу 3**

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.

## РОЗДІЛ 4

### СПЕЦІАЛЬНА ЧАСТИНА

#### **4.1 Аналіз розвитку галузі, у межах якої функціонує КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»**

Для подальшої успішності управління підприємством необхідно проаналізувати рівень розвитку галузі, у межах якої функціонує КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

Туристично-рекреаційна галузь розвивається на підставі законів України «Про місцеві державні адміністрації», «Про місцеве самоврядування в Україні», «Про стимулювання розвитку регіонів», «Про засади державної регіональної політики» з урахуванням «Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2020 року» [79, с. 20-21].

«На території Тернопільської області налічується 607 об'єктів природно-заповідного фонду загальною площею 134,1 тис. га. загальнодержавного значення – 35 (39,5 тис. га), з них: природні заповідники – 1 (9,5 тис. га), пам'ятки садово-паркового мистецтва – 4 (0,06 тис. га), заказники – 14 (11,7 тис. га), пам'ятки природи – 11 (1,1 тис. га), ботанічні сади – 1 (0,2 тис. га), національні природні парки – 2 (18,8 тис. га), дендрологічні парки – 2 (0,07 тис. га)» [79, с. 22].

Сьогодні кожен район має свою візитну мистецьку картку – свято, фестиваль або конкурс, а в деяких районах їх декілька. Наприклад, чотири в Борщівському – фольклорно-мистецьке свято – «В Борщівському краї цвітуть вишиванки», фестиваль борщу – «Борщ-ів», святкове різдвяне дійство – «Горошівська Маланка», регіональний фестиваль дитячої та юнацької пісенної творчості – «На берегах Нічлави».

Важливою складовою роботи в напрямку збереження нематеріальної культурної спадщини, підтримки діяльності народних майстрів та умільців є виставкова діяльність. Виставки художніх виробів народних майстрів

проводяться в рамках кожного клубного масового заходу, фестивалю чи конкурсу.

Тернопільщина, як туристичний край, позиціонується в Україні та закордоном завдяки відомим брендам: «Дністровський каньйон», «Замки Тернопілля», «Печери Тернопільщини», «Медобори, Товтри запрошують». Кременецький район є лідером з просування місцевого туристичного бренду під назвою «В магії Кременця – сила України» на загальноукраїнському туристичному ринку.

На Тернопільщині також нараховується 542 пам'ятки природи, а це п'ята частина всіх пам'яток природи, що є в Україні. Ці об'єкти, в основному, знаходяться на територіях, що належать Національним природним паркам «Кременецькі гори», «Дністровський каньйон» та Державному природному заповіднику «Медобори».

«На півдні області є більше 90 унікальних карстових печер. Найдовша печера називається «Оптимістична» (220 км). Єдиний в Україні підземний музей трипільської культури розміщується у печері «Вертеба». Печеру «Кришталева» називають підземною перлиною Поділля.

До безумовних переваг Тернопільщини при формуванні регіонального туристичного продукту та вкладання інвестицій для розбудови відповідної інфраструктури, крім вищезазначених, також слід внести наявність контрастних природно-кліматичних умов (близьких до субтропічних на півдні області та придатних для розвитку зимового відпочинку на півночі).

«У сфері розвитку туристично-рекреаційної галузі області протягом 2018-2019 років робота спрямовувалась на формування пріоритетних видах туризму (релігійний, пригодницький, культурно-пізнавальний тощо) для внутрішніх та іноземних туристів; представлення туристичних продуктів Тернопільщини на міжнародних, всеукраїнських та регіональних спеціалізованих виставкових заходах. За співпраці з Українською асоціацією активного та екологічного туризму реалізується проект розвитку еко- та агротуризму туристичної дестинації Тернопільське Придністер'я» [79, с. 57].

Основними напрямками діяльності, на які у 2020 році будуть спрямовані зусилля у сфері розвитку туристично-рекреаційної галузі області є: розроблення стратегічних планів розвитку туристичних дестинацій; участь у спільних проектах регіонального співробітництва у туристично-рекреаційній сфері в рамках співпраці з іншими регіонами України та проектах міжнародної технічної допомоги для розвитку туристичної інфраструктури; формування комплексних туристичних продуктів у пріоритетних для області видах туризму для обслуговування внутрішніх та іноземних туристів, зокрема: реалізація операційного плану розвитку еко- та агротуризму Тернопільського Придністер'я на 2017 –2020 роки; розроблення стратегічних та операційних планів розвитку еко- та агротуризму Кременецьких гір на 2018–2020 роки; маркування туристичних маршрутів з активними засобами пересування (піших, кінних та вело) та їх знакування; представлення туристичних продуктів Тернопільщини на міжнародних, всеукраїнських та регіональних спеціалізованих виставкових заходах; організація прес- та інфотурів для всеукраїнських, іноземних ЗМІ, представників бізнесу; супровід та наповнення туристичного сайту „TERNOPIL'YA” та однойменної сторінки у соціальних мережах. Реалізація вказаних завдань забезпечить позитивний імідж Тернопілля на туристичному ринку, збільшить в'їзний туристичний потік та частку очікуваних доходів від сфери туризму.

#### **4.2 Організаційно-правові питання діяльності комунального підприємства**

Чинна законодавча база фактично не передбачає регулювання принципів 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.).

«До основних нормативно-правових актів, якими в своїй діяльності керується підприємство, слід віднести: Конституція України, Господарський кодекс України, Податковий кодекс України, Закони України «Про ліцензування певних видів діяльності» (документ 222-VIII, редакція від 17.11.2019), «Про туризм» (документ 324/95-ВР, редакція від 04.11.2018), «Про захист прав споживачів» (документ 1023-XII, редакція від 16.07.2019), «Про рекламу» (документ 270/96-ВР, редакція від 26.07.2018) та Положення «Про державний парк культури і відпочинку, міський сад та зоопарк», Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» (документ 280/97-ВР, редакція від 20.10.2019), «Про природно-заповідний фонд України» (документ 2456-XII, редакція від 21.11.2019), «Про охорону навколишнього середовища» (документ 1264-XII, редакція від 12.10.2018), іншого чинного законодавства України та Статуту КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя».

Відповідно до п. 1.1. Розділу I «Положення про державний парк культури і відпочинку, міський сад»: – «Парки культури і відпочинку – культурно-освітня установа, діяльність якої спрямована на задоволення та розвиток культурно-дозвільних потреб населення в умовах паркового середовища» [10].

«Паркове середовище – поліфункціональний (багатофункціональний) або спеціалізований комплекс, що поєднує природне середовище з культурно-дозвільними об'єктами, призначеними для комфортного відпочинку і розваг відвідувачів» [10].

«Паркова зона відпочинку і розваг – озеленена територія, на якій розміщено об'єкти дозвілля або обладнання культурно-дозвільного призначення (атракціони, дитячі та спортивні майданчики тощо)» [10].

«Відповідно до п. 1.4. Розділу I Положення головним завданням парку є: організація вільного часу, активного відпочинку і розваг, задоволення

культурних запитів різноманітних груп населення, створення умов для відновлення фізичних, духовних сил, спілкування людей у сфері дозвілля, розвитку художньої і технічної творчості, виховання екологічної культури.

Пріоритетність напрямів роботи парків визначають функції: рекреаційно-оздоровча, культурно-освітня, екологічна, розважальна, комунікативна, гедоністична та виховна. Відповідно до п. 1.7. Положення Парк має право здійснювати будь-які види господарської діяльності, не заборонені законодавством України. Відповідно до Розділу II Положення «Принципи діяльності парку» – Парк у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України і Кабінету Міністрів України, рішеннями центральних та місцевих органів виконавчої влади та цим Положенням».

КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» користується правами юридичної особи, має самостійний баланс, реєстраційний рахунок і органах Державного казначейства, бланки зі своїм найменуванням, кутовий штамп і круглу печатку встановленого зразка та інші реквізити.

КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» має Статут, що визначає мету його діяльності і розроблений на основі чинного законодавства.

Статут Парку передбачає: найменування Парку та його місцезнаходження (поштова адреса); найменування органу, якому Парк безпосередньо підпорядкований; організаційну структуру, основні завдання та напрями діяльності; порядок реорганізації та ліквідації. Засновником «Парку» є Тернопільська міська рада, надалі «Засновник», який здійснює управління «Парком» через відділ культури Тернопільської міської ради, надалі – «Уповноважений орган». Майно, передане «Засновником Парку», знаходиться у нього на праві повного господарського відання. Основною метою діяльності «Парку» (відповідно до Статуту Парку) є забезпечення дозвілля, відпочинку, розваг, задоволення культурних запитів різних груп населення, розвиток



художньої та технічної творчості. «Досягнення поставленої мети «Парк» здійснює через наступні види діяльності:

- розвиток самодіяльної творчості;
- організація культурно-масових заходів по вихованню дітей та юнацтва;
- організація культурно-масових заходів по організації змістовного дозвілля населення;
- здійснення культурно-просвітницьких заходів, які сприяють духовному відродженню нації;
- організація ярмарок, аукціонів, фестивалів, концертів, виставок, циркових вистав;
- організація і утримання зоокуточків;
- організація програм з надання українським та іноземним фізичним та юридичним особам комплексу послуг в галузі туризму та дозвілля на території України та за кордоном;
- рекламно-видавнича діяльність;
- організація зйомок, постановки, прокату та реалізація кіно- та відеопродукції, відеокліпів, запис фонограм, демонстрація кіно- та відеофільмів;
- надання транспортно-експлуатаційних послуг;
- надання послуг з прокату музичних інструментів, освітлювального обладнання, концертних реквізитів, транспортних засобів та іншого майна населенню та юридичним особам на договірній основі;
- розвиток та забезпечення діяльності баз відпочинку;
- здійснення торговельної діяльності, оптової, роздрібною, комісійною торгівлі, створення власної мережі магазинів та підприємств громадського харчування для реалізації товарів власного виробництва та одержаних від українських та іноземних юридичних та фізичних осіб;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- виготовлення та продаж сувенірної продукції;

- розробка та впровадження комп'ютеризації функціональних систем, призначених для використання на виробництві у житлових приміщеннях, соціально-культурній сфері;
- надання інформаційних, консультаційних, маркетингових та інших видів послуг;
- організація та проведення семінарів, конференцій;
- декоративно-бутафорське виробництво, проектування та художнє оформлення інтер'єрів виробничих приміщень, житла, споруд, вітрин, зон відпочинку;
- створення комплексу розваг шляхом організації і проведення видовищних програм, шоу, лотерей, атракціонів, ресторанів, кафе, барів тощо;
- діяльність у сфері інформації та патентування;
- торгово-посередницька діяльність;
- благодійна діяльність з метою підтримки найбільш вразливих верств населення, сприяння діяльності благодійних фондів;
- розробка, збір та супроводження програмно-апаратних комплексів, різноманітної оргтехніки;
- надання перекладацьких послуг;
- будівництво і створення зелених театрів, естрадно-концертних, театральних-видовищних, спортивних майданчиків та залів, пересувних цирків, центрів дозвілля, бібліотек, читальних залів, відеотек, дискотек, більярдних, кегельбанів, танцювально-розважальних, інформаційно-виставочних, рекреаційно-відновлювальних залів і комплексів, стадіонів, катків, човнових станцій, саун, пляжів та інше;
- організація підсобних господарств, постійно діючих зоологічних та художніх виставок;
- відновлення, використання та збереження живих водних ресурсів та рослинно-тваринного світу;
- здійснює контроль за дотриманням правил використання природно-заповідного фонду;

