

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ  
ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ  
ПЕРСОНАЛОМ»  
ПРИДУНАЙСЬКА ФІЛІЯ**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Розробка стратегії розвитку підприємства»**

Студентка Кушнір Оксана Іванівна

групи Ф241-8-19Б1УБ(4,6з)

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. Ліганенко Ірина Віталіївна

Випускна кваліфікаційна робота допущена до  
захисту рішенням засідання кафедри  
протокол № \_\_\_\_\_ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р

завідувач кафедри

к.е.н. доц. Боденчук Лілія Борисівна

м. Київ - 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Фактори що впливають на стратегію розвитку підприємства.....	6
1.2 Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства.....	13
1.3 Особливості формування стратегії розвитку неприбуткових підприємств та організацій .....	22
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НПП "ТУЗЛІВСЬКІ ЛИМАНИ" .....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	32
2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища НПП .....	42
2.3 Характеристика існуючого стратегічного управління підприємством ...	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НПП "ТУЗЛІВСЬКІ ЛИМАНИ" ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ.....	57
3.1 Визначення напрямів стратегічного розвитку НПП "Тузлівські лимани»	57
3.2 Розвиток туризму, як один із напрямків стратегічного розвитку НПП...	64
3.3 Еколого-економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку.....	73
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	90

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються політичною нестабільністю, зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища (яке включає індивідуалізацію та динамізм споживацької поведінки, новітні інформаційні технології, дуже високі стандарти якості товарів та обслуговування і так далі), тривалою фінансово-економічною кризою, загостренням конкуренції, труднощами досягнення значних результатів у господарській діяльності тощо.

У суворих умовах конкуренції та ринку, що швидко трансформується, надзвичайно важливо не лише акцентувати увагу на внутрішньому стані підприємства, але й розробляти стратегію на довгострокову перспективу, яка дозволить йому ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Визначення стратегії розвитку підприємства є ключовим у теорії стратегічного управління, тому що саме воно виступає об'єднуючим механізмом між цілями, можливостями (потенціалом) та умовами зовнішнього та внутрішнього середовища. Орієнтована на бізнес-цілі, стратегія формує шляхи, за якими можливо підприємству перетворити свої стратегічні плани на конкурентні переваги, взаємодіючи з зовнішніми факторами впливу. Саме завдяки цьому ефективна адаптація підприємства до стратегічних змін у умовах невизначеності та мінливості середовища стає можливою.

Саме гострий період кризи спонукає підприємство або організацію до виходу з кризи та досягнення ефективного розвитку в умовах конкуренції. Тому щоб вижити у довгостроковій перспективі в конкурентній боротьбі стає надзвичайно актуальною вчасна розробка стратегії розвитку підприємства.

Провідне місце у працях видатних вчених відводиться дослідженням проблемам формування стратегії діяльності підприємства на ринку. Саме І.

Ансофф, К. Боумен, Б. Карлоф, Р. Манн, Е. Майер, Г. Мінцберг, А. Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Х. Фольмут Д. Хан зробили у дану проблематику значний внесок. Вітчизняні вчені: І.А. Белобжецький, В.Г. Герасимчук, Г.І. Кіндрацька, З.І. Галушка, А.М. Кармінський, І.О. Бланк, А.А. Мазаракі, В.Д. Немцов, В.В. Холод, М.С. Пушкар, А.Ю. Юданов З.Є. Шершньова, теж активно працювали в цьому напрямку. У працях авторів як зарубіжних так і вітчизняних представлено ретельний розгляд питань формування, оцінки й вибору стратегії, але ж розвиток економічних досліджень у цьому напрямі потрібно визнати дещо фрагментарним зі слабким рівнем систематизації знань, що накопичено.

Все це є необхідною підставою вважати актуальним продовження наукових досліджень щодо розробки стратегії розвитку підприємства.

**Метою** випускної бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів розробки стратегії розвитку підприємства, її вибір і обґрунтування.

Для досягнення визначеної мети дослідження необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства;
- проаналізувати сучасний стан господарської діяльності національного природного парку «Тузлівські лимани»;
- визначити напрямки стратегічного розвитку НПП «Тузлівські лимани» та їх реалізацію.

**Об'єктом дослідження** є система стратегічного планування національного природного парку «Тузлівські лимани».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку та практичні аспекти її реалізації на підприємстві.

**Методи дослідження.** Основою написання кваліфікаційної роботи є теоретичні та методологічні джерела навчальної літератури, монографії та

періодичні видання з обраної теми, а також документи нормативно-правового напрямку з формування стратегічної діяльності підприємства.

У роботі застосовувалися наступні методи: абстрагування, монографічний, табличний, балансовий, графічний, логічний та історичний методи; порівняльний: економічно-статистичний; аналізу і синтезу; порівняльний, розрахунково-конструктивний, методики оцінки ефективності діяльності підприємства та його фінансового стану та інші. Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативно-правові документи, статистичні дані Держкомстату України.

**Структура бакалаврської роботи.** Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. В I розділі надається теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. В II розділі проаналізовано сучасний стан господарської діяльності національного природного парку «Тузлівські лимани». Розділ III - напрямки стратегічного розвитку НПП «Тузлівські лимани» та їх реалізація. Загальний обсяг роботи – 99 сторінок, 20 таблиць, 7 рисунків, 4 додатка. Список використаних джерел становить 59 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### **1.1 Фактори що впливають на стратегію розвитку підприємства**

Застосування стратегічного підходу до управління діяльністю підприємств та організацій розпочалось лише в середині ХХ ст. Саме с того часу стратегічне управління почало тотальне входити у різні сфери суспільного життя. Процес формування стратегії розвитку щоразу вдосконалюється з накопиченням досвіду та врахуванням вимог держави та ринку.

Для з'ясування сутності понять стратегії і стратегічного планування, визначення їх ролі у розвитку підприємств або організацій звернемось до визначення цих понять, які зустрічаються в сучасній літературі з менеджменту.

«Стратегія - це таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей, ризику, що виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, діючи в дійсному і майбутньому, при якому підприємство сподівається досягнути своєї основної мети» [44, с. 8]

«Стратегія - це базове ноу хау, основний метод виконання завдання. Вона передбачає основний вибір, який роблять для того, щоб керувати використанням ресурсів і щоденною діяльністю.» [46, с. 44]

«Стратегія – це довгострокова генеральна програма (або образ) дій та упорядкований шлях розподілу пріоритетів та загальних ресурсів організації для ефективного досягнення її цілей.» [33, с. 108]

«Стратегію підприємства визначають як систематичний процес, спрямований на формування цілісного і довгострокового курсу розвитку організації. Цей процес включає в себе ідентифікацію нових, якісно різних метоцільових позицій, адаптацію внутрішніх ресурсів підприємства до вимог зовнішнього середовища та розробку комплексних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей.» [25, с. 73].

«Стратегія – це план, принцип поведінки, позиція, перспектива та прийом, пояснюють в своїй книзі «Стратегічне сафарі. Експерсія по нетрях стратегічного менеджменту» автори Генрі Мінцберг, Брюс Альстранд та Жозеф Лампель, зводячи значення стратегії до п'ятох «П» [57, с. 38] .

Загалом можна визначити стратегію як довгострокову програму розвитку підприємства або організації, яка ухвалюється для досягнення стратегічних цілей і враховує адаптацію внутрішніх ресурсів підприємства до вимог зовнішнього середовища.

Різноманітні типи стратегій можуть формуватися в процесі обґрунтування напрямків функціонування підприємства які є перспективними. Їх можна класифікувати за такими ознаками залежно від [16, с. 97]:

1. Масштабу: генеральна (загальна) стратегія; підтримуюча (допоміжна) стратегія.
2. Напрямків діяльності: інвестиційна стратегія, маркетингова стратегія; фінансова стратегія; виробнича (операційна) стратегія.
3. Виду управлінських ресурсів, за якими: реалізується управління, іде розробка допоміжних стратегій з формування власного капіталу, використання та формування трудових ресурсів, освоєння основних фондів та матеріально-технічної бази, планується залучення позикового капіталу та інших необхідних підприємству ресурсів.
4. Темпів розвитку:

- стратегія обмеженого зростання яка відзначається встановленням цілей на рівні, яке не перевищує поточний стан підприємства, і є типовою для організацій, які задоволені своїм становищем;
- стратегія прискореного зростання, у якої спостерігається значне підвищення цілей, що пов'язано з високим ризиком, але характерна для підприємств що тільки почали свій розвиток;
- стратегія збереження становища, що спрямована на зміцнення ринкових позицій та забезпечення на ринку стабільності;
- стратегія скорочення застосовується у випадках погіршення показників діяльності, загрози банкрутства та економічного спаду.

Можливі наступні альтернативи в межах даної стратегії:

- a) значне скорочення обсягів виробництва або її переорієнтація діяльності (диверсифікація);
- b) загальна реорганізація або ліквідація окремих філій чи підрозділів підприємства, тобто «відсічення зайвого»;
- c) повна ліквідація організації або підприємства.

#### 5. Методів забезпечення розвитку підприємства:

1) стратегія інтегрованого розвитку, що базується на створенні нових структурних підрозділів, розширенні видів діяльності та використанні різноманітних форм інтеграції з контрагентами.

2) стратегія диверсифікованого розвитку, що полягає у розширенні спектру діяльності та освоєнні нових ринків збуту.

3) стратегія концентрованого розвитку, що визначається подальшим розвитком підприємства шляхом вдосконалення його функціонування на вже освоєному ринку (ринковій ніші).

За умов дотримання наступних принципів може бути розроблена ефективна стратегія підприємства або організації [31]:

- розробка стратегії потребує гнучкого і систематичного корегування відповідно до змін як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі, тобто має безперервний характер;



- динамічний розвиток зовнішнього середовища передбачає декілька можливих векторів розвитку;
- стратегія повинна враховувати соціально-економічні інтереси власників (інвесторів) та орієнтуватися на глобальні цілі в довгостроковому періоді

Для належного аналізу розвитку бізнесу найбільш поширеними й широко дослідженими в літературі стратегіями є такі, що вважаються еталонними або базовими: (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Стратегії	Ринки	Продукти	Розвиток
Стратегія концентрованого зростання			
Посилення позицій	Освоєний	Освоєний	репозиціонування та ресегментування
Розвиток ринку	Новий	Освоєний	Маркетинг нових ринків
Розвиток продукту	Освоєний	Новий	Інноваційні розробки
Стратегія інтегрованого зростання			
вертикальна інтеграція Зворотна	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з постачальниками
вертикальна інтеграція Пряма	Освоєний	Освоєний	Інтеграція з торгівельними посередниками
Стратегія диверсифікованого зростання			
Диверсифікованість центрована	Освоєний	Новий	Для випуску нового продукту іде розширення старого виробництва
Диверсифікованість горизонтальна	Освоєний	Новий	На старому виробництві для нового продукту іде освоєння нової технології
Диверсифікованість конгломератна	Новий	Новий	Для нового продукту й нового ринку нові технології на новому виробництві
Стратегія скорочення			
Ліквідація компанії	Припинення випуску	Припинення продажу	Продаж компанії
«Збір урожаю»	Освоєний	Освоєний	розпродаж продукції, залишкового устаткування скорочення запасів
Скорочення частини компанії	Освоєний	Освоєний	Закриття відділів, продаж окремих СОБ,
Скорочення витрат	Освоєний	Освоєний	Використання стратегії лідерства за витратами

Базові стратегії розвитку підприємства[35, с. 164]

Ці стратегії відображають підходи до розвитку підприємства, пов'язані з зміною стану одного або декількох його елементів, таких як продукт, ринок, галузь, положення в галузі та технологія.

Кожен з цих елементів взагалі перебуває в одному з двох станів: новому або існуючому. Як що казати про продукт, це може означати

виробництво того самого продукту або перехід до створення нового. Стратегії концентрованого зростання, що пов'язані з повної зміною продукту і/або існуючого ринку, утворюють першу групу так званих еталонних стратегій. При використанні цих стратегій підприємство намагається поліпшити чи виготовити новий продукт, але при цьому не змінює галузь. Також підприємство шукає можливості поліпшення свого положення на обраному ринку чи переходу на новий ринок.

Слід відзначити, що конкретні стратегії концентрованого зростання включають [13, с. 267]:

- стратегія росту за допомогою внутрішнього розвитку: Ця стратегія передбачає збільшення обсягів виробництва, розширення асортименту продукції чи послуг, підвищення ефективності виробництва та маркетингових зусиль за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства.

- стратегія росту шляхом злиття та поглинання: Ця стратегія включає у себе придбання або злиття з іншими компаніями для розширення ринкової частки, отримання доступу до нових ринків або технологій, а також забезпечення синергії між об'єднаними підприємствами.

- стратегія розвитку за допомогою стратегічного партнерства: Ця стратегія передбачає співпрацю з іншими організаціями, яка може включати альянси, спільні підприємства, франчайзинг чи інші форми партнерства з метою спільного розвитку бізнесу та спільного досягнення стратегічних цілей.

- стратегія розвитку інноваційною діяльністю: Ця стратегія базується на створенні новаторських продуктів, послуг або технологій, що дозволяють підприємству зайняти нові ринки або вирізнитися на існуючому ринку. У той час як стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням підприємства за рахунок додавання нових структур.

Ці стратегії можуть бути використані, якщо підприємство вже знаходиться в сильному бізнесі, не може застосовувати стратегії концентрованого зростання, і інтегроване зростання відповідає його

довгостроковим цілям. Інтегроване зростання може бути реалізоване через придбання власності або внутрішнє розширення, обидва випадки змінюють положення підприємства всередині галузі.

Виділено два основних типи стратегій інтегрованого зростання підприємства:

#### 1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції:

Орієнтація: зростання підприємства шляхом придбання або зміцнення контролю над постачальниками.

Реалізація: підприємство може створювати дочірні структури для здійснення постачання або приєднувати компанії або підприємства, які вже є постачальниками.

Переваги: зменшення залежності від цінових коливань комплектуючих та постачальників. Постачання, як витратний центр, може перетворитися на джерело доходів для підприємства.

#### 2. Стратегія прямої вертикальної інтеграції:

Орієнтація: зростання підприємства за рахунок придбання або зміцнення контролю над структурами, що перебувають між підприємством та кінцевим споживачем, такими як системи розподілу та продажу.

Реалізація: придбання або посилення контролю над проміжними структурами, що обслуговують процеси розподілу та продажу.

Переваги: особливо вигідна, якщо послуги посередників є великими та важливими для ефективного розповсюдження продуктів.

Обидва типи інтегрованого зростання спрямовані на зміцнення контролю над окремими аспектами виробничого ланцюга та можуть призвести до покращення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. [14, с 251].

Основні фактори, які обумовлюють вибір підприємством такої стратегії як стратегія диверсифікованого зростання, можуть бути сформульовані наступним чином [53, с. 431]:

1. Поточний бізнес вимагає значних фінансових інвестицій - якщо існуючі інвестиції можуть бути більш прибутково використані в інших галузях.

2. Ринки зазнають скорочення попиту або насичені - якщо попит на продукт в даній галузі зменшується або ринок насичений, диверсифікація може бути стратегічно обґрунтованою.

3. Ефект синергії - якщо новий бізнес може створити синергію через комплектуючі вироби, ефективне використання устаткування, сировину та інші фактори.

4. Ефективне використання менеджерського потенціалу - якщо є можливість ефективно використовувати наявних менеджерів або залучити нових кваліфікованих кадрів.

5. Антимонопольне регулювання - якщо антимонопольне регулювання обмежує можливості розвитку в рамках галузі.

6. Полегшення виходу підприємства на світові ринки - якщо диверсифікація полегшує виходження на світові ринки.

7. Скорочення податкових витрат - якщо диверсифікація дозволяє скоротити податкові витрати.

Ці стратегії можуть використовуватися в залежності від конкретних умов та цілей підприємства.

Стратегії скорочення діяльності підприємства використовують для цілеспрямованого та швидкого згорання виробництва. Існують чотири типи стратегій скорочення, що використовуються в бізнесі [35, с. 182].:

- стратегія ліквідації установи - здійснюється тоді, коли взагалі вже не можливо вести подальшого бізнесу і являє собою самий граничний випадок стратегії скорочення;
- стратегія «збирання врожаю» - застосовується стосовно бізнесу, що є безперспективним і не може бути проданий прибутково, але може принести доходи під час «збирання врожаю». Допускає: відмовлення від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального

одержання доходів у короткостроковій перспективі; скорочення витрат на робочу силу, на закупівлі та максимальне отримання доходу при скороченні виробництва від розпродажу наявного продукту;

- стратегія скорочення частини підприємства - реалізується диверсифікованими компаніями для того, щоб дістати кошти для початку нового бізнесу або розвитку перспективних напрямів, що більше відповідають довгостроковим цілям підприємства. Вона полягає в тому, що підприємство продає чи закриває одну зі своїх філій або підрозділів, для здійснення довгострокової зміни меж ведення бізнесу.
- стратегія скорочення витрат - реалізація цієї стратегії пов'язана зі підвищенням продуктивності, зниженням виробничих витрат, скороченням набору, а в деяких випадках і звільненням персоналу, закриттям неприбуткових потужностей і припиненням виробництва неприбуткових товарів. Передбачає пошук можливостей, а також проведення відповідних заходів щодо зменшення витрат. Ця стратегія орієнтована на усунення витрат, що є невеликими для підприємства, а її реалізація має характер короткострокових чи тимчасових заходів..

Таким чином у реальній практиці підприємства можуть одночасно реалізовувати не одну, а кілька стратегій. В багатогалузевих компаніях це особливо поширено.

## **1.2 Основні чинники вибору стратегії розвитку підприємства**

Вибір оптимальної стратегії для підприємства включає творчий аналіз, який доповнює формальний підхід з урахуванням різноманітних чинників, що впливають на стратегічне планування. На цей вибір впливають такі фактори: привабливість та стан ринку, які відображають можливості та загрози, що існують у відповідній галузі; позиція підприємства на ринку та його конкурентні переваги; цілі підприємства та його потенціал для досягнення цих цілей; стратегії конкурентів та їх реакція на можливі дії

підприємства; особливості товару або послуги, їх конкурентні переваги та витрати виробництва; стадія життєвого циклу продукту або послуги; ціннісні орієнтації керівництва та їх погляди на майбутній розвиток компанії.

Однак, врахувати всі ці чинники прийняття рішення може бути складно. Тому в процесі вибору стратегії зазвичай зосереджуються на таких аспектах, як: фінансові можливості організації та їх відповідність обраній стратегії; цілі підприємства та його рівень ризику; досвід попередніх стратегій та їх успішна реалізація; інтереси вищого керівництва та їхнє бачення майбутнього компанії; чинник часу, оскільки стратегічне планування повинно бути адаптивним та відповідати змінам у середовищі підприємства. [21, с.123].

Цілі підприємства або організації визначають його стратегічну орієнтацію та вибір оптимальної стратегії. Наприклад, якщо головним пріоритетом є збереження стабільності та мінімізація ризику, то стратегія інтенсивного зростання може не відповідати цим цілям, навіть у випадку наявності можливостей та сильних сторін підприємства. В такому випадку, стратегія, спрямована на збереження та оптимізацію поточних показників, може бути більш привабливою.

У цілому, успішний вибір стратегії вимагає збалансованого підходу, що враховує цілі, можливості, ризики та реальні умови життєдіяльності підприємства. Основні характеристики деяких стратегій, подані у табл. 1.2 [20, с.124].

Таблиця 1.2

## Рівень ризику та витрат на реалізацію стратегій

Тип товару	Тип ринку	Вид стратегії	Ймовірність успіху, %	Рівень витрат, %
Освоєний	Новий	Розширення ринку	20	800
Освоєний	Освоєний	Глибоке проникнення на ринок	50	100
Новий	Новий	Диверсифікація	5	1200-1600
Новий	Освоєний	Удосконалення товару	33	400

Дані таблиці 1.2 свідчать, що стратегія глибокого проникнення на ринок, це стратегія яку можна застосовувати з найменшим ризиком. У кожному другому випадку підприємство досягає комерційного успіху. При мінімальному рівні витрат на реалізацію стратегії. Однак ця стратегія не може забезпечити стійкого прибутку, саме тому терміново може виникнути потреба відшукати вихід із ситуації.

Водночас реалізація стратегії диверсифікації є найризикованішою, тому що підприємство досягне істотного комерційного успіху без особливих ускладнень тільки в одному з двадцяти випадків. Високий рівень ризику пояснюється тим, що її застосування здебільшого пов'язане з прагненням значно збільшити обсяги продажу продукції або з надзвичайними обставинами та граничним рівнем витрат на реалізацію стратегії розвитку.

Фінансові ресурси грають критичну роль у виборі та реалізації стратегій підприємства. Зміни в стратегії, які вимагають значних фінансових витрат, такі як розроблення нового продукту, відкриття нових ринків або введення підприємства в нову галузь, можуть бути недосяжними для підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами.

Підприємства з великими фінансовими можливостями мають більшу гнучкість та здатність реалізувати амбіційні стратегічні плани, тоді як ті, що обмежені в фінансах, можуть бути змушені зосередитися на менш ресурсоемких стратегіях або шукати альтернативні джерела фінансування.

Отже, врахування фінансових ресурсів є ключовим аспектом при виборі та реалізації стратегій підприємства, і це впливає на його здатність до інновацій, розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Як свідчить досвід, протягом 15—20 років існування стратегічна орієнтація більшості підприємств залишається стабільною. Мають бути серйозні причини для перегляду стратегічних позицій підприємства. Стимулювати зміни можуть, наприклад, такі події: загроза поглинання підприємства або зміни власника; зміна керівництва підприємства; втручання сторонніх осіб (податкового



органу, банку, антимонопольного комітету тощо); усвідомлення менеджерами необхідності «прориву» в діяльності підприємства.

Особливо важливе усвідомлення ролі вищих менеджерів для стратегічного менеджменту. Іноді відомі підприємства асоціюються з сильним лідером та його істотною роллю в становленні і розвитку підприємства. Провівши фундаментальне дослідження стилю керівництва топ-менеджерів, Мінцберг [56] називає три основних способи дій при виборі стратегії, які визначаються особистістю та її системою цінностей: адаптивний підприємницький, і плановий.

Адаптивна стратегія або навчання через досвід характеризується наступними рисами:

1. Фрагментарна стратегія: ця стратегія зазвичай розглядається імплементацією крок за кроком, реагуючи на конкретні проблеми або можливості, що виникають.
2. Оперативне вирішення існуючих проблем: у цій стратегії акцент здійснюється на вирішенні поточних проблем та викликів.
3. Покроковий, повільний рух уперед: стратегічні зміни здійснюються поетапно, з частими оновленнями і корекціями на основі набутого досвіду.
4. Спонтанний або керований процес формування стратегії: в процесі можуть використовуватися як самоорганізація та інноваційні ідеї, так і систематичний аналіз та керовані дії.
5. Залучення відповідних працівників до розроблення стратегії: важливою особливістю є залучення різних рівнів персоналу та фахівців до процесу розроблення стратегії.

Ця стратегія часто характерна для великих зарубіжних корпорацій, де процес управління стратегією вимагає гнучкості, адаптивності та швидкого реагування на зміни в середовищі бізнесу.

В підприємницькому способі управління стратегія формується і визначається однією сильною особистістю, яка може бути власником або

засновником підприємства. Напрями стратегічного розвитку визначаються безпосередньо власниками, які приділяють основну увагу зростанню підприємства та реалізації своїх амбіційних цілей.

У такому типі стратегії основний акцент здійснюється на можливостях, що впливають із власницьких амбіцій та візії, тому існуючі проблеми вторинні. Керівництво компанії «Майкрософт», заснованої Біллом Гейтсом, яскраво відображає цей підхід. Гейтс визначив стратегічні напрями розвитку компанії, акцентуючи увагу на реалізації своїх ідей та візії у сфері комп'ютерних технологій.

У результаті, підприємства, що керуються підприємницьким способом, мають здатність до швидкого реагування на зміни в середовищі бізнесу та гнучкості у впровадженні нових ідей та ініціатив, що дозволяє їм досягати успіху в конкурентному середовищі.

Плановий спосіб дій управління стратегією передбачає комплексний підхід до стратегічного планування та реалізації стратегічних цілей. Основні характеристики цього підходу включають:

1. Поєднання активного пошуку нових можливостей та оперативного вирішення існуючих проблем: Цей підхід дозволяє підприємству одночасно розвивати нові напрямки діяльності та вирішувати поточні проблеми, забезпечуючи баланс між стратегічним плануванням та операційною діяльністю.

2. Використання системного, комплексного аналізу: Цей підхід передбачає детальне вивчення всіх аспектів бізнесу, включаючи зовнішнє та внутрішнє середовище, конкурентну ситуацію, ресурси та можливості для розроблення стратегії, що дозволяє враховувати всі фактори при прийнятті стратегічних рішень.