- складання протоколів про адміністративні правопорушення, що вчинені фізичними та юридичними особами, винними у нанесенні збитків природно-заповідному фонду згідно чинного законодавства;
- надання побутових послуг населенню;
- здійснення наукових досліджень з метою вивчення природних ресурсів, забезпечення постійного спостереження за їх змінами, екологічного прогнозування та розробки наукових основ, збереження природних комплексів в умовах високого рекреаційного і техногенного навантаження;
- організація бази для навчально-виховної роботи серед учбових підприємств на територіях природно-заповідного фонду;
- проведення суцільних і вибіркових санітарних рубок, пов'язаних з реконструкцією малоцінних деревостанів, рубок догляду, інші господарські заходи, що проводяться на території парків;
- участь у міжнародному співробітництві з актуальних проблем збереження і розвитку парків;
- створення розаріїв, оранжерей для вирощування рідкісних дерев і рослин;
- реалізація вирощеної продукції через власні торгові точки та роздрібно-торговельну мережу;
- обладнання автостоянок» [11].

Парк здійснює свою діяльність як на закріплених територіях, так і на майданчиках, стадіонах, у садах, скверах житлових мікрорайонів, установ і організацій, базах відпочинку та інших територіях відповідно до наданих повноважень. Майно «Парку» є власністю міської ради. «Парк» користується, володіє і розпоряджається цим майном згідно правил, встановлених «Засновником».

Директор здійснює управління «Парком» в межах повноважень, наданих «Засновником» або уповноваженим органом. Директор призначається Міським головою за поданням відділу культури і працює за трудовим контрактом. Директор самостійно вирішує питання діяльності «Парку» за

винятком тих, що віднесені Статутом до компетенції «Засновника» та інших органів управління даного «Парку». Заступник директора, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління «Парку» призначаються і звільняються з посад директором.

Трудовий колектив свої повноваження по управлінню «Парком» реалізує через загальні збори. За участю трудового колективу вирішуються питання соціально-культурного характеру, укладання колективного договору та інші.

Парк самостійно планує свою господарську, культурно-дозвілєву діяльність з урахуванням планових завдань та соціально-творчих замовлень.

Відповідно до Закону України «Про ціни і ціноутворення» (документ 5007-VI, редакція від 30.01.2018) фінансова діяльність Парку спрямовується на створення фінансових ресурсів для розвитку Парку та вдосконалення його діяльності, соціального розвитку, забезпечення росту прибутку (доходу) за рахунок збільшення продуктивності праці, розширення форм і методів діяльності, платних послуг, зниження собівартості, підвищення якості та ефективності продукції, робіт, послуг, поліпшення використання виробничих фондів та матеріально-технічної бази.

«Парк самостійно розподіляє всі доходи, прибутки, що залишаються в його розпорядженні після оподаткування та вилученню не підлягають, згідно з чинним законодавством. Парк зобов'язаний розробляти і здійснювати заходи щодо зміцнення фінансового становища, ліквідації збитковості виробництва, робіт, послуг і забезпечення прибуткової роботи. Парк реалізує свою продукцію, послуги відповідно до законодавчих актів України за державними регульованими цінами і тарифами, а також за договірними вільними цінами, що встановлюються самостійно або на договірній основі» [14].

## РОЗДІЛ 5

### ОБГРУНТУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

#### 5.1 Обґрунтування вибору основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства

Ринковий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача, це означає, що формування будь-якого елемента розвитку підприємства повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі і прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т.д.

Першим напрямом комплексного дослідження ринку є вивчення та прогнозування кон'юнктури ринку – стану ринку послуг дозвілля, що формується певними факторами і виражається конкретними показниками. Тут важливим фактором стане визначення місткості ринку на основі норм споживання – формула 5.1 [43, с. 30]:

$$Q_p = H \times \mathcal{C}_{заг} \quad (5.1)$$

де  $H$  – річні норми споживання на одного жителя;

$\mathcal{C}_{заг}$  – загальна чисельність населення.

Місткість ринку – можливий обсяг продажу товару при даному рівні цін за конкретний проміжок часу. За статистичними даними у м. Тернополі проживало 228 тис. осіб. та за даними КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» річні норми споживання послуг дозвілля на одного жителя складала 0,0003%.

$$Q_p = 0,0003 \times 228000 = 68,4\%$$



Отже, місткість ринку для КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» становить 68,4%.

Наступним етапом при виборі ефективної стратегії розвитку підприємства є оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Якщо щодо платних послуг, які надає КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» ми оцінюємо здебільшого атракціони, то як таких конкурентів в Тернопільській області підприємство немає, для порівняння ми візьмемо аналогічне за профілем і формою власності підприємство – КП «Парк ім. Богдана Хмельницького» (м. Львів).

Для того, щоб підприємству визначити, які саме заходи проводити для підвищення конкурентоспроможності підприємства, потрібно провести аналіз показників підприємства та продукції. Для цього ми використаємо аналіз конкурентоспроможності підприємства та продукції відносно основного конкурента (рис.5.1).

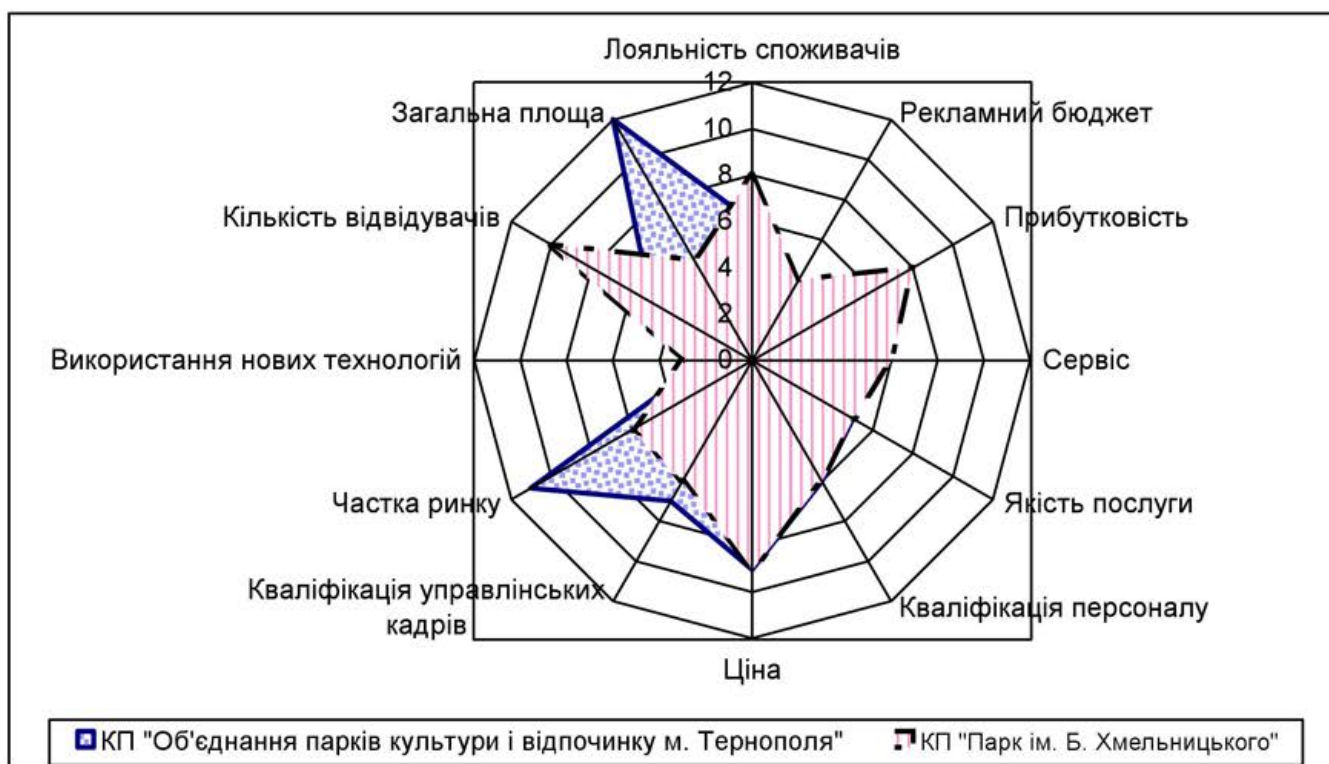


Рисунок 5.1 – Радар конкурентоспроможності



Після нанесення значень показників по двох підприємствах на радар, знаходимо площі фігур, що утворились в результаті з'єднання ліній.

Площу усієї фігури отримуємо після сумування площ усіх трикутників, що утворились у кожному сегменті.

Площу трикутника обраховуємо за формулою:

$$S = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 360 \div 12 = \frac{1}{2} a \times b \times \sin 30 \quad (5.2)$$

Підставляємо дані прочитані з радару в формулу, та обраховуємо площі фігур для окремо для КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» та КП «Парк ім. Б. Хмельницького». Знаходимо площі трикутників та сумуємо отримані значення.