3. Наявність структурного підрозділу для організації розроблення стратегії: Для ефективного планування та реалізації стратегії створюється спеціалізований відділ або комітет, який відповідає за координацію та

впровадження стратегічних ініціатив, а також за моніторинг результатів і коригування стратегічних планів відповідно до змін у середовищі.

Ці характеристики планового способу дій дозволяють підприємствам систематично розвиватися, забезпечуючи ефективне управління стратегічними процесами та досягнення стратегічних цілей.

Розмір підприємства суттєво впливає на вибір його стратегії. Малі підприємства, які зазвичай мають обмежені ресурси та обсяги, часто вдаються до стратегій, спрямованих на мінімізацію конкуренції з великими корпораціями та використання своїх переваг, зокрема гнучкості. Такий підхід дозволяє малим підприємствам зберігати конкурентну позицію на ринку та досягати успіху в умовах обмежених ресурсів, використовуючи їхні унікальні переваги і гнучкість. Основою для вибору стратегії є матриця «товар — форма існування організації» (рис. 1.1) [38, с.126]:

Форми існування малого підприємства Суверенітет Симбіоз	Стратегія копіювання	Стратегія оптимального розміру
	Стратегія використання переваг великого підприємства	Стратегія участі у виробництві продукту великого підприємства
	Подібний до продукту великого підприємства	Оригінальний Продукт малого підприємства

Рис. 1.1. Матриця «товар — форма існування підприємства»

Стратегія копіювання базується на ідеї, що будь-який оригінальний продукт може бути скопійований або підроблений, щоб створити аналогічний продукт з меншою якістю та за нижчою ціною. У цьому

випадку, два варіанти продукту існують одночасно: марочний продукт великого підприємства та його підробка, яку виготовляє менше підприємство.

Ця стратегія може мати негативні наслідки для оригінального виробника, такі як втрата прибутку та порушення авторських прав. Також, підроблені продукти можуть шкодити репутації оригінального бренду, якщо їх якість виявиться незадовільною для споживачів.

Малі підприємства можуть використовувати стратегію оптимального розміру, коли вони вважають, що неефективно виробництво у великих масштабах або коли існують обмежені можливості зростання. Ця стратегія передбачає, що підприємство діє у межах оптимального розміру, щоб забезпечити ефективне виробництво та максимізувати прибуток. Хоча об'єднання малих підприємств може мати потенціал для створення спільної ефективності та конкурентоспроможності, воно також носить ризики, які потрібно ретельно враховувати перед прийняттям рішення про об'єднання.

Стратегія участі у виробництві продукту великого підприємства полягає в тому, що малі підприємства виготовляють окремі елементи або складові частини продукту, який потім збирається або виготовляється великим підприємством. Це може включати виробництво деталей, компонентів або послуг, які використовуються в кінцевому продукті.

У такому співробітництві мале підприємство може повністю залежати від великого підприємства, оскільки останнє визначає обсяги замовлень та умови співпраці. Оптимальним вважається варіант, коли мале підприємство співпрацює з кількома великими партнерами, щоб розподілити ризики та залежність, і в загальному обсязі продажу частка кожного партнера не перевищує 20%. Це дозволяє малому підприємству зберігати більшу ступінь контролю над своєю діяльністю та ризиками, а також розвивати різноманітні стосунки та ресурси.

Прикладом стратегії використання переваг великого підприємства може бути франчайзинг. Це система договірних стосунків, згідно з якою велике підприємство зобов'язується забезпечувати мале підприємство власними товарами, давати в оренду своє устаткування, надавати на пільгових умовах короткострокові кредити та рекламні послуги, а мале підприємство гарантує, що перераховуватиме йому певну частину від суми доходу і підтримуватиме ділові контакти винятково з цим партнером. Здебільшого велике підприємство вимагає значної винагороди у цьому випадку. Франчайзинг використовують у сферах обслуговування, роздрібно́ї торгівлі.

В останні роки великі підприємства піддаються критиці за негнучкість, бюрократизм, монополізм, ворожість до споживачів. Але їх вважають фундаментом економіки будь-якої розвиненої країни незважаючи на недоліки. Вони становлять від загальної кількості фірм не більше 1—2 % в США, Японії чи Західної Європи, однак беруть участь у випуску понад 50 % усієї промислової продукції.

Великі підприємства мають можливість розширити сферу своєї діяльності, але при цьому їхня гнучкість знижується. Великі організації, залежно від рівня диверсифікації та темпів зростання виробництва поділяють на три групи — «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти». Основні особливості стратегій великих підприємств подані в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

## Основні стратегії великого підприємства [6, с.130]

Тип організації	Найважливіші характеристики стратегії		
	Зростання	Профіль	Прибуток
«Неповоротні бегемоти»	Сповільнене	Диверсифікація на багатьох	Недостатній, можливі збитки
«Могутні слони»	Середнє, стабільне	Диверсифікація на ринку	Забезпечує стійкість на ринку
«Горді леви»	Пришвидшене	Спеціалізація у великому сегменті ринку	Достатній для пришвидшеного зростання

Середні підприємства знаходяться у перехідному стані між малими та великими підприємствами і мають можливість обирати стратегії зростання, щоб досягти стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Вибір конкретної стратегії залежить від ніші, в якій підприємство функціонує, а також темпів його зростання. Чотири основних види стратегій зростання включають: стратегію лідерства в ніші, стратегію збереження, стратегію пошуку «загарбника», стратегія виходу з ніші.

Обрана стратегія повинна відповідати особливостям підприємства, його цілям та можливостям, а також характеру ринку, на якому воно діє. (рис. 1.2):

Стратегія збереження спрямована на стабілізацію існуючого положення підприємства, коли темпи зростання ніші є стабільними, а організація не має великих амбіцій для розширення. Однак, при такій стратегії існує ризик втратити нішу через зміну потреб споживачів або конкурентний тиск.

Підприємства, які обирають стратегію збереження, зазвичай стараються уникнути ризиків та зберегти свою поточну позицію на ринку. Проте, вони можуть стати уразливими перед змінами в економічному

середовищі, змінами у смаках та потребах споживачів, або перед настанням більш конкурентних гравців на ринку.

Темпи зростання підприємства	Високі	Стратегія виходу з ніші	Стратегія лідерства в ніші
	Низькі	Стратегія збереження	Стратегія пошуку «загарбника»
		Помірні	Швидкі
Темпи розширення ніші			

Рис1.2. Основні стратегії середнього підприємства

Стратегію пошуку «загарбника» вибирають тоді, коли середнє за розміром підприємство немає коштів для збереження своєї позиції в межах ніші, тому воно може бути зацікавлено у поглинанні великим підприємством. Фінансова підтримка дає змогу зберегти середньому підприємству свою спеціалізацію.

Стратегію лідерства в ніші застосовують у двох випадках: темпи зростання підприємства та розширення ніші такі високі, що воно може перетворитись у монополіста і не допустити в нішу конкурентів; підприємство володіє фінансовими ресурсами для пришвидшеного зростання.

Стратегія виходу з ніші передбачає, що підприємство робить спробу перетворитись у більше підприємство, втративши спеціалізацію. При цьому виникає переважно необхідність змагатися з конкурентами, що є сильнішими.

Таким чином під час вибору стратегії розвитку врахування перелічених чинників допомагає обґрунтовано вибрати ту стратегію розвитку підприємства, яка найбільше доцільна і корелює його цілям, а також знайти баланс між витратами й результатами.

### **1.3 Особливості формування стратегії розвитку неприбуткових підприємств та організацій**

Неприбуткові підприємства та організації є важливою складовою економіки і являють собою відкриту систему, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Ступінь стійкості некомерційної організації до впливу негативних фактів характеризується здатністю забезпечувати управлінський процес економічних і соціальних змін, спрямованих на ліквідацію або мінімізацію наслідків впливу негативних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Сучасні умови, що склалися, свідчать, що в «третьому секторі економіки» дуже часто виникають кризові ситуації.

Стратегічний підхід, полягає у виконанні дій щодо реалізації пріоритетних цілей забезпечення стабільності, стійкості та розвитку НКО в умовах невизначеності з урахуванням наявних ресурсів. Головне завдання цього підходу - забезпечити реалізацію місії та цілей розвитку організації в межах можливостей з допустимим рівнем ризику. При цьому кількісна оцінка ризику має враховувати не тільки кількісний вимір несприятливих, а й їхню силу, взаємну кореляцію.

В умовах невизначеності розроблення стратегії розвитку є одним із найголовніших завдань управління. І саме зараз в науковій літературі розглядається чимало підходів до розроблення стратегії розвитку як підприємства, так і НКО. Так, Г. Мінцбергом [56] описано три базові моделі розроблення стратегії: планова, навчання на досвіді та підприємницька, а А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікленд [58] пропонують чотири базові підходи до



розроблення стратегії відповідно до співвідношення участі керівництва і виконавців: одноосібний підхід, делегування повноважень, спільна робота та ініціативний підхід.

Серед всього розмаїття стратегій які використовують суб'єкти господарювання найбільш доцільними для неприбуткових організації на наш погляд являються наступні(табл.1.4).

Таблиця 1.4

#### Моделі формування стратегій в неприбуткових організаціях

Модель	Для яких неприбуткових організації є більш доцільною
Базове стратегічне планування	малі організації, або організації-початківці
Вирівнювання організації	організацій, які потребують певної корекції чи з'ясування чому щось не працює
Планування сценаріїв	Неприбуткові організації, які мають декілька векторів розвитку
«Органічне» планування	організації, що поєднують інтереси в різних сферах (поєднання питань екології, економіки, політики, демографії, тощо)
Управління за результатами	Неприбуткові організації, створені для реалізації певних проектів

Джерело: сформовано автором

Першу модель рекомендовано малим організаціям, занадто зайнятим і не маючим жодного досвіду у формуванні стратегії розвитку. Цю модель доцільно реалізувати протягом одного року, щоб відстежити як спрацьовує обрана стратегія розвитку. Далі переходити до більш повної моделі, де є усі стадії формування антикризової стратегії розвитку і додано більш уточнюючі елементи. Цю модель формування стратегії розвитку переважно використовує керівництво організації і вона включає наступні стадії: формулювання мети (місії); визначення цілей, які організація повинна досягти для реалізації своєї мети; структурування конкретних стратегій та підходів для досягнення кожної цілі; формування оперативних планів по виконанню кожної стратегії; моніторинг та оновлення стратегії розвитку.

Друга модель дозволяє забезпечити ефективне управління організацією за рахунок чіткого узгодження ресурсів організації та її місії. Цю модель корисно використовувати для організацій, що потребують з'ясування чому щось не працює або певної корекції дій. Цю модель також можна обрати, якщо у організації виникає велика кількість пов'язаних із внутрішньою ефективністю проблем. Загальні етапи включають: окреслення місії (програми), необхідної підтримки та ресурсів організації; аналіз того що працює добре, а що потрібно коригувати; визначення шляхів коригування; включення того що було скориговано у стратегію розвитку.

Модель «Планування сценаріїв» може бути використана для забезпечення застосування по справжньому стратегічного мислення спільно з іншими моделями. Модель також корисна, для визначення стратегічних цілей та питань: вибір декількох зовнішніх факторів і уява пов'язаних з ними змін; обговорення для кожної потенційної зміни трьох різних можливих сценаріїв для організації (включаючи прийнятний, найгірший і найкращий), виникнення яких можливе в результаті кожної зміни; схема дій організації при розвитку кожного з потенційних сценаріїв; виявлення спільних аспектів, що необхідно розглянути для реагування на зовнішні зміни, які можуть виникнути ззовні; визначення найбільш обґрунтованих стратегій, які організація готова впровадити для реагування на зміни.

Наступна модель «Органічне» планування схожа на планування розвитку організму (так званий «органічний» процес самоорганізації). Як що обрано цю модель, можливі такі кроки: уточнення та формулювання культурних цінностей організації; формулювання бачення щодо організації; обговорення процесів необхідних для досягнення бачення; проведення уточнення цінностей організації; план представлення організацією своїх стратегічних планів зацікавленим сторонам.

Модель управління за результатами розроблена скандинавськими вченими й базується як на теоретичних так на практичних дослідженнях. Ця модель є результатом узагальнення накопиченого за останні десятиріччя

досвіду управління. Вона може стосуватися управління організацією, проектом чи певним видом діяльності, то ж усвідомлення самого принципу важливо для кожного, хто прагне досягнути відчутного результату, а не загрузнути в процесі. Суть моделі управління, спрямованої на результат, можна виразити через таблицю результативності (табл.1.5).

Таблиця 1.5

## Результативність діяльності неприбуткової організації

Вклад ресурсів	Діяльність	Створений продукт	Короткотривалий результат	Довготривалий результат
			результат	

Слід зазначити, що досягнення визначених стратегічних цілей можливе лише за умови ефективного використання потенціалу організації та чіткої координації діяльності всіх структурних підрозділів, гнучкого реагування на зміни ринкового середовища та постійного нарощування конкурентних переваг. Формування стратегії та її наявність в будь-якій організації сприяє вирішенню таких завдань:

- 1) позиціонування організації як сталої, цілеспрямованої та самоусвідомленої, спільноти, яка може уявити свій майбутній розвиток на найближчі 4-10 років (залежно від обраного періоду для формування антикризової стратегії розвитку);
- 2) систематизація можливостей, ресурсів, досвіду, ризиків, інших внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть перешкоджати або сприяти розвитку організації;
- 3) визначення кількісного та якісного стану показників, яких завдяки реалізації стратегії розвитку прагне досягти організація;
- 4) концентрація на спільному досягненні результатів за найважливішими напрямками розвитку власних ресурсів та зусиль різних людей;
- 5) залучення зовнішніх ресурсів (коаліції, кредитів, інвестицій, грантів, міжмуніципального співробітництва, мережування тощо) для

ефективної реалізації стратегії та досягнення за рахунок партнерства очікуваних результатів;

- б) можливість більш цілеспрямовано й ефективно спланувати та втілювати поточну діяльність організації, орієнтуючись на пріоритети стратегічного розвитку, оперативні цілі та показники що заплановані.

За допомогою стратегії розвитку кожна конкретна організація, зокрема неприбуткова, виходячи зі сфери діяльності, власних пріоритетів, етапу та умов розвитку та власної специфіки може вирішувати також інші завдання.

Процес формування та реалізації стратегії є індивідуальним для кожної неприбуткової організації. Через те, що організації відрізняються за багатьма параметрами (масштаб діяльності, досвід роботи, чисельність колективу, чисельність та кількість цільових груп та ін.), не може бути для всіх організації стандартизованого процесу формування антикризової стратегії.

Важливо зазначити, що загальна логіка процесу формування стратегії є тією самою як для стратегічного розвитку організації взагалі, так і реалізації окремих ініціатив або проектів. Різниця полягатиме лише у масштабі охоплення проблематики і запланованих результатів, а отже в масштабі необхідних заходів, проте загальна модель дій для розробки проекту і для формування стратегії організації не змінюється.

Послідовність етапів розроблення стратегії розвитку (в загальному вигляді) також може бути різною.

І. Ансофф [54] виділяє 9 етапів в процесі розроблення стратегії, сутність яких полягає в оцінюванні внутрішнього стану підприємства та його потенціалу; оцінюванні зовнішніх сприятливих факторів; чіткому визначенню цілей і формулювання завдань для їх досягнення; вибір стратегії та методу її реалізації.

Томпсон А. та Стріклед А. Дж. [58] Виокремлюють 5 етапів розроблення стратегії розвитку, тут вже передбачено етап визначення сфери діяльності підприємства і розроблення стратегічних установок; аналогічно, як і у попереднього автора передбачено визначення цілей і завдань;

передбачено етап реалізації плану та контроль за результатами, але відсутній етап, на якому б передбачалось проведення оцінювання РРП, а без інформації про стан підприємства, його потенціал розвитку, про вплив факторів бізнес-середовища, доволі складно розробити ефективну стратегію розвитку.

Мескон М. [55] деталізує процес в 10 етапів, всі вони зводяться до попередніх варіантів, але більш деталізовано.

Слід зауважити, що не існує універсального алгоритму розроблення стратегії розвитку, кожен з авторів має своє бачення, яке обґрунтовано науковими доробками та специфікою діяльності організації, підприємства, галузі або ринкової ситуації з огляду на яку запропоновано етапи розроблення стратегії. Більшість авторів виокремлюють етапи щодо діагностики рівня розвитку установи або організації маркетингового середовища та деталізації планів впровадження стратегії.

Стосовно формування та реалізації стратегії розвитку неприбуткового підприємства або організації найбільш прийнятним, на наш погляд, є наступний алгоритм (рис. 1.3).

При формуванні стратегії управління розвитком неприбуткової організації, важливо спочатку провести аналіз та огляд поточного стану справ. Необхідно надати повний опис організації, включаючи її досвід, активи, основні напрямки та показники діяльності, досягнуті результати в поточний момент. Також слід вивчити контекст та середовище, в якому організація працює, враховуючи проблематику, якою вона займається.

Алгоритм розроблення стратегії розвитку неприбуткової організації	
1. Загальний аналіз та опис поточної ситуації в організації	
2. Вивчення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та їх впливу	
3. Оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін організації	
4. Систематизований перелік актуальних та попередніх проблем	

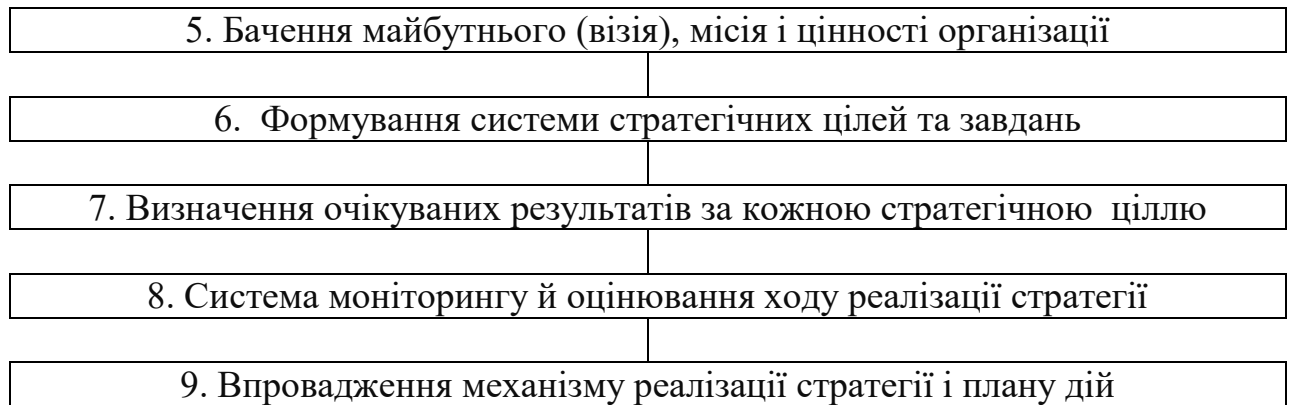


Рис. 1.3. Алгоритм розроблення стратегії розвитку неприбуткової організації

У разі, якщо це стратегія для комунальної установи, закладу або комунального некомерційного підприємства, важливо включити статистичні дані, такі як кількість мешканців, яким надаються послуги, різні галузеві показники та характеристики громади. Також бажано провести порівняльний аналіз даних з іншими громадами для отримання більш чіткого розуміння контексту та визначення можливих шляхів вдосконалення.

Аналіз зацікавлених сторін, або стейкхолдерів, є невід'ємною частиною антикризової стратегії. Серед цих стейкхолдерів можуть бути власники та персонал організації, клієнти, партнери, підрядники, постачальники, лідери громадської думки та інші учасники. Важливо докладно проаналізувати їхні потреби, прагнення та мотивації. Такий аналіз повинен охоплювати оцінку можливого впливу, який діяльність організації може мати на стейкхолдерів, враховуючи користі та загрози. Також важливо врахувати очікуваний вплив стейкхолдерів на організацію, який може бути як позитивним, так і негативним. У випадках, коли стейкхолдери співпрацюють або конкурують між собою, можна провести додатковий аналіз їх взаємного впливу. Це включає в себе можливі політичні, економічні та особисті зв'язки, які можуть посилити або послабити взаємовплив стейкхолдерів.

Оцінка внутрішніх сильних та слабких сторін організації, або SWOT-аналіз, включає ретельний аналіз внутрішніх факторів, таких як сильні та

слабкі сторони організації, а також зовнішніх можливостей і загроз. Важливо розглядати також аналіз ризиків, оцінюючи їхній можливий негативний вплив, ймовірність виникнення та інструменти управління, спрямовані на зниження ризиків.

На наступному етапі розробки стратегії формується систематизований перелік проблем, які стануть об'єктом вирішення. Це допомагає конкретизувати основні напрями реалізації стратегії та чітко визначити стратегічні й операційні цілі. Рівень деталізації та кількість проблем залежать від результатів базового аналізу, тривалості стратегічного планування, сфери впливу та предметної діяльності організації, а також від її амбіцій та реальних ресурсних можливостей. У випадку, якщо це не перша стратегія для організації, слід провести аналіз попередніх стратегій, виявити невирішені проблеми та визначити причини їх не вирішення.

Візія та місія виступають ключовими концепціями, ідеєю та лейтмотивом для процесу формування антикризової стратегії. Ці важливі елементи визначають сенс діяльності неприбуткової організації і слугують основою для реалізації стратегії, моніторингу та оцінювання результатів. Часто, окрім візії та місії, в стратегію включаються цінності або ключові принципи, які визначають принципові підходи організації в процесі реалізації стратегії, доповнюючи та конкретизуючи цей аспект.

На етапі формування системи стратегічних цілей та завдань рекомендовано визначити від 2-х до 4-х стратегічних цілей і від 2-х до 4-х оперативних цілей за кожною стратегічною метою. Кількість та зміст цілей повинні бути адаптовані до розміру, масштабу діяльності, амбіцій і можливостей організації, уникаючи надмірності. На основі стратегічних та оперативних цілей формуються ключові завдання, проекти та заходи, спрямовані на їх досягнення. Ці елементи можуть бути визначені як у основному тексті стратегії, так і в окремому документі або додатку, наприклад, в плані реалізації стратегії.

Після цього визначаються очікувані результати для кожної стратегічної цілі. Ці результати повинні бути прозорими, зрозумілими, конкретними, досяжними та вимірюваними. Важливо визначити якісні та кількісні показники, включаючи базові значення на початку реалізації стратегії, очікувані значення через певний проміжок часу та підсумки після виконання стратегії. Результати можуть бути проміжними та кінцевими, а також можуть поділятися на короткострокові, середньострокові та довгострокові.

Система моніторингу й оцінювання включає наступні складові: конкретні показники, які визначаються для вимірювання якості та кількості процесів і результатів виконання стратегії; міри, за якими вимірюються індикатори для кожної стратегічної цілі; частота проведення вимірювань та фіксація результатів, визначена у стратегії; ресурси та джерела, з яких отримуються дані для моніторингу та оцінювання, такі як внутрішні системи, зовнішні джерела, опитування тощо; чітко визначені відповідальні особи або відділи, які забезпечують надання інформації для моніторингу та оцінювання; детальний опис процесів та інструментів, які використовуються для моніторингу та оцінювання стратегії; вказівки щодо формату, структури та періодичності подання звітів, які можуть бути внутрішніми для внутрішнього використання та публічними для сторонніх зацікавлених осіб.

Заключним етапом є впровадження механізму реалізації стратегії і плану дій. В кінцевому документі доцільно визначити: основні принципи та вимоги до забезпечення ефективного виконання стратегії; засоби та джерела фінансування, необхідні для реалізації стратегії; дії та заходи, спрямовані на забезпечення стійкості та подальшого розвитку організації після реалізації стратегії; заходи, які слід вжити у випадку непередбачених обставин, що можуть вплинути на стратегію; додаткові аспекти, які важливі для конкретної організації та її діяльності.

Для формування чітко згрупованої та подетально розробленої стратегії всі передбачені заходи необхідно виконувати у кілька етапів. Але



узагальнення досліджень в області формування стратегії розвитку неприбуткових організацій виокремлює основні труднощі у цьому процесі.

- формування стратегії розвитку вимагає значних зусиль та часу тому проблеми, що вимагають негайного вирішення, можуть конфліктувати із зусиллями і вкладеним часом;
- формування стратегії є витратним заходом і ресурси, які витрачаються на консультації, дослідження та розробку стратегії розвитку, можуть виявитися значними, особливо для неприбуткових організацій з обмеженими фінансовими можливостями.

Ці труднощі підкреслюють важливість гнучкості та осмисленості в процесі формування стратегії розвитку, а також необхідність балансу між виправленням поточних проблем і створенням витриманої стратегічної основи для майбутнього успіху.

Таким чином при виборі моделі формування стратегій в неприбуткових організаціях необхідно враховувати розмір, сучасний стан, вектор розвитку та кількість проектів в організації. При формуванні та реалізації стратегії розвитку неприбуткової організації доцільно сфокусувати увагу на зовнішньому діловому середовищі та його напрямках розвитку.

## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НПП "ТУЗЛІВСЬКІ ЛИМАНИ"**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства**

Національний природний парк «Тузлівські лимани» (далі - Парк), створено відповідно до Указу Президента України від 1 січня 2010 року № 1 «Про створення національного природного парку «Тузлівські лимани».

Основним установчим документом підприємства є Положення про Національний природний парк, затверджений наказом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України № 109 від 31.09.2020 року

Парк являється територією, яка належить до природно-заповідного фонду, що має загальнодержавне значення. Територія Парку також має міжнародне значення - це Рамсарське водно-болотним угіддя та об'єкт Смарагдової мережі Європи. НПП «Тузлівські лимани» розташовано на території Одеської області Татарбунарського району. Загальна площа державної власності земель Парку становить 27865 гектарів. Місцезнаходження парку: вул. Партизанська, 2, м. Татарбунари, Одеська область, 68100.

Згідно із Положенням, Парк створено з ціллю ефективного збереження, раціонального відтворення та обережного використання унікальних природних комплексів водно-болотних угідь, що мають міжнародне значення, Він також є середовищем де існують водоплавні птахи, а також є об'єкти Північного Причорномор'я, які мають важливе значення: природоохоронне, історико-культурне, наукове, рекреаційне, естетичне та оздоровче.

Основними завданнями діяльності НПП «Тузлівські лимани» є такі:

1) зберігати та відтворювати цінні природні та історико-культурні комплекси та природні об'єкти Причорномор'я, зокрема природні оселища, види рослинного та тваринного світу, що занесено в міжнародні Червоні списки та Червоної книги України, *а також цінностей міжнародних природоохоронних територій;*

2) здійснювати та організовувати науково-дослідницькі роботи; вивчати природні комплекси в умовах рекреаційного використання та їх зміни; впроваджувати та розробляти наукові рекомендації стосовно охорони навколишнього природного середовища; відновлювати порушені екосистеми; відтворювати окремі види фауни та флори; ефективного управляти та використовувати природні ресурси; проводити та організовувати моніторинг біологічного, а також ландшафтного різноманіття;

3) створювати належні умови для організованого відпочинку, туризму та інших видів рекреаційної діяльності, які реалізуються в природних умовах з виконанням режиму охорони заповідних об'єктів та комплексів;

4) відроджувати осередки місцевих художніх промислів та різноманітних видів народної творчості, а також сприяти охороні місцевих традицій природокористування;

5) проводити освітньо-виховну та наукову екологічну роботу.

Парк установою загальнодержавного значення, що є бюджетною, природоохоронною, неприбутковою, науково-дослідною, рекреаційною, культурно-освітньою, яка є в складі природно-заповідного фонду України. Ця територія охороняється як національне надбання і має особливий режим охорони, відтворення та використання. Основним видом діяльності є діяльність за кодом 72.19 «Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність, функціонування ботанічних садів, зоопарків і природних заповідників, рекреація та туризм».

НПП «Тузлівські лимани» зареєстровано як юридичну особу, що утримується за рахунок коштів державного бюджету, має самостійний баланс та рахунки у територіальному органі Державної казначейської служби. Неприбуткові організації в розумінні ч. 1 ст. 2 Закону № 996 вважаються підприємствами. Відповідно до цієї норми до підприємств належать усі юридичні особи, створені згідно з законодавством України, незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності. Як і всі юридичні особи, неприбуткові організації обов'язково ведуть бухгалтерський облік та подають фінансову звітність, керуючись законодавством (ч. 1 ст. 2 Закону № 996).

Згідно з вимогами статті 12 Закону України «Про природно-заповідний фонд України» управління Парку здійснюється спеціальною адміністрацією. До складу спеціальної адміністрації по управлінню установами природно-заповідного фонду входять відповідні наукові підрозділи, служба охорони,

відділи рекреації, екологічної освітньо-виховної роботи, господарського обслуговування та інше. Структура спеціальної адміністрації Парку затверджена Міндовкілля, станом на 01.01.2022, наведена у таблиці 2.1, штатний розпис представлено в Додатку А.

Таблиця 2.1

## Структура спеціальної адміністрації НПП «Тузлівські лимани»

№ з/з	Назва структурного підрозділу та окремих посад
1	Керівництво (Директор, Заступник директора)
2	Провідний інженер з охорони праці
3	Провідний юрисконсульт
4	Провідний фахівець з кадрів
5	Науково-дослідний відділ
6	Відділ рекреації та еколого-освітньої роботи
7	Відділ бухгалтерського обліку та фінансової звітності
8	Відділ державної охорони природно-заповідного фонду
9	Господарсько-технічний відділ
10	Шаганське природоохоронне науково-дослідне відділення
11	Бурнаське природоохоронне науково-дослідне відділення

Адміністрація Парку має забезпечувати виконання його основних функцій, а саме:

- природоохоронну;
- рекреаційну;
- культурно-освітню;
- науково-дослідну.

Крім того, до функцій управління діяльністю установою відноситься: загальне керівництво діяльністю установи; кадрове забезпечення; планово-економічна і фінансова діяльність; правове забезпечення; бухгалтерський облік; охорона праці; техніко-інформаційне забезпечення; господарське та технічне обслуговування.

Основні завдання і функції адміністрації Парку. Спеціальна адміністрація здійснює управління Парком відповідно до Положення про Парк, затвердженого наказом Міндовкілля від 31.08.2020 № 109 «Про

затвердження Положення про національний природний Парк «Тузловські лимани».

Спеціальна адміністрація займається діяльністю з розробки структури Парку та погодженням її з Міндовкілля; формуванням штатного розпису, веденням кошторису доходів і видатків; формує щорічні плани заходів з наукової, та науково-технічної діяльності, а також екологічної освітньо-виховної роботи на території Парку; розробляє плани природоохоронних заходів із збереження природно-заповідного фонду Парку, які затверджуються в установленому порядку в Міндовкілля.

Щоб проводити в установленому порядку природоохоронні заходи та забезпечувати виконання основних завдань НПП «Тузлівські лимани», а також науково-дослідних, господарських та інших робіт, що було визначено Проектом організації території парку, адміністрація має право:

- отримувати, поширювати та передавати наукову, науково-технічну інформацію із збереженням всіх авторських прав;
- публікувати або оприлюднювати результати своїх наукових досліджень;
- створювати відповідні підрозділи (природознавчий музей, сектори, відділи, лабораторії, науково-дослідні та природоохоронні відділення);
- згідно із законодавством надавати платні послуги в установленому порядку;
- в якості позивача, заявника, відповідача, потерпілого, третьої особи, заінтересованої особи брати участь у судових справах;
- будувати споруди (лабораторні, адміністративні, господарські і житлові), шляхи, лінійні та інші інженерні мережи, об'єкти транспорту і зв'язку, пов'язаних з діяльністю Парку;
- здійснювати не заборонені законодавством інші види діяльності.

Організаційну структуру НПП «Тузлівські лимани» можна охарактеризувати як лінійну (рис 2.1).

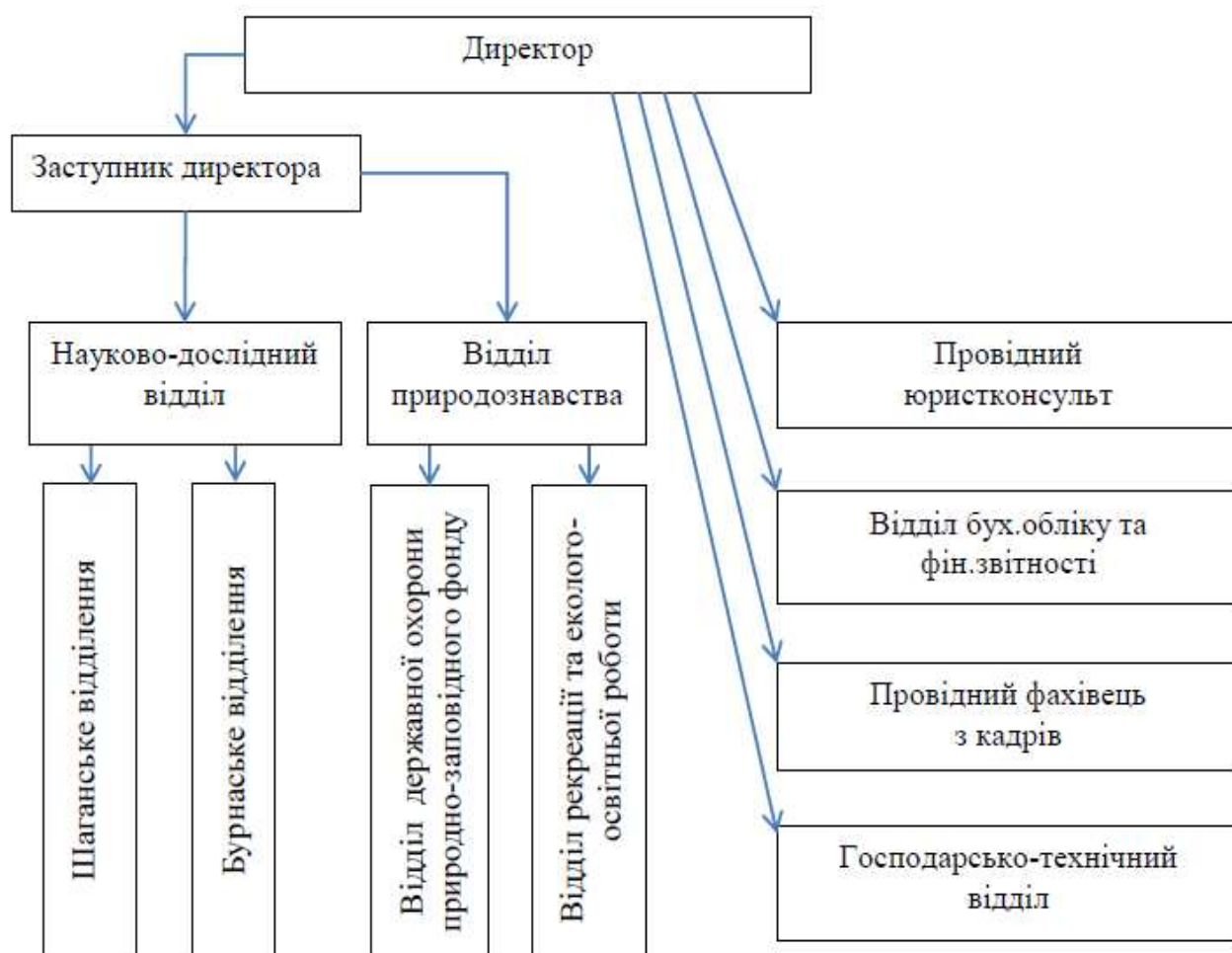


Рис.2.1. Організаційна структура управління НПП «Тузлівські лимани»

Адміністрацію Парку очолює директор, якого призначає на посаду та звільнює з посади Міністр захисту довкілля та природних ресурсів України. Це здійснюється у порядку, що передбачено законодавством України.

Директор несе особисту відповідальність за виконання організаційних завдань. Організація природоохоронних заходів та їх проведення, екологічна освітньо-виховна та господарська робота, організація наукової та науково-технічної і рекреаційної діяльності, а також за забезпечення протипожежної безпеки його об'єктів, збереження державного майна, що закріплено за Парком а також створення належних виробничих і соціально-побутових умов для працівників Парку все це теж його відповідальність.

На підрозділи Парку, що виконують природоохоронні функції (відділ державної охорони природно-заповідного фонду (4 од.), працівники ПНДВ (18 од., всього – 22 од.) покладаються завдання по: забезпеченню і додержанню режиму охорони території Парку; розробленню ефективних заходів щодо запобігання виникненню та поширенню пожеж; запобіганню іншим надзвичайним ситуаціям та організації ліквідації їх наслідків; попередженню та припиненню порушень природоохоронного законодавства; здійснення охорони диких тварин та поліпшення середовища їх існування, забезпечення порядку використання природних ресурсів, організація і проведення наукових робіт і спостережень, проведення природоохоронних заходів щодо ефективного збереження і поступового відтворення природних екосистем, підтримання в належному інформаційних і охоронних знаків, проведення роз'яснювальної діяльності щодо необхідності збереження природи та дотримання правил поведінки в Парку тощо.

До основних завдань підрозділів, що виконують науково-дослідні функції (науково-дослідний відділ - 5 од.), належать організація та проведення науково-дослідних робіт та спостережень, розробки наукових основ охорони, відтворення та використання природних ресурсів та найбільш цінних об'єктів, занесених до Червоної книги України та міжнародних Червоних списків.