Далі визначаємо площу кола (формула 5.2), на якому малювались радари.

$$S_{\text{кола}} = \Pi \times r^2 \quad (5.3)$$

$$S_{\text{кола}} = 3,14 \times 10^2 = 3,14 \times 100 = 314$$

<b>КП Парки м. Тернопіль</b>	<b>КП Парк м. Львів</b>
$S_1 = \frac{1}{2} \times 6 \times 7 \times \frac{1}{2} = 10,5$	$S_1 = \frac{1}{2} \times 7 \times 8 \times \frac{1}{2} = 14,0$
$S_2 = \frac{1}{2} \times 1 \times 8 \times \frac{1}{2} = 2,0$	$S_2 = \frac{1}{2} \times 4 \times 8 \times \frac{1}{2} = 8,0$
$S_3 = \frac{1}{2} \times 4 \times 9 \times \frac{1}{2} = 9,0$	$S_3 = \frac{1}{2} \times 8 \times 9 \times \frac{1}{2} = 18,0$
$S_4 = \frac{1}{2} \times 5 \times 9 \times \frac{1}{2} = 11,25$	$S_4 = \frac{1}{2} \times 6 \times 9 \times \frac{1}{2} = 13,5$
$S_5 = \frac{1}{2} \times 5 \times 10 \times \frac{1}{2} = 12,5$	$S_5 = \frac{1}{2} \times 5 \times 10 \times \frac{1}{2} = 12,5$
$S_6 = \frac{1}{2} \times 6 \times 8 \times \frac{1}{2} = 12,0$	$S_6 = \frac{1}{2} \times 6 \times 8 \times \frac{1}{2} = 12,0$
$S_7 = \frac{1}{2} \times 9 \times 9 \times \frac{1}{2} = 20,25$	$S_7 = \frac{1}{2} \times 9 \times 9 \times \frac{1}{2} = 20,25$
$S_8 = \frac{1}{2} \times 7 \times 9 \times \frac{1}{2} = 15,75$	$S_8 = \frac{1}{2} \times 6 \times 9 \times \frac{1}{2} = 13,5$
$S_9 = \frac{1}{2} \times 10 \times 11 \times \frac{1}{2} = 27,5$	$S_9 = \frac{1}{2} \times 6 \times 10 \times \frac{1}{2} = 15,0$
$S_{10} = \frac{1}{2} \times 2 \times 6 \times \frac{1}{2} = 3,0$	$S_{10} = \frac{1}{2} \times 3 \times 6 \times \frac{1}{2} = 4,5$

$S_{11} = \frac{1}{2} \times 5 \times 9 \times \frac{1}{2} = 11,25$	$S_{11} = \frac{1}{2} \times 10 \times 9 \times \frac{1}{2} = 22,5$
$S_{12} = \frac{1}{2} \times 12 \times 6 \times \frac{1}{2} = 18,0$	$S_{12} = \frac{1}{2} \times 5 \times 6 \times \frac{1}{2} = 7,5$
$\Sigma S_{\text{досл.}} = 153,0$	$\Sigma S_{\text{баз.}} = 144,25$

Конкурентоспроможність кожного підприємства, визначаємо підставивши площу фігури, що відображає показники фірми, до площі кола.

$$I_{\text{досл.}} = S_{\text{досл.}} \div S_{\text{кола}} = 153,0 \div 314 = 0,48$$

$$I_{\text{баз.}} = S_{\text{баз.}} \div S_{\text{кола}} = 144,25 \div 314 = 0,46$$

Для отримання остаточного результату щодо конкурентоспроможності КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» по відношенню до найбільшого – КП «Парк ім. Б. Хмельницького», м. Львів, скористаємось наступною формулою:

$$K = I_{\text{досл.}} \div I_{\text{баз.}} \quad (5.4)$$

$$K = 0,48 \div 0,46 = 1,04$$

Виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок, що конкурентна позиція КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» є більш конкурентоздатною за позицію КП «Парк ім. Б. Хмельницького» (м. Львів).

Такі показники, як якість послуг, кваліфікація персоналу та ціна атракціонів в обох підприємствах практично ідентичні. В обох оновлення парку атракціонів давно не проводилась, кількість атракціонів практично однакова, кваліфікація обслуговуючого персоналу ідентична. Майже однакові

такі показники, як: сервіс обслуговування та використання нових технологій – показники надзвичайно низькі і потребують термінового удосконалення.

КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» вигідно відрізняється від конкурента за такими показниками, як частка ринку та загальна площа, загальна площа КП «Парк ім. Б. Хмельницького», м. Львів – 30 га.

КП «Парк ім. Б. Хмельницького» значно виграє в таких показниках, як загальна кількість відвідувачів атракціонів – 160 тис. чол. (у нашого підприємства – 36 тис.), відповідно суттєво відрізняється і виручка: Львів – 400 тис. грн., Тернопіль – 90 тис. грн. (2016 р.); загальний дохід разом з орендою: Тернопіль – 421,8 тис. грн., Львів – 989,0 тис. грн.

Стосовно застосування комплексу просування щодо послуг парків, то в обох підприємства даний показник практично відсутній.

## **5.2 Обґрунтування економічної доцільності впровадження проекту**

Новим 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.

Якщо в попередні роки торгівля обмежувалась лише торгівлею з лотків, то цього року доцільно розширити дану СБО – торгівля в палатках. Палатки будуть розміщені на території парків:

- в парку ім. Т.Г. Шевченка;
- Парку «Топільче»;
- Парку «Національного відродження»;

Отже, на території парків буде розміщено як мінімум три торгові намети, в яких будуть продаватися різноманітні соки та мінеральна та солодка водичка (на розлив та в пляшках) та різноманітні товари – печиво, горішки,

чіпси, сушені солоні морепродукти тощо. Також в цих наметах відвідувачі зможуть скоштувати гарячої запашної кави, з'їсти смачні тістечка, гарячі бутерброди, піцу, морозиво.

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).

Розвиток наметової торгівлі сприятиме також формуванню прихильності споживачів до діяльності підприємства та його послуг, що є дуже важливим фактором в формуванні конкурентних переваг.

Перспективним напрямом розвитку КП «Об'єднання парків культури і відпочинку» є також підтримання конкурентних переваг категорії «Дійні корови». До цієї категорії віднесено атракціони і торгівлю. Як вже зазначалось, КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» фактично є монополістом на ринку м. Тернополя, конкуренцію можуть скласти лише чеські луна-парки, що приїжджають в місто на гастролі, але вони бувають доволі рідко і асортимент їхніх атракціонів зазвичай не відрізняється від асортименту досліджуваного підприємства, рівень технічного оновлення атракціонів теж надзвичайно низький, а ціни вищі. Як конкурента можна розглядати і КП «Парк ім. Б. Хмельницького», м. Львів, але це лише для порівняння показників, так як мешканці Тернополя не стануть регулярно їздити до Львова для задоволення своїх потреб у проведенні дозвілля. У попередньому підпункті ми, за допомогою порівняння показників КП «Парк ім. Б. Хмельницького» та КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» визначали конкурентоспроможність останнього.

Здійснена оцінка підтвердила припущення щодо конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Але

конкуренентоспроможність виявлено далеко не за всіма показниками діяльності підприємства. Показник є надзвичайно важливим для перспективного росту підприємства – це виручка від реалізації платних послуг, у нашого підприємства значно нижча, так за 2016 р. наше підприємство за атракціони виручило 90 тис. грн., а львівське – 400 тис. грн. (загальний дохід, разом з орендою – відповідно 421,8 тис. грн. та 989 тис. грн., тобто більше ніж в два рази), це при тому, що атракціонів у нас навіть дещо більше ( на дві одиниці), і заробітна плата у наших працівників у 1,5 рази вища. А весь секрет полягає у кількості відвідувачів та контролю за поступленням грошей до каси підприємства.

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).

Необхідно докласти максимальних зусиль для того, щоб укорінити у свідомості тернополян звичку проводити відпочинок у парках міста, це можна подати як формування здорового способу життя, зміцнення сімейних традицій.

Чималу роль при прийнятті рішень, що стосуються маркетингової діяльності, відіграють фінансовий стан і можливості фірми. В роботі вже неодноразово відмічалось, що фінансові ресурси досліджуваного підприємства суттєво обмежені, тому витратити (інвестувати) їх необхідно виважено.



## РОЗДІЛ 6

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### **6.1 Оцінка стану охорони праці на досліджуваному підприємстві**

КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» спеціалізується на наданні послуг дозвілля.

Ринок послуг дозвілля – це сукупність продавців послуг (підприємств, що генерують послуги дозвілля) та споживачів цих послуг.

Об'єкти, системи та технології, що створюють умови для надання послуг дозвілля формують інфраструктуру ринку послуг дозвілля.

Системи організації виробництва і управління послуг є ресурсами (прикладними знаннями), що матеріалізуються на практиці. Вони систематизують функції організаційної структури підприємства сфери дозвілля.

В загальній структурі ринку послуг України доцільно окремо відділити ринок послуг дозвілля. Пропонуємо сферу послуг дозвілля поділити на такі складові:

- ринок азартних ігор (казино, ігрові автомати, тоталізатор);
- ринок паркової діяльності та атракціонів (тематичні парки та парки атракціонів);
- ринок видовищно-розважальної сфери (прем'єри кінофільмів, виставки, концерти, шоу-програми);
- ринок спортивно-розважальної сфери (непрофесійний спорт, наприклад, фітнес, боулінг, пейнтбол, ковзани тощо);
- ринок сфери терапевтичної та фізичної дії на тіло (діяльність спа-салонів, саун та бань, салонів краси, соляріїв, масажних послуг);
- ринок активного відпочинку (дискотеки, нічні клуби тощо).

КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» належить до ринку паркової діяльності та атракціонів.

Охорона праці на підприємстві здійснюється у відповідності до Закону України «Про охорону праці» (документ 2694-XII, редакція від 20.01.2018.), який визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Законодавство про охорону праці складається з Закону України «Про охорону праці», Кодексу законів про працю України (документ 322-08, редакція від 25.09.2019), Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності» (документ 1105-XIV, редакція від 01.01.2011) та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Служба охорони праці на підприємстві вирішує наступні завдання:

- забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд;
- забезпечення працюючих засобами індивідуального і колективного захисту;
- професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів роботи;
- вибору оптимальних режимів праці і відпочинку працюючих;
- професійного відбору виконавців для певних видів робіт.

Управління охороною праці – це підготовка, прийняття і реалізація правових, організаційних, науково-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-економічних та лікувально-профілактичних заходів, спрямованих

на збереження життя, здоров'я й працездатності людини в процесі трудової діяльності.

Працівники Парку, під час прийняття на роботу та періодично повинні проходити на підприємстві інструктаж з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

За характером і часом проведення інструктаж з питань охорони праці (далі – інструктаж) поділяється на вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

Вступний інструктаж проводиться: з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від освіти, стажу роботи та посади; з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть безпосередню участь у виробничому процесі або виконують інші роботи для Парку; з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження трудового або професійного навчання; з екскурсантами у разі екскурсії на підприємство.

Вступний інструктаж на КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» проводиться спеціалістом служби охорони праці або іншим фахівцем, який у встановленому Типовим положенням порядку пройшов навчання і перевірку знань з питань охорони праці. Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу з питань охорони праці.

Первинний інструктаж проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником: новоприйнятим на підприємство; переведеним з іншого структурного підрозділу підприємства; виконуючим нову для себе роботу; відрядженим працівником з іншого підприємства. Проводиться з учнями, студентами, слухачами навчальних закладів: до початку трудового або професійного навчання; перед виконанням кожного навчального завдання, пов'язаного з використанням різних механізмів,

інструментів, матеріалів та інше. Первинний інструктаж на робочому місці проводиться індивідуально або з групою осіб одного фаху за діючими на підприємстві інструкціями з охорони праці відповідно до виконуваних робіт.

Повторний інструктаж проводиться на робочому місці індивідуально з окремим працівником або групою працівників, які виконують однотипні роботи, за обсягом і змістом переліку питань первинного інструктажу. Повторний інструктаж проводиться в терміни, визначені нормативно-правовими актами з охорони праці, які діють у галузі, або роботодавцем з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше й разу на 6 місяців.

Позаплановий інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці.

Цільовий інструктаж проводиться з працівниками: при ліквідації аварії або стихійного лиха; при проведенні робіт, на які відповідно до законодавства оформляються наряд-допуск, наказ або розпорядження. Обсяг і зміст цільового інструктажу визначаються залежно від виду робіт, що виконуватимуться.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник робіт (начальник структурного підрозділу, майстер) або фізична особа, яка використовує найману працю.

На підприємстві створено профспілку, яка здійснює контроль за додержанням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці, створенням безпечних і нешкідливих умов праці, забезпеченням належного виробничого побуту для працівників і забезпеченням їх засобами колективного та індивідуального захисту. Професійні спілки мають право безперешкодно перевіряти стан умов і безпеки праці на виробництві, виконання відповідних програм і зобов'язань колективних договорів (угод).

На підприємстві впроваджуються й інші заходи охорони праці. Ці заходи на підприємстві закріплені спеціальними нормами регламентованими КЗпП, Законом України «Про охорону праці» та іншими нормативними актами. Ці норми, об'єднані терміном «охорона праці», включають в себе

норми та правила з техніки безпеки і виробничої санітарії. Відмінність норм з техніки безпеки від норм з виробничої санітарії визначається предметом, на регулювання якого спрямовані ті чи інші норми.

На КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» створено в кожному структурному підрозділі і на робочих місцях умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також з забезпечено дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про працю. З цією метою КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» забезпечує функціонування системи управління охороною праці, для чого створює відповідні служби і призначає посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань охорони праці, затверджують інструкції про їх обов'язки, права та відповідальність за виконання покладених на них функцій; розробляються за участю профспілок і реалізуються комплексні заходи для досягнення встановлених нормативів з охорони праці, впроваджуються прогресивні технології, досягнення науки і техніки, засоби механізації та автоматизації виробництва, вимоги ергономіки, позитивний досвід з охорони праці; забезпечується усунення причин, що призводять до нещасних випадків, професійних захворювань; організовується проведення атестації робочих місць на відповідність нормативним актам про охорону праці в порядку і строки, що встановлені законодавством.

Обов'язкові медичні огляди проводяться згідно з Положенням про медичний огляд працівників певних категорій, затвердженим наказом Міністерства охорони здоров'я від 31.03.1994 р. № 45.

## **6.2 Економічна оцінка заходів з охорони праці**

*Планування, фінансування та облік робіт з охорони праці. Оцінка стану охорони праці.*

Планування роботи з охорони праці виконується на основі:

- планів економічного і соціального розвитку підприємства;



- планів організаційно-технологічних заходів, спрямованих на поліпшення умов праці;
- матеріалів атестації робочих місць;
- матеріалів розслідування нещасних випадків на виробництві;
- пропозицій комісії з охорони праці.

Щороку для виконання розробленого на рік плану робіт та перевірки стану охорони праці на підприємстві, складається графік перевірки ділянок парків інженером з охорони праці.

Протягом 2019 р. КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» проводило 4 планових та 3 позапланових генеральних перевірок по охороні праці. Під час перевірок було виявлено 98 порушень та вжито ефективні заходи щодо їх усунення.

Фінансування охорони праці КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» здійснює за власний рахунок. Фонд охорони праці на підприємстві використовується лише для виконання заходів, що забезпечують доведення умов і безпеки праці до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці на виробництві. Працівники із своїх коштів ніякі витрати на заходи щодо охорони праці не несуть. На підприємстві (служба з охорони праці) ведеться документація для обліку та реєстрації подій (заходів) щодо охорони праці, налічується близько 20 журналів та низка бланків спеціальних актів.

Для поліпшення стану охорони праці на КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» та уникнення аварій і нещасних випадків на атракціонах, при вирубках чагарнику та інших роботах, передбачених діяльністю Парків, слід окрім перелічених заходів з охорони праці дотримуватись вимог внутрішніх організаційних документів підприємства.

При оцінці ефективності заходів щодо охорони праці використовують сукупність чотирьох груп показників:

1. показники зміни стану умов праці;



2. соціальні показники;
3. економічні показники;
4. соціально-економічні показники.

Зміна стану умов праці оцінюється на робочих місцях, при цьому враховуються наступні фактори виробничого середовища:

1. зміна кількості машин і механізмів, приміщень, що відповідають вимогам стандартів безпеки праці й інших нормативних актів;
2. поліпшення санітарно-гігієнічних показників;
3. зниження рівня шуму і вібрації (атракціони, естрада під час концертів);
4. покращення освітлення; поліпшення психофізіологічних показників;
5. зниження підвищених фізичних навантажень;
6. зниження нервово-психічних навантажень;
7. поліпшення естетичних показників;
8. раціональна організація робочих місць;
9. благоустрій приміщень і територій.

Зміна стану умов праці за факторами оцінюється різницею їхньої абсолютної величини до і після впровадження заходів чи різницею досягнутих або прогнозованих показників, а також зіставленням відносних показників, що характеризують ступінь відповідності тих чи інших факторів гранично припустимим концентраціям, гранично припустимим рівням чи заданим значенням.

*Економічна оцінка заходів з охорони праці на підприємстві.*

На КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» доцільно передбачити такі заходи з охорони праці:

1. Щодо зниження негативного впливу мікроклімату: раціоналізації режимів праці й відпочинку, перерви.
2. Щодо боротьби з шумом (зниження його в джерелі утворення): використання змащувальних матеріалів для атракціонів; організаційно-технічні заходи (вчасний ремонт, догляд та відповідне зберігання в

несезонний період), які мають профілактичне значення; чергування періодів роботи і відпочинку.

3. Щодо запобігання появи нещасних випадків продовжувати превентивні заходи: консультації з питань охорони праці; роз'яснення правил експлуатації нового та наявного обладнання; проведення періодичних перевірок знань.

Річна економія КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» від покращення заходів охорони праці складається з: економії від зменшення професійних захворювань; економія від зменшення випадків травматизму; економії від зменшення плинності кадрів; економії від скорочення пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах.

1. Розрахунок економії від зменшення рівня захворюваності (аналогічно до травматизму) за певний час ( $\Delta D$ ) визначається за формулою:

$$\Delta D = (D_1 - D_2) \div 100 \times ЧЗ; \quad (6.1)$$

де  $D_1, D_2$  – кількість днів непрацездатності через хворобу чи травму, що припадають на 100 працюючих відповідно до і після проведення заходів;  $ЧЗ$  – річна середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$$\Delta D = (24-11) \div 100 \times 187 = 24,31$$

2. Річна економія заробітної платні за рахунок зростання продуктивності праці при зменшенні рівня захворюваності і травматизму:

$$E_3 = (\Delta W \times З_p) \div 100 \times Ч_{ср}; \quad (6.2)$$

де  $З_p$  – середньорічна заробітна плата одного працівника з відрахуванням на соцстрахування;  $Ч_{ср}$  – середньорічна чисельність персоналу.

$$E_3 = (0,0016 \times 2400) \div 100 \times 187 = 7,18$$

3. Економія за рахунок зменшення коштів на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності:

$$E_{cc} = \Delta D \times P_d; \quad (6.3)$$

де  $P_d$  – середньоденна сума допомоги по тимчасовій непрацездатності.

$$E_{cc} = 24,31 \times 50 = 1\,215,5$$

Як бачимо з проведених розрахунків, економія від зменшення захворюваності (травматизму) зростає у 24,31 разів; річна економія від зростання продуктивності праці становитиме 7,18 разів.

Отже, застосування заходів по охороні праці на КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» має високу ефективність, а саме: зростає продуктивність праці при:

- наданні працівникові додаткових хвилин на відпочинок;
- встановлення більш прогресивного обладнання;
- зменшення кількості травматизму; зменшується плінність кадрів.

### **6.3 Участь суб'єкта господарювання у державній системі моніторингу довкілля, основні завдання, організація і функціонування**

Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» (ст.20, 22) передбачено створення державної системи моніторингу довкілля (далі – ДСМД) та проведення спостережень за станом навколишнього природного середовища, рівнем його забруднення. Виконання цих функцій покладено на Мінприроди та інші центральні органи виконавчої влади, які є суб'єктами державної системи моніторингу довкілля, а також

підприємства, установи та організації, діяльність яких призводить або може призвести до погіршення стану довкілля.

На даний час, у державній системі моніторингу довкілля функції і задачі спостережень та інформаційного забезпечення виконують 8 суб'єктів системи моніторингу: Мінприроди, МНС, МОЗ, Мінагрополітики, Мінжитлокомунгосп, Держводгосп, Держкомлісгосп, Держкомзем [89].

Кожний із суб'єктів ДСМД здійснює моніторинг тих об'єктів довкілля, що визначаються Положенням про державну систему моніторингу довкілля та порядками і положеннями про державний моніторинг окремих складових довкілля.

Функціонування ДСМД здійснюється на трьох рівнях, що розподіляються за територіальним принципом [91].:

- загальнодержавний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання моніторингу в масштабах всієї країни;
- регіональний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання в масштабах територіального регіону;
- локальний рівень, що охоплює пріоритетні напрямки та завдання моніторингу в масштабах окремих територій з підвищеним антропогенним навантаженням.

#### *Моніторинг якості повітря*

Державною гідрометеорологічною службою (МНС) здійснюються спостереження за забрудненням атмосферного повітря у 53 містах України на 162 стаціонарних, двох маршрутних постах спостережень та двох станціях транскордонного переносу. Ведуться спостереження за хімічним складом атмосферних опадів та за кислотністю опадів.

Програма обов'язкового моніторингу якості атмосферного повітря включає сім забруднюючих речовин: пил, двоокис азоту ( $\text{NO}_2$ ), двоокис сірки ( $\text{SO}_2$ ), оксид вуглецю, формальдегід ( $\text{H}_2\text{CO}$ ), свинець та бенз(а)пірен. Деякі станції здійснюють спостереження за додатковими забруднюючими

речовинами. Проводиться аналіз наявності забруднюючих речовин в опадах та сніговому покриві.

Санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) здійснює спостереження за якістю атмосферного повітря у житловій та рекреаційній зонах, зокрема поблизу основних доріг, санітарно-захисних зон та житлових будинків, на території шкіл, дошкільних установ та медичних закладів в містах та в робочій зоні. Крім того, здійснюється аналіз якості повітря у житловій зоні за скаргами мешканців.

#### *Моніторинг стану вод суші*

Державна гідрометеорологічна служба (МНС) проводить моніторинг гідрохімічного стану вод на 151 водному об'єкті, а також здійснює гідробіологічні спостереження на 45 водних об'єктах. Отримуються дані по 46 параметрах, що дають можливість оцінити хімічний склад вод, біогенні параметри, наявність зважених часток та органічних речовин, основних забруднюючих речовин, важких металів та пестицидів. На 8 водних об'єктах проводяться спостереження за хронічною токсичністю води. Визначаються показники радіоактивного забруднення поверхневих вод.