До основних завдань підрозділу, що виконує еколого-освітні, культурно-освітні та рекреаційні функції (відділ рекреації та еколого-освітньої роботи, 5 од.) належать:

- сприяння розвитку природоохоронного та екологічного руху в регіоні, виховання природоохоронної активності та відповідальності за стан природи, організація екологічної освітньо-виховної роботи щодо необхідності збереження природних та історико-культурних цінностей, формування та виконання культурно-освітніх програм; сприяння вирішенню регіональних культурно-освітніх проблем; розроблення та

- опис спеціально обладнаних еколого-освітніх стежок та маршрутів, сприяння розвитку пізнавального туризму;
- організація і проведення масових природоохоронних та науково-практичних заходів, екскурсій, впровадження в роботу відповідного вітчизняного і зарубіжного досвіду, розробка методичних матеріалів та навчальних програм, підготовка буклетів, брошур, листівок, календарів з інформацією про Парк, створення кіно- і відеопродукції, організація і здійснення співпраці з органами державної влади і місцевого самоврядування, громадськими та міжнародними організаціями, насамперед з дошкільними, позашкільними, професійно-технічними та вищими навчальними закладами, засобами масової інформації.

До основних завдань працівників, що виконують рекреаційні функції належать: організація і забезпечення відпочинку й оздоровлення населення, улаштування ділянок для відпочинку, облаштування туристичних та екскурсійних маршрутів, екологічних стежок, улаштування стоянок автотранспорту, рекреаційних пунктів, водойм, облаштування оглядових майданчиків і доріжок (стежок) на маршрутах, сприяння створенню рекреаційних, стаціонарних рекреаційних закладів та інших об'єктів о), постійний розвиток і вдосконалення інформаційної і методичної бази для проведення ефективної рекреаційної діяльності на сучасному рівні: збирання і аналіз відповідного вітчизняного і зарубіжного досвіду, організація виготовлення альтанок та іншого обладнання рекреаційного призначення, облаштування ними території Парку.

Основними завданням працівників, що здійснюють функції правового забезпечення (провідний юрисконсульт, 1 од.) є проведення правової роботи у сфері природоохоронної діяльності, створення правових і організаційних основ для ефективної діяльності Парку, забезпечення законності в його роботі, запобігання порушенню прав і законних інтересів установи та її працівників тощо.



Фінансування витрат на виконання робіт, передбачених у Парку, здійснюється за рахунок загального фонду Державного бюджету, спеціального фонду та інших надходжень. Джерела фінансування НПП «Тузловські лимани» та суми які були отримані представлені в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

## Джерела фінансування НПП «Тузловські лимани»

№	Джерела фінансування	Сума по рокам, грн.		відхилення	
		2020	2021	абсолютне	відносне
1	загальний фонд Держбюджету	3974100	5024900	+1050800	+26,44%
2	спеціальний фонд державного бюджету	847200	58000	-789200	-9,31 раз
3	додаткова (господарська) діяльність		272131	+272131	+100%
4	інші надходження	514535	147636	-366899	-71,30%
	Разом	5335835	5502667	+166832	+3,13%

Отже ми бачимо, що загальне надходження коштів до НПП «Тузловські лимани» в 2021 році збільшилося на 166832 грн, що складає 3,03% порівняно з попереднім роком. Це відбулося за рахунок збільшення надходжень з загального фонду Держбюджету +1050800 грн. (+26,44%) і появи надходжень з додаткової (господарської) діяльності у розмірі +272131 грн. Але при цьому відбулося кратне (-9,3 р.) зменшення надходжень з боку спеціального фонду державного бюджету -789200 грн, що й зумовило таке мале збільшення загальної суми надходжень. При цьому найбільшим джерелом фінансування – 91% як в 2020 так і в 2021 році є загальний фонд Держбюджету (рис.2.2).

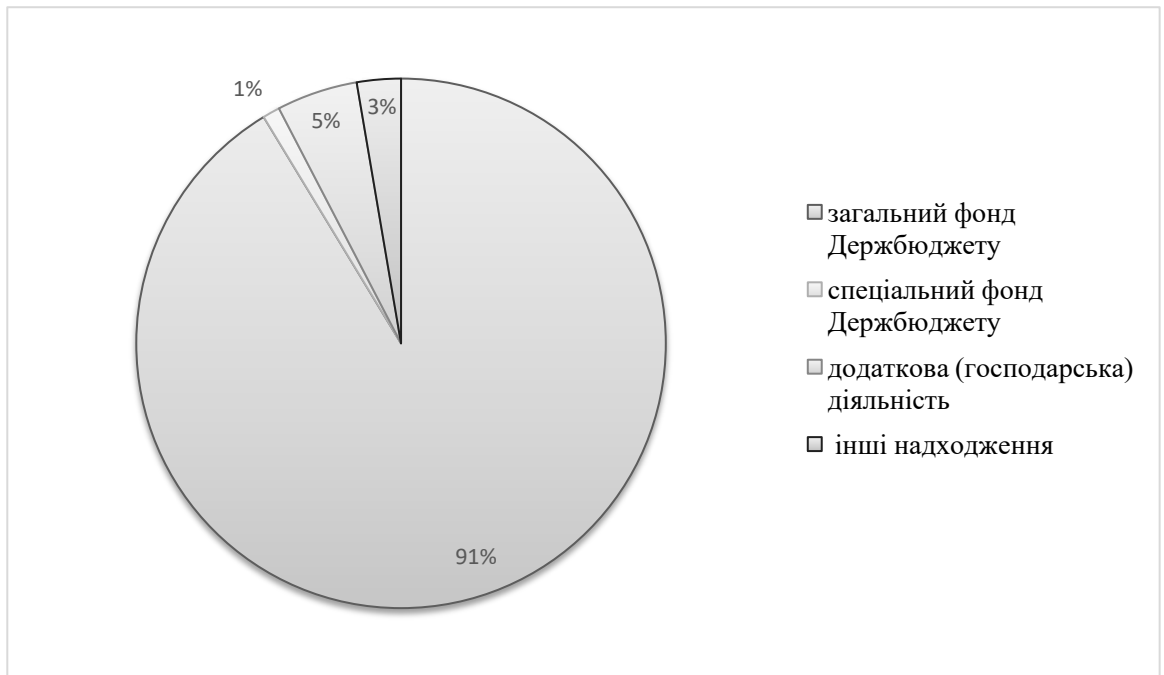


Рис. 2.2. Співвідношення джерел фінансування НПП «Тузлівські лимани» в 2021 році

Основними напрямками витрат в НПП «Тузлівські лимани» є наступні: роботи щодо організації території; науково-дослідні роботи; організація моніторингу; еколого-освітня робота; заходи щодо ефективного збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів; заходи щодо збереження та відтворення фауни; протипожежні та захисні заходи; рекреаційні заходи; загальногосподарські витрати.

Найбільш вагомими є загальногосподарські витрати. Так у 2020 році затрати на цей напрямок склали 3968644 грн., а в 2021 році – 5030305 грн. Розподіл коштів по рокам за статтями витрат за напрямком загальногосподарські витрати представлено в таблиці 2.3

Аналіз свідчить, що в 2021 році з'явилися нові статті витрат: утримання власного гужового транспорту і інші платежі до бюджету, що збільшило загальні витрати на 19600 грн и 27023 грн відповідно. Оплата праці штатних працівників і нарахування на зарплату зросли на 673443 грн і 139241 грн відповідно, що дорівнює 21,46%.

Таблиця 2.3

## Структура загальногосподарських витрат НПП «Тузлівські лимани»

№	Назва статті загальногосподарських витрат	Сума по рокам, грн.		відхилення	
		2020	2021	абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6
1	Оплата праці штатних працівників	2998929	3672372	+673443	+21,46%
2	Нарахування на зарплату	648643	787889	+139241	+21,46%
3	Витрати на відрядження	4256	4368	+112	+2,63%
4	Утримання власного автотранспорту	140900	146325	+5425	+3,85%
5	Утримання власного гужового транспорту	0	19600	+19600	+100%
6	Утримання будівель адміністрації	62652	76140	+13488	+21,53%
7	Послуги зв'язку та комунальні послуги	41915	47330	+5415	+12,91%
8	Навчання кадрів	1400	2065	+665	+47,5%
9	Інші виробничі витрати	15249	229607	+214358	+14,06 раз
10	Придбання предметів довгострокового користування	54700	41886	-12814	-23,43%
11	Інші платежі до бюджету	0	2723	+27023	+100%
	Разом	3968644	5030305	+1061661	+21,1%

Приблизно в такому ж процентному співвідношенні збільшилися витрати на утримання будівель адміністрації -21,53%, що склало 13488 грн. А стаття придбання предметів довгострокового користування навпаки зменшилась на 12814 грн (23,43%). Самий великий зріст в відсотках був на навчання кадрів - 47,5%, але в абсолютних числах це склало всього 665 грн. В той же час найбільше абсолютне збільшення інших виробничих витрат в 214358 грн склало зріст в 14,6 раз. Загальногосподарські витрати в цілому збільшились на 1061661 грн, що відповідає 21,1%.

Отже, управління Парку здійснюється спеціальною адміністрацією, що затверджується Міндовкілля і забезпечує виконання його основних функцій: природоохоронну, рекреаційну, культурно-освітню, науково-дослідну. Організаційна структура НПП є лінійною і на підрозділи Парку покладено відповідні завдання. Фінансування витрат на виконання робіт, передбачених у Парку, здійснюється за рахунок загального фонду Державного бюджету, спеціального фонду та інших надходжень та найбільш вагомими є загальногосподарські витрати.

## **2.2 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища НПП**

З метою визначення ефективності стратегічного розвитку НПП «Тузловські лимани» доцільно проаналізувати сучасний стан внутрішнього та зовнішнього середовища, щоб оцінити можливі варіанти стратегії розвитку. Аналіз середовища – це процес, за допомогою якого розробник стратегічного плану може контролювати внутрішні і зовнішні фактори, що пов'язані з підприємством або організацією, тим самим виявляючи можливості та загрози для них. Аналіз зовнішнього середовища дуже важливий для формулювання організаційних стратегій та складних процесів, що вимагає ретельного моніторингу процесу який відбувається у зовнішньому середовищі

Парк розташований на території Одеської області, на землях державної власності, які адміністративно віднесені відповідно до Тузлівської, Дивізійської, Лиманської сільських територіальних громад. Територія Парку розташована в місцевості, що має високий рівень доступності та перебуває в транспортній досяжності до міжнародної автомобільної траси Одеса-Рені - 54 км, обласного центру (м. Одеса) - 180 км. З огляду на зазначене сторонами заінтересованими в розвитку та взаємодії з Парком є:

- спеціальна адміністрація національного природного парку «Тузлівські лимани» відповідно до основних завдань та обов'язків;

- наукові, науково-дослідні та науково-освітні установи;
- Одеська обласна державна адміністрація, яка є розпорядником земель від імені народу держави Україна;
- Державне підприємство «Саратське лісове господарство»;
- Тузлівська, Дивізійська, Лиманська сільські територіальні громади, які зацікавлені у розвитку туристичної діяльності, створенні нових робочих місць для обслуговування туристів, отриманні орендної плати за користування земельними та лісовими ділянками на території Парку;
- навчальні заклади в селах громад, що межують з Парком, для проведення еколого-освітньої діяльності серед учнів шкіл;
- оздоровчі заклади на території рекреаційних зон «Расейка», «Катранка», «Лебедівка» для організації та проведення еколого-освітньої та екскурсійної діяльності на туристичних маршрутах Парку.