Державна екологічна інспекція (Мінприроди) відбирає проби води та отримує дані по 60 вимірюваних параметрах.

Державний комітет по водному господарству проводить моніторинг річок, водосховищ, каналів, зрошувальних систем і водойм у межах водогосподарських систем комплексного призначення, систем водопостачання, транскордонних водотоків та водойм у зонах впливу атомних електростанцій. Контроль якості води за фізичними та хімічними показниками здійснюється на 72 водосховищах, 164 річках, 14 зрошувальних системах, 1 лимані та 5 каналах комплексного призначення. Крім того, у рамках радіаційного моніторингу вод водогосподарськими організаціями здійснюється контроль вмісту радіонуклідів у поверхневих водах.

Санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) проводить спостереження за джерелами централізованого та децентралізованого постачання питної води, а також місцями відпочинку вздовж річок та водосховищ.

Підприємствами Державної геологічної служби (Мінприроди) здійснюється моніторинг стану підземних вод. У місцях моніторингу проводиться оцінка рівня залягання підземних вод (наявність), їх природного геохімічного складу. Проводяться визначення 22 параметрів, в тому числі концентрації важких металів та пестицидів.

Санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) здійснює хімічний аналіз підземних вод, які призначаються для питного споживання.

#### *Моніторинг прибережних вод*

Державна гідрометеорологічна служба (МНС) управляє мережею моніторингу стану прибережних вод, яка складається з станцій моніторингу у місцях скиду стічних вод та науково-дослідних станцій, що розташовані на прибережних територіях Чорного та Азовського морів. На існуючих станціях проводяться вимірювання від 16 до 26 гідрохімічних параметрів вод та донних відкладів.

Державні інспекції охорони Чорного та Азовського морів (Мінприроди) мають власні системи спостережень. До їх повноважень відносяться щомісячні відбори проб та аналіз впливу джерел забруднення, які розташовані на узбережжі; моніторинг скидів з кораблів; забруднення від діяльності з пошуку та видобування нафти, газу і будівельних матеріалів на морському шельфі; нагляд за використанням живих ресурсів моря.

Державна санітарно-епідеміологічна служба (МОЗ) здійснює моніторинг якості морської води в зонах рекреаційного та оздоровчого водокористування.

#### *Моніторинг стану ґрунтів*

Державна гідрометеорологічна служба (МНС) здійснює моніторинг забруднення ґрунтів сільськогосподарських земель пестицидами та важкими



металами у населених пунктах. Проби відбираються раз у п'ять років, проби на важкі метали у містах Костянтинівка та Маріуполь відбираються щороку.

Державна екологічна інспекція (Мінприроди) здійснює відбір проб на промислових майданчиках в межах країни. Загальна кількість параметрів, що вимірюються 27.

Установи МОЗ здійснюють моніторинг стану ґрунтів на територіях їх можливого негативного впливу на здоров'я населення. Найбільше охоплені території вирощення сільськогосподарської продукції, території в місцях застосування пестицидів, ґрунти в зоні житлових масивів, дитячих майданчиків та закладів.

Мінагрополітики здійснює спостереження за ґрунтами сільськогосподарського використання. Здійснюються радіологічні, агрохімічні та токсикологічні визначення, залишкова кількість пестицидів, агрохімікатів і важких металів.

#### *Моніторинг радіаційного випромінювання*

Державна гідрометеорологічна служба (МНС) здійснює спостереження за радіоактивним забрудненням атмосфери шляхом щоденних замірів доз гамма-радіаційної експозиції (ГРЕ), осідання радіоактивних частинок з атмосфери та вмісту радіоактивного аерозолі в повітрі. Здійснюються заміри радіоактивного забруднення поверхневих вод на 8 водних об'єктах. Поблизу атомних електростанцій Державна гідрометеорологічна служба здійснює заміри радіоактивного забруднення поверхневих вод цезієм-137 та забруднення ґрунтів.

Лабораторії моніторингу Мінагрополітики проводять контроль у місцях концентрації радіоактивних речовин у ґрунтах та харчових продуктах.

МНС здійснює моніторинг доз ГРЕ на 10 автоматизованих пунктах поблизу атомних електростанцій. У межах 30-кілометрової зони навколо Чорнобильської АЕС (зони відчуження), МНС здійснює спостереження за концентрацією радіонуклідів; радіонуклідами в атмосферних опадах, а також концентрацією «гарячих» частинок у повітрі.

Суб'єктами ДСМД створені, або розробляються відомчі бази даних моніторингової інформації. Існуюча система інформаційної взаємодії відомчих підсистем моніторингу довкілля передбачає обмін інформацією на загальнодержавному та регіональному рівнях. Організаційна інтеграція суб'єктів моніторингу довкілля на всіх рівнях здійснюється Мінприроди та його територіальними органами.

Для упорядкування процесу обміну інформацією за показниками та термінами надання екологічної інформації між Мінприроди та суб'єктами ДСМД укладено двохсторонні угоди про співробітництво у сфері моніторингу навколишнього природного середовища, до яких розроблені відповідні регламенти обміну екологічною інформацією.

Оперативна моніторингова інформація передається територіальними органами суб'єктів ДСМД до регіональних центрів моніторингу довкілля, або державних управлінь охорони навколишнього природного середовища в регіонах.

Узагальнена аналітична інформація надається міністерствами та відомствами-суб'єктами ДСМД Мінприроди.

Отримані дані передаються до Інформаційно-аналітичного центру Мінприроди та накопичується у банках екологічних даних.

На основі отриманої щомісячної та щоквартальної інформації Мінприроди видається інформаційно-аналітичний огляд «Стан довкілля в Україні», який розповсюджується серед заінтересованих користувачів [89].

Функціонування Інформаційно-аналітичного центру Мінприроди забезпечує інформаційний обмін з регіональними центрами моніторингу довкілля, суб'єктами державної системи моніторингу довкілля, створення уніфікованого банку екологічних даних, проведення комплексного аналізу стану довкілля, тощо.

Постановою Кабінету Міністрів України від 05.12.2007 № 1376 затверджено Державну цільову екологічну програму проведення моніторингу навколишнього природного середовища [91].

В межах Державної цільової екологічної програми проведення моніторингу навколишнього природного середовища, у тому числі, передбачено розширення мережі автоматизованих постів спостережень за забрудненням атмосферного повітря в екологічно небезпечних містах.

#### **6.4 Завчасний вибір шляхів підвезення (маршрутів) і перевантажувальних районів при плануванні заходів матеріального забезпечення дій сил цивільного захисту**

Матеріально-технічне забезпечення сил цивільного захисту включає технічне та матеріальне постачання [92].

Технічне забезпечення полягає в організації та здійсненні комплексу заходів, спрямованих на підтримання рівня готовності техніки та оснащення, який дозволяє силам цивільного захисту виконувати завдання з ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, поповнювати запаси технічного майна та експлуатаційних матеріалів, своєчасно проводити ремонт техніки та оснащення, що вийшли з ладу.

Матеріальне забезпечення передбачає забезпечення залучених до проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт формувань (підрозділів) продовольством, питною водою, технічними засобами, майном протирадіаційного та протихімічного захисту, медичним майном, спеціальним одягом, будівельними і пально-мастильними матеріалами, а також обладнання місць (пунктів) прийому їжі, відпочинку та спеціальної обробки.

Матеріальне забезпечення передбачає [92]:

- доставку та створення необхідних запасів матеріально-технічних засобів, речового майна і оснащення у визначених районах, своєчасне поповнення їх витрат (втрат) при виконанні силами цивільного захисту завдань за призначенням;

- організацію харчування, відпочинку, необхідних санітарно-гігієнічних умов у місцях розміщення особового складу сил цивільного

захисту, залучених до проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт;

- розгортання підрозділів матеріального забезпечення в районі надзвичайної ситуації з метою здійснення заходів щодо всебічного забезпечення дій сил цивільного захисту;

- організацію взаємодії з місцевими органами виконавчої влади з питань матеріального забезпечення сил цивільного захисту при виконанні завдань у районі надзвичайної ситуації.

Керівник органу управління (формування) при організації матеріального забезпечення визначає:

- завдання формуванням матеріального забезпечення та послідовність їх виконання за місцем та часом;

- режим роботи формувань матеріального забезпечення та порядок організації харчування особового складу;

- строки, райони, обсяги і порядок забезпечення потреб та поповнення запасів пального, продовольства, майна і матеріалів, необхідних для виконання завдань за призначенням;

- організацію зв'язку між силами цивільного захисту та підрозділами матеріального забезпечення.

Матеріальне забезпечення полягає в організації та здійсненні комплексу заходів, спрямованих на своєчасне і повне забезпечення потреб підрозділів у рятувальному обладнанні, техніці, пальному, продовольстві, речовому, медичному, інженерному, хімічному та іншому майні і матеріалах при виконанні завдань за призначенням [92].

Облік пального та технічних засобів у формуваннях організовується у відповідності з вимогами відомчих керівних документів, якими керуються суб'єкти господарювання, на базі яких вони створені. Склад пального призначений для приймання, зберігання та видачі пального і технічних засобів служби силам цивільного захисту та на заправні пункти. Склад пального призначений для приймання, зберігання та видачі пального і технічних засобів служби силам цивільного захисту та на заправні пункти. У кожному сховищі

повинні бути: план сховища з нанесеною на ньому схемою розташування стелажів або штабелів тари з паливом, паспорт із зазначенням типу сховища, його довжина, ширина, висота до перекриття, місткість (у вагонах), інструкція особовому складу про порядок допущення у сховище, правила зберігання пального у тарі та технічних засобах, режиму збереження, з техніки безпеки і пожежної безпеки, журнал огляду сховища, картотеки технічних засобів, що зберігаються, робочий стіл з письмовим приладдям, шафа для робочого інструменту, інвентар для дотримання чистоти у сховищі, металеві ящики для чистих та брудних обтиральних матеріалів, пожежний інвентар.

Отруйні технічні рідини повинні зберігатись тільки на складах, що охороняються, в неопалених закритих спеціально обладнаних приміщеннях (сховищах) або на тимчасово виділених ділянках, огорожених колючим дротом, окремо від інших нафтопродуктів [93].

Для збереження продуктів харчування, фуражу та воду від зараження радіоактивними речовинами, отруйними речовинами і біологічними засобами проводиться ізоляція їх від зовнішнього середовища. Проводиться пакування продуктів харчування в захисні матеріали та приміщення в герметичну тару та подальше зберігання в складських приміщеннях, приміщеннях для продовольства і води в захисних спорудах.

На марші та при доставках продовольства силами цивільного захисту чи населенню використовують закриті транспортні засоби. Допускається транспортування тентованими вантажними автомобілями продуктів харчування, які попередньо запаковані в захисні матеріали та поміщені в ящики.