Мета та основні завдання визначають пріоритети та проблеми що виникають в діяльності Парку. Найважливіші цінності Парку та пріоритети щодо їх збереження представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

#### Найважливіші цінності Парку та пріоритети щодо їх збереження

№ п/п	Цінність	Пріоритети щодо їх збереження			
		3	4	5	6
1	Біорізноманіття	Збереження міграційних шляхів для гідробіонтів	Збереження популяцій рожевого та кучерявого пеліканів, занесених до Червоної книги України.	Збереження місць зимівлі червоноволої казарки-виду, занесеного до червоного списку МСОП.	
2	Ландшафтне різноманіття	Збереження унікального ландшафту піщаного пересипу Тузлівських лиманів.	Збереження островів на лимані Хаджидер та піщаних кіс між лиманами Алібей, Карачаус.	Збереження мозаїчних плавневих ділянок лиманів Малий Сасик та Джантшейський.	Збереження берегів та мілководу Тузлівських лиманів
3	Цінності для науково-дослідної діяльності	дослідження рослинності степів та піщаного пересипу, лісових масивів, біотопів	дослідження міграцій, зимівлі та гніздування птахів, комах на степових	дослідження плазунів, ссавців та рибопродуктивності акваторій	Розробка певних заходів щодо збереження біоти та

			ділянках,	Парку та їх відновлення	біорізноманіття в цілому
--	--	--	-----------	-------------------------	--------------------------

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
4	Соціальні та економічні цінності	Збереження лиманних екосистем Парку як середовища для водоплавних птахів	Рекреаційна цінність території Парку.	Цінність Парку як державної природоохоронної установи.	
5	Екологічні освітньо-виховні цінності	активне використання наявних екологічних стежок та об'єктів еколого-освітньої діяльності (візит-центр).	проведення різнопланових акцій та масових заходів серед школярів та відвідувачів Парку.		
6	Рекреаційні	Облаштування рекреаційних пунктів в лісовому урочище «Лебедівка» та на піщаному пересипі.	Відновлення та підтримання рекреаційної інфраструктури наявних туристичних маршрутів та еколого-освітніх стежок.	Облаштування нових туристичних маршрутів та еколого-освітніх стежок.	Створення нових рекреаційних ділянок та пунктів на території Парку.
7	Культурні та історичні цінності	Популяризація культурних та історичних цінностей Парку.			
8	Естетичні та інші цінності	Збереження естетично привабливого ландшафту узбережжя Чорного моря.	Збереження різнотравно-типчакково-ковилових степів.	Збереження заплачних ландшафтів Кордону «Тузлівська Амазонія».	

Стосовно екологічних освітньо-виховних цінностей треба відзначити, що Парк є центром де організована як екологічна освіта так і виховання, цілеспрямованого впливу на світогляд, а також поведінку і діяльність регіонального населення з метою формування сучасної екологічної свідомості та залучення місцевих жителів до збереження природної спадщини. Екологічна освітньо-виховна діяльність є одним із чинників

розвитку природоохоронної діяльності, розвитку екологічної свідомості та культури всіх верств населення, виховання розуміння сучасних екологічних і природоохоронних проблем. Таким чином, сукупність наявних цінностей на території природоохоронного Парку сприятиме формуванню оптимальних відносин між людиною та природою.

Окрім завдань у Парку існує й низка проблем пов'язаних як з економічною діяльністю людини так і з впливом природних факторів. Основними та найбільш критичними є проблеми викликані неправомірною діяльністю як юридичних (підприємств, фермерів та приватних підприємців), так і окремих фізичних осіб. Деякі з них є такими, що вимагають негайного втручання (рис 2.3)

Проблеми Парку, що вимагають негайного втручання	промислове будівництво, енергетика та видобувна промисловості,
	сільське господарство та аквакультури
	використання біологічних ресурсів
	рекреація, туризм та транспорт
	інвазійні та інші проблемні види тварин
	інвазійні та інші проблемні види рослин
	забруднення (викиди, скиди, відходи)
	вплив геологічних процесів (зсуви, землетруси тощо)
	зміна клімату і погодних умов
	транскордонні впливи

Рис 2.3. Проблеми Парку та прилеглих територій, що вимагають негайного втручання

У регіоні відсутні потужні промислові підприємства, тому проблема з будівництвом промислових об'єктів відсутня. Населені пункти, найближчі до Парку, не включені до його території, але межують з ним, і їх функціонування безпосередньо впливає на екосистеми у відношенні до забруднення та управління відходами. Крім цього існують проблеми видобування природних ресурсів: незаконний забір піску та суміші для будівництва: Порушує екологічні баланси пляжів і берегів лиманів; незаконне вилучення земель для відсипки акваторії, що виконується поблизу рекреаційної зони «Расейка» села Приморське Лиманської ТГ.

Проблем з боку сільського господарства можна виокремити декілька: самозахоплення та використання захисних смуг лиманів, що призводить до забруднення водойм та ерозії берегів; несанкціоноване використання земель для випасу худоби, що призводить до перевипасу та деградації ділянок Парку; неконтрольоване використання пестицидів - сприяє забрудненню водойм та межуючих зон; інтенсивне сільгоспвиробництво на заборонених ділянках - Балки, схили, заплавні землі використовуються для сільгоспвиробництва.

Проблеми використання біологічних ресурсів (вирубування лісу, полювання, рибне браконьєрство, збір ягід, грибів, лікарських трав, випасання тощо) теж є дуже актуальними для Парку. Найбільш проблемними є несанкціоновані рубки, спроби полювання на території Парку, рибне бракон'єрство та перевипас на деяких ділянках.

До основних проблем рекреації та туризму у межах Парку можна віднести транспортну, інфраструктурну, логістичну.

Транспортна мережа навколо Парку представлена дорогами з твердим покриттям, підсипними шляхами, ґрунтовими дорогами загального користування але по території Парку відсутні автошляхи з твердим покриттям, а наявні лише польові дороги, тому доїзд до певних ділянок Парку автомобілями дещо ускладнений або взагалі неможливий після дощу.



Суть інфраструктурної проблеми полягає у відсутності належного облаштування місць відпочинку на території Парку, закладів харчування. Наявна інфраструктура представлена лише на рекреаційній ділянці «Тузлівська Амазонія», де є пункт постійного спостереження і, відповідно, можливість охорони наявних елементів інфраструктурного облаштування та їх збереження.

Логістична проблема полягає у відсутності системи перевезення туристів до деяких ділянок Парку. Для ефективної реалізації рекреаційної функції Парку необхідним є придбання власного пасажирського транспорту для перевезення туристів (мікроавтобус) між об'єктами Парку або укладанням договорів із суб'єктами підприємницької діяльності про надання таких послуг.

На території Парку проблеми забруднення довкілля пов'язані з транскордонним впливом річки Дунай, з агресивним сільгоспвиробництвом, відсутніми інфраструктурними об'єктами та належним управлінням відходами в 9 населених пунктах, що межують з Парком та рекреаційних зонах сіл Лиман (Катранка), Приморське (Расейка) та курорту Лебедівка Тузлівської ТГ. Відсутність централізованого водовідведення і належних сміттєзвалищ у селах призводить до серйозного забруднення водойм та ґрунтових вод. В рекреаційних зонах «Катранка» та «Расейка» за відсутнього централізованого водовідведення та високих цін на послуги асенізаторів, власники приватних будинків та баз відпочинку свідомо зливають неочищені води безпосередньо в акваторію лиманів Малий Сасик та Джантшейський.

Серед проблем впливу геологічних процесів варто особливо відзначити геологічний процес абразії берегів всіх лиманів в межах Парку. Зміни рівня води, пов'язані з функціонуванням прорв, а також хвильові процеси на лиманах, спричинюють суттєві коливання рівнів води на узбережжях лиманів, що призводить до абразії прибережних територій з негативними наслідками: розмивом ґрунтів та корінних порід, замулення бентосних

угруповань, розмив піщаних островів з унікальною флорою і фауною, зменшенням степових ділянок на плакорах.

Прямим антропогенним впливом на фауну всього регіону стала акліматизація або природна інвазія низки чужорідних видів тварин. Так, для Парку теоретично проблемою може стати збільшення чисельності єнотоподібного собаки та золотистого шакалу, а у морських акваторіях - реброплава мнеміопсіс та рапана Варапа генома, які є хижаками або харчовим конкурентом багатьох аборигенних видів.

Для території Парку характерні значні коливання погодних та кліматичних умов. З погодно-кліматичних факторів, які негативно впливають на ріст і розвиток фітоценозів, слід відзначити тривалі посушливі періоди влітку, внаслідок чого різко знижується стійкість рослинного покриву і підвищується вірогідність виникнення степових пожеж. В результаті віддамбування чорноморського лиману Сасик у 70-х роках ХХ ст. і зміни його гідрологічного режиму, відбувається вплив на екосистеми Тузлівських лиманів.

Слід зазначити що конкуренції даній установі в Україні не має. З поміж інших національних парків України (Нижньодністровський НПП, НПП «Асканія нова» та ін ) даний парк є унікальним та єдиним в своєму роді.

Для того щоб узагальнити все вищеперелічене і додатково проаналізувати зовнішні та внутрішні фактори впливу на діяльність Парку доцільно буде зробити SWOT-аналіз НПП "Тузлівські лимані" в якому більш системно розглянемо сильні та слабкі сторони, а також загрози и можливості (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

## SWOT-аналіз НПП "Тузлівські лимані"

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність унікальних природних ландшафтів та екосистем;</li> <li>2. Високий рівень біорізноманіття, включаючи рідкісні види;</li> <li>3. Сприятливі кліматичні умови для туризму й розвитку рекреації;</li> <li>4. Наявність різноманітних туристичних об'єктів поруч;</li> <li>5. Територіальна близькість до кордонів з ЄС та участь у європейських природоохоронних програмах</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатнє фінансування для проведення наукових досліджень та охорони навколишнього середовища.</li> <li>2. Поганий стан автомобільних доріг</li> <li>3. Не оптимізоване залізничне сполучення</li> <li>4. Недосконала система навігації, знакування та маркування</li> <li>5. Неналежний стан облаштування туристичних об'єктів</li> </ol>

Продовження таблиці 2.4

Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Встановлення партнерських відносин із науковими та освітніми установами.</li> <li>2. Участь у проектах щодо збереження природи та сталого розвитку.</li> <li>3. Розвиток екологічного туризму як джерела фінансування та інформування про природу</li> <li>4. Існуюча туристична інфраструктура</li> <li>5. Культурно-етнографічні особливості місцевості зі збереженими традиціями.</li> <li>6. Широкий сезон для туризму</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження військових дій на Україні</li> <li>2. Вплив змін клімату на природні екосистеми.</li> <li>3. Зростання туристичної активності та пов'язані з цим можливі негативні наслідки.</li> <li>4. Відсутність сучасних очисних споруд та неефективна робота існуючих</li> <li>5. Загроза забруднення водних та прибережних зон.</li> <li>6. Проблеми з утилізацією сміття</li> <li>7. Економічна нестабільність, спад економіки в країні</li> </ol>

Ми бачимо що НПП "Тузлівські лимані" має унікальні природні ресурси та високий рівень біорізноманіття, що надає йому високу екологічну цінність. Сприятливі кліматичні умови для туризму й розвитку рекреації, наявність різноманітних туристичних об'єктів поруч, розвиток екологічного туризму та участь у проектах зі збереження природи є потенційними можливостями для сталого розвитку. Однак необхідно приділити увагу

розвитку інфраструктури та збереженню культурно-етнографічних особливостей і традицій території навколо парку, а також залученню фінансування для покращення умов досліджень та охорони природи. Обов'язково необхідно боротися з загрозами, такими як людська дія та зміна клімату, щоб забезпечити довгострокову стійкість НПП.

Таким чином завдання, найважливіші цінності Парку та пріоритети щодо їх збереження не лише взаємопов'язані між собою, а й на пряму відображені у проблемах, які потребують негайного вирішення. А те, що Парк не має прямих конкурентів у районі, має лише посилювати наукову та просвітницьку діяльність та сприяти розвитку рекреаційно-туристичної діяльності НПП "Тузлівські лимани".

### **2.3 Аналіз існуючого стратегічного управління підприємством**

Стратегічне управління НПП "Тузлівські лимани" реалізується відповідно до проекту організації території національного природного парку по таким пунктам як: відтворення, ефективна охорона та рекреаційне використання природних комплексів і об'єктів Парку, що затверджено наказом Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України «21» січня 2022 року № 48.

Проект організації території розроблено відповідно до чинного законодавства та включає вимоги відповідних міжнародних договорів з головною метою визначення і обґрунтування п'ятирічних планів по впровадженню діяльності, з охорони, відтворення та обережного використання природних комплексів та об'єктів. В документі також є загальне визначення стратегії розвитку національного природного парку на період до десяти років.

Основними завданнями Проекту організації території Парку є:

- визначення шляхів розвитку на період до десяти років;
- представлено науково обґрунтоване функціональне зонування існуючої території НПП та деталізоване встановлення територіально

диференційованого ефективного режиму охорони, а також обережного використання та відтворення його природних і історико-культурних комплексів і об'єктів;

– перелічено заходи з розвитку парку, а також його відтворення та рекреаційно-туристичного використання на період п'ять років.