Харчування населення в місцях розселення має здійснюватися через систему громадського харчування, а також в домашніх умовах. При розселенні людей в громадських спорудах і приміщеннях їх харчування рекомендується організувати через їдальні, кафе, закусочні і як виняток – через рухомі пункти харчування (РПХ). В області, районі, місті створюється і утримується недоторканий запас продовольства (для органів управління, сил цивільного захисту, постраждалого населення), в обсязі не менше як на 1 добу



за переліком споживчого кошика з розрахунку прогнозованої чисельності населення, потерпілого внаслідок НС. Для забезпечення гарячим харчуванням та сухими пайками особового складу сил цивільного захисту, а також постраждалого населення у загонах першої медичної допомоги (ЗПД) на підприємствах торгівлі та громадського харчування незалежно від форм власності створюються мобільні формування – рухомі пункти харчування (РПХ) та рухомі пункти продовольчого забезпечення (РППЗ).

Для забезпечення продовольчими товарами сил цивільного захисту в умовах проведення пошуково-рятувальних та інших невідкладних робіт в осередках ураження і зонах зараження та населення, яке потерпіло внаслідок надзвичайних ситуацій створюються спеціальні підрозділи торгівлі продовольчими товарами - рухомі пункти продовольчого забезпечення.

Рухомі пункти харчування створюються, як правило, територіального призначення. На великих підприємствах, де чисельність невоєнізованих формувань складає понад 400 чоловік, можуть створюватися об'єктові рухомі пункти харчування. Базою створення таких пунктів є: їдальні громадського харчування, кафе, ресторани тощо. Час на приведення в готовність формування повинний враховувати: час затрачений на оповіщення і збір особового складу (на робочому місці – 1 год., у нічний час до 3-4 год.); час на отримання і розконсервацію кухонь та майна згідно табелю (із складу об'єкту до 3-4 год., із складу резерву органів місцевої виконавчої влади до 6-8 год.); отримання і оснащення автотранспорту, який приписаний для роботи на пункті харчування (до 4-6 год.); отримання продуктів харчування та їх завантаження на автотранспорт (до 6-8 год.). Таким чином, час на приведення рухомого пункту харчування в готовність для проведення маршу і розгортання на місці призначення складає: днем від 6-8 год. до 8-10 год., у нічний час до 12 (14) годин [92].

Час на проведення маршу розраховується за середньою швидкістю руху колони 30-40 км/год. Розгортається рухомий пункт харчування на місці, яке визначено керівником робіт з ліквідації надзвичайної ситуації з урахуванням обстановки, що склалася і забруднення території радіоактивними і хімічними



речовинами, бактеріальними засобами та санітарно-епідемічним станом. Час на проведення маршу розраховується за середньою швидкістю руху колони 30-40 км/год. Розгортається рухомий пункт харчування на місці, яке визначено старшим уповноваженим з локалізації і ліквідації наслідків надзвичайної ситуації з урахуванням обстановки, що склалася і забруднення території радіоактивними і хімічними речовинами, бактеріальними засобами та санітарно-епідемічним станом. Для розгортання рухомого пункту харчування використовуються будівлі, які збереглися, а при їх відсутності зводяться намети, палатки для прийому їжі, встановлюються лавки для сидіння, місця для видачі їжі та зберігання продуктів і води, робиться освітлення місця розгортання та робочих місць, покажчики тощо.

Забезпечення евакуйованих продуктами харчування у замиській зоні повинно здійснюватися через місцеву мережу продовольчих магазинів та підприємств громадського харчування. Забезпечення продуктами харчування слід здійснювати за рахунок наявних поточних та спеціально створених запасів цих продуктів на базах та складах.

На випадок надзвичайних ситуацій також необхідно передбачити вивіз товарних запасів у замиську зону), для чого необхідно:

- проводити рекогносцировку районів евакуації, місць можливого розміщення продовольчих запасів; заздалегідь обстежуються складські приміщення та отримуються ордери на їх використання на випадок надзвичайної ситуації при вивезенні продовольства;

- мати розрахунки необхідного транспорту та визначити порядок вивезення цих запасів.

У польових умовах харчування населення і особового складу формувань організовується із польових кухонь рухомого пункту харчування.

Для забезпечення промисловими товарами сил цивільного захисту та постраждалого населення створюються спеціальні підрозділи торгівлі промисловими товарами - рухомі пункти речового забезпечення. Рухомі пункти речового забезпечення створюються, як правило, територіального призначення. На великих підприємствах, де чисельність працюючих складає

понад 3-5 тисяч чоловік, можуть створюватися об'єктові рухомі пункти речового забезпечення. Базою створення рухомих пунктів речового забезпечення є: магазини, оптові бази і склади промислових товарів, підприємства легкої промисловості та побутового обслуговування тощо. До складу рухомого пункту речового забезпечення входять дві ланки забезпечення одягом і взуттям (по 6 чол. кожна), загальна чисельність пункту – 14 чоловік. Згідно таблицю оснащення пункт має: вантажних автомобілів – 2, автомобільних причепів – 2, інше майно згідно таблицю. Рухомий пункт речового забезпечення орієнтовно за 10 годин роботи може підвезти і видати пунктам санітарної обробки або медичним формуванням до 1500 комплектів підмінного одягу і взуття [93].

За роботою рухомого пункту речового забезпечення та продуктами харчування встановлюється радіологічний, хімічний, бактеріологічний і санітарно-епідемічний контроль.

## РОЗДІЛ 7

### ЕКОЛОГІЯ

#### **7.1 Значення рекреаційних зон у містах для забезпечення якості довкілля та покращення здоров'я людини**

Сьогодні в Україні, як і у цілому світі, важко уявити систему охорони здоров'я населення без оздоровчого комплексу. У сучасному світі відпочинок, рекреація, туризм, оздоровлення (а це означає здоров'я суспільства) є найвищою соціальною цінністю. Тому за останні кілька десятиріч у світі поступово зростає значення оздоровчого лікування, туризму і рекреації. Здебільшого така тенденція пов'язана насамперед із значним зростанням прибутків населення економічно розвинутих країн, зростанням загальноосвітнього рівня людей, розвитком транспортного сполучення. Крім того, індустріальний розвиток цивілізації, забруднення екологічних систем навколо великих промислових міст змушує все більшу кількість людей шукати відпочинок та оздоровлення в поки що екологічно благополучних регіонах. Таким чином, в Україні обслуговування рекреантів стало не лише самостійною галуззю науки, а й життєво необхідною формою задоволення потреб людини [87].

Рекреація як одна з головних форм продуктивного використання вільного часу людини – суспільний, економічний і науковий феномен, для якого не мають значення міжгалузеві та міждисциплінарні межі. Розвиток рекреаційної діяльності, крім основного призначення, сприяє створенню робочих місць, вливанню іноземної валюти, капіталовкладенням до місцевої економіки, раціональному використанню природних рекреаційних ресурсів, стимулює прибуткові внутрішні галузі – транспорт, громадське харчування, зв'язок, народні промисли, рекламно-інформаційну справу тощо. Відпочинок, як і праця, є невід'ємними складовими життєдіяльності людини, тому організація поєднання цих процесів є актуальною для сьогодення.

Розвиток рекреаційно-туристичної діяльності обумовлює зростання уваги до питань рекреаційного природокористування, особливо в умовах великих міст. Великі міста, які є значними DESTИНАЦІЯМИ, відчувають посилений тиск рекреантів (як туристів, так і місцевих жителів), що робить питання рекреаційної діяльності і рекреаційного природокористування в столичних та інших великих містах особливо актуальним.

В рекреаційному природокористуванні можна виділити такі напрямки як: рекреаційне ресурсоспоживання (наприклад, бальнеологічних, біотичних ресурсів); рекреаційне ресурсовикористання (кліматичних, водних, земельних ресурсів); використання властивостей середовища з рекреаційною метою (розміщення рекреаційно-туристичної інфраструктури, об'єктів і т.д.) [88]. Структура рекреаційного природокористування в місті залежить від видів рекреаційних занять, їх сезонності, тривалості, масовості та інших параметрів і в основному зводиться до таких видів:

– літні – пішохідні прогулянки, пішохідний туризм, прогулянки на велосипедах, фотополювання, етологія, купання, плавання, сонячні й повітряні ванни, водні спортивні заняття, яхти, водні лижі, рибальство, підводне полювання;

– зимові – пішохідний туризм, лижні прогулянки, фотополювання, етологія, рибальство, катання на ковзанах і санчатах.

Специфіка рекреації в межах міста обумовлена малою площею природних об'єктів, придатних для рекреації, при великих обсягах відпочиваючих, кількість яких майже не має сезонних коливань, що визначає постійність значних обсягів рекреаційних навантажень на природно-рекреаційні об'єкти. Особливістю великих міст, що водночас є туристичними центрами, є збільшення рекреаційних навантажень на природно-рекреаційні об'єкти центральних районів міста, що пов'язано із в'їзними туристичними потоками.

Рекреаційне природокористування в межах м. Києва, для прикладу, визначається особливими повноваженнями Київської міської адміністрації

згідно Закону України «Про столицю України – місто–герой Київ», відповідно до якого міська влада має право визначати особливості землекористування, що спрощує режим рекреаційного природокористування.

Рекреаційне природокористування є частиною загальної рекреаційної діяльності, що може здійснюватися в межах міста. Ця рекреаційна діяльність може здійснюватись у закладах відпочинку, закладах культурно-мистецького профілю, спортивних закладах чи майданчиках, під час здійснення екскурсій тощо. Рекреаційне природокористування є фактом безпосереднього контакту людини з природним середовищем. Такий контакт відбувається на незабудованих міських територіях, які розглядаються як зелені зони.

Зелена зона є сукупністю ландшафтів з насадженою чи природною рослинністю. В той же час не всі території міста, що не знаходяться під забудовою, належать до міської зеленої зони. Зелені зони відрізняються від просто незабудованих територій впорядкованістю та певним статусом, що регулюється на законодавчому рівні.

Зелені зони за функціональною ознакою поділяються на три основні групи:

- озеленені території загального користування: парки культури та відпочинку, парки відпочинку, сквери і бульвари, спеціалізовані парки;

- озеленені території обмеженого користування – на міжбудинкових житлових територіях, ділянках землекористування дитячих закладів, шкіл, вузів, наукових і лікувальних закладів, підприємств та організацій;

- озеленені території спеціального призначення – санітарно-захисні зони промислових підприємств, водоохоронні, меліоративні та лісозахисні смуги, оранжерейні господарства та розплідники, коридори інженерних мереж, озеленені частини вулиць, доріг і кладовищ [88].

На території України основною ланкою системи озеленення території міста прийнято вважати міський парк, причому його значення для міста зростає відповідно його розмірам. Міський парк створює умови для

організації практично всіх видів відпочинку і можливість контакту мешканців міста з природою.

Середовище рекреаційної діяльності міста можна поділити на внутрішнє, представлене ситуацією в місті, та зовнішнє, вплив якого спричинений попитом на міські рекреаційні ресурси, які пред'являють мігранти (трудові, сезонні, іммігранти).

Рекреаційні потреби населення міста задовольняються в процесі добового, тижневого, сезонного та річного рекреаційних циклів, кожен з яких має власну ритміку саморегуляції і відповідний їй просторовий механізм.

Добові рекреаційні потреби задовольняються міськими рекреаційними об'єктами, що знаходяться в межах пішохідної доступності від житла або місця роботи (локальний тип рекреаційного об'єкта) чи по дорозі між місцем проживання та прикладання праці/навчання (функціональний тип рекреаційного об'єкта). Для добової рекреації характерний обмежений набір рекреаційних занять, які до того ж мають досить стійкий характер (ранкові прогулянки або пробіжки тощо).

Тижневі рекреаційні потреби реалізуються на об'єктах, які є рекреаційно привабливими і мають оптимальну транспортну доступність (в межах 20-30 хв. на будь-якому з міських видів транспорту, що є взаємозамінними). Для них характерне поєднання активних рекреаційних занять на природі з культурно-пізнавальними або культурно-розважальними. Тижневі рекреаційні потреби можуть задовольнятися як в межах міста, так і на околицях, в межах зеленої зони (для м. Тернополя це Біла, Івачів, Глибочок Березовиця і т.д.).

Сезонні рекреаційні потреби є більш вмотивованими і пов'язані з порівняно тривалою рекреаційною діяльністю та більш різноманітними рекреаційними заняттями (наприклад, влітку це – відпочинок на пляжі біля води, на берегах річок, заняття водними та іншими активними видами рекреації, розваги тощо; взимку – катання на лижах, санчатах, ковзанах тощо). Сезонна рекреація здійснюється киянами як в межах міста, так і за його



межами – на околицях, де розташована зелена зона міста, та в межах міської агломерації, межі якої сягають до двох годин транспортної доступності. Міська агломерація, виконує урбокомпенсаційні функції завдяки дачному відпочинку, санаторному (пансіонати, бази відпочинку, санаторії) відпочинку, самодіяльному туризму і має найрізноманітніший набір рекреаційних занять, що впливає на розширення цієї зони, її ущільнення та зростання рекреаційних навантажень.

Річні рекреаційні потреби задовольняються під час відпустки і також можуть перекладатися на урбокомпенсаційні можливості зони агломерації, а також на внутрішньоміські можливості, які надає озеро або річка в місті як рекреаційний об'єкт.

Рекреаційно-природні та історико-культурні об'єкти будь-якого міста є туристично-привабливими ресурсами, які визначають потужні в'їзні туристичні потоки. Ці потоки також можна поділити на:

- добові, які можуть бути здійснені як трудовими мігрантами, так і спеціально з екскурсійною метою (наприклад, шкільні екскурсії з приміських шкіл). В цьому випадку до рекреаційних ресурсів міста пред'являються вибіркові вимоги, переважно культурно-пізнавального або культурно-розважального характеру;

- тижневі рекреаційні потреби аналогічні добовим, спрямовані на задоволення рекреаційних потреб приміських жителів, однак включають також і туристичні в'їзні потоки (туризм «вихідного дня»), що збільшує навантаження на рекреаційні об'єкти центральної частини міста;

- сезонні потоки до міста є туристичними. Наприклад, за статистикою, середній термін перебування туриста в м. Києві становить 3,5 доби і основне навантаження лягає на найбільш цінні та привабливі рекреаційні об'єкти (об'єкти Світової культурної спадщини – Софія Київська, Києво-Печерська лавра, парки на схилах Дніпра тощо).

Рекреаційне природокористування в місті є результатом реалізації рекреаційних потреб населення міста, приміської зони, розвитку внутрішнього та в'їзного туризму.

Таким чином, рекреаційне природокористування є структурною компонентою процесу природокористування, значення якої зростає відповідно до зростання рекреаційно-туристичної діяльності. Рекреаційне природокористування у місті, а особливо у великому, має свою специфіку, яка обумовлена виконанням містом своїх функцій, що збільшує потік рекреантів і навантаження на рекреаційні об'єкти центральної частини міста. Неконтрольована забудова, ущільнення міської забудови призводить до зменшення зеленої зони і зростання рекреаційних навантажень, що, в кінцевому випадку, призводить до їх деградації.

## **7.2 Регіональна політика стійкого розвитку**

У середині 80-х років виникла ідеологія сталого розвитку. Науковці дають різні визначення поняття сталого розвитку. Найбільш вдалим серед них є таке: розвиток економіки, за якого поліпшуються умови життя людини, а вплив на навколишнє середовище залишається у межах господарської ємності біосфери, і тому не руйнується природна основа функціонування людства [90].

Поняття «стійкий (сталий) розвиток» з'явилося у 80-х роках ХХ ст. у межах діяльності комісії ООН під керівництвом прем'єр-міністра Норвегії Г.Х. Брунтланд, покликаної пов'язати в одне ціле розвиток і екологію. Перед комісією були поставлені такі завдання: запропонувати нові довгострокові стратегії в галузі сталого навколишнього середовища, які дозволили б забезпечити сталий розвиток у довгостроковому періоді; рекомендувати шляхи співпраці розвинутих країн і країн, що розвиваються, в галузі охорони навколишнього середовища; розглянути засоби, за допомогою яких світове співтовариство змогло б ефективно розв'язувати проблеми навколишнього

середовища; допомогти виявити спільні підходи до розуміння проблем навколишнього середовища й того, що необхідно зробити для успішного вирішення питань захисту та підвищення якості стану навколишнього середовища, сформулювати довгострокову програму дій для наступних десятиліть і цілі, які повинно поставити перед собою світове співтовариство [89].

Концепція сталого розвитку розглядається як передумова довгострокового прогресу людства, який супроводжуватиметься збільшенням капіталу та поліпшенням екологічних умов. Її принципи були задекларовані у Ріо-де-Жанейро на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в 1992 р. Альтернативи цьому шляху немає. Україна, як і більшість країн світу, підтримала концепцію сталого розвитку, що зумовлює виконання екологічно орієнтованих вимог у різних галузях (економіці, соціальному і духовному житті, політиці тощо). На жаль, успіх сценарію сталого розвитку економісти оцінюють не вище ніж у 20 % .

В умовах сталого розвитку задоволення потреб здійснюється без збитку для майбутніх поколінь. Це відбувається завдяки вирішенню комплексу екологічних проблем: зелених (природних ресурсів) – ерозія і плодючість ґрунтів, деградація земель, спустелення, засолення, знеліснення, втрата середовища існування, дика природа, виснаження невідновлювальних ресурсів); коричневих (забруднення) – забруднення повітря, видалення відходів, небезпечні відходи, перенаселеність, шум; синіх (пов'язані з водою) – виснаження і забруднення підземних вод, забруднення поверхневих вод, забруднення морських вод, перевилів і глобальних – глобальне потепління, озоновий шар, біорізноманіття, втрата видів [90].

Забезпечення сталого розвитку України вимагає реалізації стратегії соціально-економічних перетворень, її соціальних і економічних пріоритетів розвитку та механізмів їх реалізації. Перехід України до сталого розвитку визначається активною участю в цьому процесі регіонів. На сучасному етапі дослідження проблеми сталого розвитку особливої актуальності набуває

регіональний аспект. Сталий розвиток регіону можна розглядати як підвищення рівня подолання ним несприятливих соціальних, економічних і екологічних ризиків та тенденцій із спроможністю регіону забезпечувати збалансований розвиток, саморегулювання, самовдосконалення з максимальним використанням внутрішніх, а також зовнішніх позикових ресурсів для задоволення потреб населення регіону.

Регіональна політика сталого розвитку демонструє рівень готовності регіонів до зміни політики та устрою життя в цілому відповідно до засад сталого розвитку.

Під час розробки регіональної політики сталого розвитку до уваги беруться основні напрямки сталого розвитку. Так, у галузі регіональної економіки зусилля спрямовані на максимальне задоволення потреб місцевих громад шляхом надання підтримки місцевим підприємцям, екологізації діючих підприємств, відмови від надмірного споживання місцевих ресурсів.

На регіональному рівні концепція сталого розвитку конкретизується за трьома напрямками: соціальним, економічним, екологічним.

Сталий екологічний розвиток містить такі пріоритетні напрями:

- комплексна утилізація та переробка відходів;
- поліпшення екологічної ситуації в регіоні.

Сталий розвиток галузі регіонального розвитку передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, впровадження інноваційних технологій в діяльність підприємств з цією метою, використання джерел відновлювальної енергії, зменшення рівня енергоємності промисловості, створення умов для збереження біорізноманіття в умовах урбанізації та розвитку інфраструктури (при будівництві шляхів, мостів, проведенні комунікацій, будівництві житлових масивів).

Також сталий розвиток регіону означає підвищення рівня подолання ним несприятливих соціальних, економічних і екологічних ризиків та тенденцій, із спроможністю регіону забезпечувати збалансований розвиток, саморегулювання, самовдосконалення з максимальним використанням

внутрішніх, а також зовнішніх позикових ресурсів для задоволення потреб населення регіону. Сталий розвиток регіону обумовлюється визначенням цілей соціального розвитку та виявленням умов щодо їх досягнення, за яких економічні цілі є похідними від соціальних цілей і є засобом забезпечення сталого розвитку в цілому [89].

Для того, аби перехід до сталої регіональної політики здійснювався ефективно, необхідний ряд умов:

- наявність сприятливої законодавчої бази;
- необхідні права у реалізації місцевого розвитку між місцевою владою, громадськістю та іншими соціальними групами;
- наявність необхідних ресурсів та розвиненої інфраструктури;
- можливість розробки нових ефективних комунікаційних механізмів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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 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.

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 представлений 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 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 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 обчислення 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України [прийнято ВР 28.06.96 р.] // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Господарський Кодекс України [прийнято ВР 16.01.2003 р.] // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15)
3. Основи законодавства про культуру //Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 21. – ст. 294.
4. Про захист прав споживачів: Закон України [прийнято ВР 12.05.91 р.] // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12)
5. Про захист економічної конкуренції: Закон України [прийнято ВР 11.01.2001 р.] // Голос України. – 2001. – 27 лютого.
6. Про охорону навколишнього природного середовища // Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 41. – ст. 546.
7. Про природничо-заповідний фонд: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 34. – ст. 503.
8. Про туризм: Закон України від 18 листопада 2003 р. / [http://tourlib.net/zakon/pro\\_turyzm.htm](http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm)
9. Про рекламу: Закон України [прийнято ВР 03.07.96 р.] // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/1322-18](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1322-18)
10. Положення про парк культури і відпочинку, міський сад та зоологічний парк: проект // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tur.kosiv.info/regulations>
11. Бізнес-план КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»
12. Звіти про фінансові результати діяльності КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» – 2010-2017 рр.

13. Звітність КП «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя» за 2010-2018 рр.
14. Статут Комунального підприємства «Об'єднання парків культури і відпочинку м. Тернополя»
15. Абчук В.А. Азбука маркетинга / В.А. Абчук. – СПб.: Союз, 2018. – 272 с.
16. Академия рынка: Маркетинг / Ф.Букеркль, Р.Лайлар, Р. Оллье, Д.Ксардель, А. Оливье, Р.Урсе. – М.: Экономика, 2013. – 572с.
17. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 248 с.
18. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга. Серия «Практика маркетинга» / С.Н.Аникеев. – М.: Фашум, Информ-Студио, 2016. – 249 с.
19. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф. – М.: Экономика, 1990. – 519 с.
20. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.:Пер. з англ. / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – М.: Видавничий дім «Вільямс», 2006. – 156 с.
21. Бугаков В.П. Особенности маркетинга услуг / В.П. Бугаков //Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 1. – С. 106-112.
22. Вачевський М.В. Маркетинг: формування професійної компетенції. Підручник / М.В. Вачевський. – К.: ВД «Професіонал», 2015. – 512 с.
23. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Знание, 2012. – 236 с.
24. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Издательство МГУ, 2006. – 145 с.
25. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: Навчально-методичний посібник для самост. вивч. дисц. / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 2011. – 119 с.
26. Воронкова В. Г. Маркетинг соціальних послуг: Навчальний посібник / В. Г.Воронкова. – К.: КНЕУ, 2008. – 576 с.

27. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник / С.С.Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.
28. Герасимчук В.Г. Управление маркетингом / В.Г. Герасимчук. – К.: ИСИО, 2013. – 324 с.
29. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика / В.Г. Герасимчук. – К.: ІСІО, 2015. – 362 с.
30. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика: Навчальний посібник для студентів вищ. навч. закладів / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
31. Гейк П., Джексон П. Вчись аналізувати ринок: методика і практика / П. Гейк, П. Джексон. – Львів: Сейбр-Світло, 2005. – 270 с.
32. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2008. – 416с.
33. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник / П.Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2016. – 404 с.
34. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие / Под ред. И.С. Минко. – М.: Высш. шк., 2005 – 256 с.
35. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О.Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 384 с.
36. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты / П. Друкер. – М.: Технолог. школа бизнеса, 2003. – 128 с.
37. Дьячук И. Анализ применения современных маркетинговых технологий в продвижении товаров / И. Дьячук // Маркетинг и реклама. – 2016. – № 5. – С. 46-49.
38. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие / П.С.Завьялов. – М.: Цифра – М., 2004. – 496с.
39. Земляков І.С. Основи маркетингу: Навчальний посібник / І.С. Земляков, І.Б. Рижий, В.І. Савич. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 352 с.

40. Інфраструктура товарного ринку: Навчальний посібник / Під ред. І.В. Сороки. – К.: Студцентр, 2012. – 608 с.
41. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 2009. – 193 с.
42. Квас А. Наставления по внутрифирменному маркетингу / А. Квас. – К.: Будивельник, 2012. – 243 с.
43. Кверков В.В., Леонтьев С.В. Политика и практика маркетинга на предприятии / В.В. Кверков, С.В. Леонтьев. – М.: Экономика, 2013. – 312 с.
44. Крамаренко В.І. Маркетинг: Навчальний посібник / В.І. Крамаренко. – К.: ЦУЛ, 2013. – 258 с.
45. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 352 с.
46. Козырьов А.А. Мотивация потребителей / А.А. Козырьов. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2013. – 384 с.
47. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Из-дат. дом «Вильямс», 2000. – 1152 с.
48. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2001. – 152 с.
49. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг / Ж-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 2006. – 316 с.
50. Леман Э. Проверка статистических гипотез / Э. Леман. – М.: Наука, 2011. – 408 с.
51. Липчук В.В. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль. – Львів: «Новий світ – 2000». – 2014. – 288 с.
52. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – 2-е изд., доп. И испр. / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт – М, 2011. – 224 с.

53. Лыдык И. Тенденции развития рынка маркетинговых исследований в Украине / И. Лыдык // Маркетинговые исследования в Украине. – 2015. – № 5. – С. 20-22.
54. Лук'янець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник / Т.І.Лук'янець. – К.: КНЕУ, 2010. – 238 с.
55. Маркетингова стратегія: концепції, ситуаційні вправи та їх застосування / Д. Гобелі, К. Пжибиловський, В. Руделіус, П. Шеремета. – Львів-Харків: СЕУМЕ, 2016. – 128 с.
56. Матвіїв М. Економіка освіти: збірник наукових праць / М. Матвіїв. – Тернопіль, 2011. – Т 1. – С. 22-28.
57. Мельникович О. Критерії методу вибору опитування / О.Мельникович // Маркетинг і реклама. – 2010. – №9. – С. 32-36.
58. Міжнародний центр перспективних досліджень підбив економічні підсумки 2013 року // Маркетинг в Україні. – 2014. – №2 (30). – С. 6-7.
59. Мороз Л. А., Чухрай Н.І. Маркетинг: навчальний посібник / Л.А. Мороз, Н.І. Чухрай. – Львів: «Львівська політехніка», 2002. – 244 с.
60. Немое Р.С. Психология. Учеб. для студентов- высш. пед. учеб, заведений / Р.С. Немое. – М.: Просвещение, Владос. – 2015 – 160 с.
61. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань. – К.: КПІ, 2011. – 557 с.
62. Оксентюк Б., Оксентюк А. Особливості комунікаційної політики просування екологічного продукту [Електронний ресурс] / Б. Оксентюк, А. Оксентюк // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 225-233. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12obaper.pdf>.
63. Оксентюк А. О., Оксентюк Б.А., Оксентюк Р.А. Ефективне управління персоналом – запорука успішного функціонування організації [Електронний ресурс] / А. О. Оксентюк, Б.А. Оксентюк, Оксентюк Р.А. // Соціально-екномічні проблеми і держава. – Вип. 2 (5). – 2011. – Режим



- доступу до журн. :
- <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11fkadup.pdf>.
64. Пастухов В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / В.В. Пастухов. – К.: Київ нац. торг.-економ. ун-т. – 2002. – 302 с.
  65. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая. – СПб.: Питер, 2011. – 160с.
  66. Пилипчук В.П. Промисловий маркетинг: Навчальний посібник / В.П. Пилипчук, О.Ф. Оснач, Л.П.Коваленко. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 264 с.
  67. Питерс Т., Уормен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Т. Питерс, Р. Уормен. – М.: Прогресс, 2000. – 126 с.
  68. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник / В.А. Полторак. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 387 с.
  69. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2015. – 620 с.
  70. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: навчальний посібник / В.Р. Прауде, О.Б. Білий. – К.: Вища школа, 2014. – 256с.
  71. Психология. Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 2000 – 580 с.
  72. Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов, А.В. Панько. – М.: Эксмо, 2012. – 432 с.
  73. Ревегук Ю. Ефективні маркетингові дослідження / Ю. Ревегук // Маркетингові дослідження в Україні. – №1. – 2009. – С. 45.
  74. Рижикова Т.Н. Управление процессом маркетингу на підприємстві сфери послуг: Навч. посібник / Т.Н. Рижикова. – Московский господарський технічний університет ім. Н.Е. Баумана: Радіо і зв'язок, 2011. - 191 с.
  75. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник / тЗа ред. Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2010. – 301 с.

76. Сатова І.М. Споживчі настрої населення України / І.М. Сатова // Маркетинг і реклама. – №7-8. – 2001. – С. 31-36.
77. Старостіна А.О., Зозульов О.В. Маркетинг: Навчальний посібник / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. – К.: Знання, 2009. – 327 с.
78. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспект / А.О. Старостіна. – К.; М.; СПб.: Видавничий дім «Вільямс», 2012. – 262 с.
79. Стратегія розвитку Тернопільської області на період до 2020 року / Схвалено розпорядження голови обласної державної адміністрації від 03.06.2015 р. № 323-од; затверджено рішенням сесії обласної ради від 04.01.2016 р. № 28. – 169 с.
80. Тимонін А.М. Стратегії маркетингу: Навч. посібник до курсу «Маркетинг» / А.М. Тимонін, С.С. Олейник. - Харківський господарський економічний університет. – Х.: ОКО, 2009. – 177 с.
81. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: Підручник / Л.В. Ткаченко. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 192 с.
82. Третьяков О.В., Зацарний В.В., Безсонний В.Л. Охорона праці: Навчальний посібник з тестовим комплексом на CD / За ред. К.Н. Ткачука. – К.: Знання, 2010. – 167 с. + компакт-диск.
83. Федорчук А. І. Маркетингові дослідження: Навч. посібник / А.І. Федорчук. – Видавництво Львівської комерц. академії, 2012. – 367 с.
84. Челенков А. Специфика управления сервисными продуктами / А.Челенков // Маркетинг. – 2015. – № 1. – С. 117-122.
85. Шадриков В.Д. Психология деятельности и способности человека: учебное пособие / Шадриков В.Д. – М.: Издательская корпорация «Логос», 2009 – 165 с.
86. Энджел Д. Поведение потребителей / Д. Энджел, Р. Блэкуэлл, П. Миниард. – СПб.: Питер Ком, 2010 – 400 с.
87. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/bogatjuk.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/bogatjuk.htm) – [Електронний ресурс]. – Рекреаційні зони в Україні: стан та перспективи розвитку

88. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/35501/43-Ljybiczewa.pdf?sequence=1> – [Електронний ресурс]. – Теоретичні та прикладні питання рекреаційно-туристичного природокористування в столичному місті
89. URL: <http://www.sd4ua.org/golovni-temi-stalogo-rozvitku/regionalna-politika-stalogo-rozvit/> – [Електронний ресурс]. – Регіональна політика сталого розвитку
90. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/8550> – [Електронний ресурс]. – Екологический маркетинг.
91. URL: <https://menr.gov.ua/content/ekologichniy-monitoring-dovkillya.html> – [Електронний ресурс]. – Екологічний моніторинг довкілля.
92. URL: [http://nmc.if.ua/wp-content/uploads/2016/11/2\\_23-Дії-МТЗ-СП](http://nmc.if.ua/wp-content/uploads/2016/11/2_23-Дії-МТЗ-СП) – [Електронний ресурс]. – Навчально-методичний центр цивільного захисту та безпеки життєдіяльності Івано-Франківської області.
93. URL: [http://rozdilna-rda.odessa.gov.ua/files/rozdilna-rda/files/sektor\\_z\\_NS/metod\\_rekomend\\_cz\\_v\\_ovv\\_sg\\_pidpr\\_ta\\_org-ciyah](http://rozdilna-rda.odessa.gov.ua/files/rozdilna-rda/files/sektor_z_NS/metod_rekomend_cz_v_ovv_sg_pidpr_ta_org-ciyah) – [Електронний ресурс]. – Методичні рекомендації з питань організації та реалізації заходів цивільного захисту в органах виконавчої влади на підприємствах, в установах і організаціях.