Система існуючих планів розкриває наступні аспекти діяльності Парку:

1. Детальний опис національного природного парку:

1) загальна інформація про НПП, яка стосується розмежування, координат розташування, загальну площу парку та виділені ділянки; форму власності на майно; сторони заінтересовані в існуванні Парку; функції спеціальної адміністрації Парку; обсяги та загальний характер виконаних проектних робіт; загальні геоінформаційні системи, карти та зображення);

2) стисла інформація про довкілля, яка містить відомості про геоморфологічну та орографічну системи, геологію і літологію, гідрологію а також ґрунти і субстрати в парку; кліматологічний і біогеографічний контексти; рослинність та флору; різноманіття природних екосистем та фауну; у тому числі дуже рідкісні типи; щорічний моніторинг довкілля; ландшафтне різноманіття.

3) соціально-економічна та культурна інформація, що містить повні відомості про: існуючу систему закладів культури; історію регіону та археологію; існуючі етнографічні особливості території парку; як організуються та використовуються народні промисли; опис місцевих громад та населення; стислу історію створення парку; аналіз промисловості інфраструктури та зв'язку, побутового обслуговування та громадського харчування; стан лісового господарства; охорону здоров'я в регіоне, а також рекреацію і туризм; стан рибного господарства; опис кліматичних та бальнеологічних ресурсів; сучасні наукові дослідження та еколого-просвітницьку діяльність.

2. Опис пріоритетних напрямків та проблемних питань НПП:

1) найважливіші цінності парку та пріоритети щодо їх збереження. Цій розділ містить відомості о: цінностях сучасного біорізноманіття та ландшафтного різноманіття парку, соціальних та економічних цінностях, існуючих екологічних та освітньо-виховних цінностях; сучасних цінностях для науково-дослідної діяльності, що ведеться; історичних та культурних цінностях регіону; пріоритетах щодо збереження естетичних та інших цінностей;

2) оцінка та визначення проблем, що вимагають втручання. Цій розділ присвячено проблемам, що викликані економічною діяльністю людини на прилеглих до парку територіях та їх ранжуванню. Це інформація про промислове та житлове будівництво, існуючу аквакультуру та сільське господарство; логістику та транспорт, енергетику та видобувну промисловість на території парку; інтенсивність використання біологічних ресурсів, наявність інвазійних та інших проблемних видів; рекреаційну та туристичну діяльність; вплив економічної діяльності людини (в основному забруднення); геологічні процеси, що відбуваються, а також зміну клімату та погодних умов, інші загрози та їх ранжування;

3) оцінка та аналіз системи поточного управління.

3. Стратегічне планування НПП на десять років. У цьому розділі стратегічні завдання з ефективного перспективного розвитку парку а також режим існування території та функціональне зонування парку.

4. План оперативних заходів на п'ять років. У цьому розділі описано заходи, що заплановано, а також п'ятирічний план заходів, що систематизовано у табличну форму.

5. Засоби та ресурси. У цьому розділі описана організаційна структура та штат; представлена система управління; перелічено обладнання; приведено план моніторингу виконання Проекту; система моніторингу, оцінювання і звітності в розрізі звітування, оцінки ефективності впровадження Проекту та його адаптація.

Заходи запроектовані в розділі «Стратегічний план розвитку НПП на десять років» спрямовані на оптимізацію управління, ефективного господарського використання та збереження основних цінних природних та історичних комплексів Парку. Упродовж наступного періоду, внаслідок реалізації запланованих заходів має покращитися існуюче становище Парку, оптимізуватися охоронна діяльність ключових місць, де концентрується рідкісні види флори і фауни. Важливим є продовження здійснення основних напрямів наукових досліджень у відповідності до плану і впровадження суто традиційних для цього регіону видів природокористування, які б сприяли частковим фінансовим надходженням з різних сфер діяльності. Всі ці завдання об'єднані в декілька основних напрямків (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5

## Основні напрямки розвитку Парку

№ п/п	Назва напрямку	Кількість завдань
1	Збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів	3
2	Охорона та захист природних комплексів та об'єктів	4
3	Екологічна освітньо-виховна діяльність	5
4	Рекреаційна діяльність	2
5	Проведення наукових досліджень і спостережень за станом природного середовища	3
6	Адміністративно-організаційна діяльність	4

Джерело: складено автором

Також передбачений широкий комплекс сучасних заходів, спрямованих на ефективне збереження, відтворення та обережне використання природних та культурних цінностей регіону. Адміністративна структуризація існуючої природоохоронної діяльності завдяки утворенню стаціонарних кордонів Парку безпосередньо на ключових ділянках території, буде сприяти поліпшенню управління і зокрема ефективної охорони території Парку та виконання обґрунтованих проектом заходів протипожежного впорядкування території.

На основі розділів стратегічного плану розвитку Парку розроблено п'ятирічний план заходів, що включає розроблення в розрізі заходів для кожного стратегічного завдання із зазначенням для кожного заходу очікуваного результату (індикатора), строків виконання, головних виконавців, обсягів необхідного фінансування у розрізі джерел фінансування.

В п'ятирічному плані надається стислий опис кожного заходу з обов'язковим обґрунтуванням обсягу необхідного фінансування, а також інформацією про те, яка проблема цим заходом вирішується та чому саме її необхідно вирішувати протягом найближчих п'яти років (Додаток Б). Особливу увагу приділено фінансуванню та виконанню цільових завдань зі збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Обсяги необхідного фінансування заходів зі збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів

№ п/п	Назва заходу	Обсяг необхідного фінансування тис. грн.*	Головні виконавці
1	2	3	4
1.	Збереження цінних природних ділянок акваторій та територій Парку, шляхом внесення їх в заповідну зону.	0,0	науково-дослідний відділ, науково-технічна рада Парку
2.	Сінокосіння та випалювання рослинності для попередження заростання островів очеретом у лимані Малий Сасик	10,0	науково-дослідний відділ, господарсько-технічний відділ,
3.	Меліоративні роботи задля формування черепашково-піщаних островів на існуючих косах лиманів.	50,0	науково-дослідний відділ, адміністрація Парк.
4.	Поліпшення водообміну лиманів Малий Сасик та Джантшейський з метою поліпшення екологічного стану водойм.	60,0	науково-дослідний відділ, господарсько-технічний відділ.
5.	Розробка менеджмент-плану	100,0	науково-дослідний



	Рамсарських водно-болотних угідь «Система озер Шагани-Алібей-Бурнас»		відділ
6.	Забезпечення належного гідрологічного режиму в Тузлівських лиманах та забезпечення міграційних процесів гідробіонтів, за умови відсутніх природних проток.	1500,0	адміністрація Парку, науково-дослідний відділ
7.	Ревайлдинг: відновлення степових ділянок в урочищах «Бекір», «Люксембург» та «Тузлівська Амазонія» та реінтродукція степових видів тварин.	буде визначено додатково	науково-дослідний відділ, адміністрація Парку
8.	Створення реабілітаційного центру для диких тварин	буде визначено проектом	адміністрація Парку, науково-дослідний відділ,

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
9.	Збереження різноманіття рослинного світу; розведення і реінтродукція рідкісних та зникаючих видів флори	10,0	науково-дослідний відділ, СДО Парку
10.	Формування штучних острівців для водно-болотних птахів на лимані Бурнас та Малий Сасик	10,0	науково-дослідний відділ, Бурнаське та Шаганське ПНДВ.
11.	Створення умов для відтворення в Парку популяції кучерявого пелікана.	25,0	науково-дослідний відділ, Шаганське ПНДВ
12.	Інвентаризація нерестовищ та зимувальних ям в межах Парку	5,0	науково-дослідний відділ, Бурнаське та Шаганське ПНДВ
13.	Будівництво 3-х спостережно-оглядових веж для контролю за дотриманням режиму охорони, зокрема в пожежонебезпечний період.	600,0	адміністрація Парку, відділ державної охорони ПЗФ.
	Разом	2370,0	

\*із спеціального фонду державного бюджету. Джерело: складено автором

Планами також передбачено узагальнення засобів та існуючих ресурсів, що є необхідними для ефективного виконання п'ятирічного плану:

- узагальнена система управління НПП та участь в управлінні сторін, що заінтересовані в його розвитку;
- окреслена потреба у штатних співробітниках, кадрова політика НПП, потреби у навчанні працівників та підвищенні їх фахового рівня;
- досліджена потреба в обладнанні та об'єктах інфраструктури. Заплановано будівництво нових і ремонт існуючих споруд;
- розроблено план з моніторингу ефективності виконання проектного плану;
- визначені основні індикатори, за якими буде здійснюватися оцінка ефективності впровадження проектного плану організації території;
- окреслено порядок звітування з ходу впровадження оперативного плану заходів і оцінка його ефективності.

Впровадження проектного плану організації НПП здійснюється шляхом поетапної підготовки та виконання річних планів, що розроблено на основі п'ятирічного плану заходів. До поточних планів заходів додано якісні та кількісні показники прогнозу виконання заходів, що заплановано. По завершенні планового (поточного) року спеціальна адміністрація НПП здійснює аналіз виконання поточних планів, потім у місячний строк та надає підприємству звіт, а копію - Міндовкілля. У цьому документі має бути оцінено реальний стан реалізації заходів, що було передбачено п'ятирічним планом. Важливо, що результати звіту повинні враховуватися при коригуванні поточного плану заходів на наступний рік, пропозиції щодо змін, у разі потреби, додаються до П'ятирічного плану заходів.

Під час завершення впровадження п'ятирічного плану необхідно здійснити оцінку стану досягнення стратегічних завдань. За результатами аналізу виконання п'ятирічного плану готується звіт, який у строк до 01 квітня року, наступного за роком завершення виконання плану заходів,

необхідно надати підприємству, у віданні якого перебуває парк та копія надається Міндовкілля.

Підсумовуючи слід відмітити, що внаслідок виконання проекту організації території національного природного парку «Тузлівські лимани», мають відбутися такі позитивні зміни у природних комплексах Парку та в системі його управління: підвищення рівня охорони території; покращення рівня науково-дослідних та моніторингових робіт; позитивні зміни в структурі біоценозів; підвищення рівня поінформованості про установи ПЗФ, розбудови туристичного потенціалу та розвитку еколого-освітніх проектів Парку; покращення умов праці співробітників установи. Крім того слід відмітити, що в комплексі всі заходи будуть сприяти посиленню рівня охорони і відтворенню природних комплексів та об'єктів Парку.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ НПП "ТУЗЛОВСЬКІ ЛИМАНИ" ТА ЇХ РЕАЛІЗАЦІЯ**

#### **3.1 Визначення напрямів стратегічного розвитку НПП "Тузлівські лимани"**

Враховуючи основні завдання Парку, розробка стратегії розвитку повинна починатися з визначення місії та враховувати виконання головних завдань і заходів, пов'язаних зі збереженням цінних природних комплексів степової зони та історико-культурних об'єктів, створенням умов для організованого туризму, відпочинку та інших видів рекреаційної діяльності, організації та проведення науково-дослідних робіт, збереження генофонду рідкісних, занесених до ЧКУ та типових рослин і тварин, проведення екологічної освітньо-виховної роботи.

Основна мета створення Парку відповідає статті 20 Закону України «Про природно-заповідний фонд України» - збереження, відтворення і ефективне використання природних комплексів та об'єктів, які мають

особливу природоохоронну, оздоровчу, історико-культурну, наукову, освітню та естетичну цінність. На Парк покладається також координація і проведення наукових досліджень на територіях заказників, пам'яток природи, заповідних урочищ у Північному Причорномор'ї.

Виходячи з цього місія НПП «Тузлівські лимани» - це дослідження і збереження природних комплексів та об'єктів природно заповідного фонду на території Рамсарського водно-болотного угіддя міжнародного значення, а також вивчення і примноження історико-культурного надбання Бессарабського краю Одещини. А візія може бути наступною: Парк, що створює сприятливі умови для злагодженої взаємодії між дикою природою та людьми, зберігаючи автентичну культуру та духовність та примножуючи переваги регіону.

Парк розташований на території водно-болотних угідь міжнародного значення, визнаних Рамсарською Конвенцією – «Система озер Шагани-Алібей-Бурнас». Отже, стратегічні завдання розвитку Парку повинні забезпечити розвиток цієї території і відповідати критеріям водно-болотних угідь, що мають міжнародне значення, а саме:

- виконувати важливу роль у природному функціонуванні та взаємодії прибережних екосистем Чорного моря;
- бути місцем перебування ряду видів з ЧКУ та Європейського червоного списку;
- мати велике значення для підтримання біологічного різноманіття регіону;
- забезпечувати умови гніздування та зимівлі багатьох видів птахів водно-болотного комплексу, зокрема і тих, що є рідкісними та охороняються.

Виходячи з мети та завдань створення національних природних парків згідно Закону України «Про природно-заповідний фонд України», а також у відповідності до законодавчо визначених головних завдань їх діяльності, стратегія розвитку Парку має включати наступні стратегічні напрямки і завдання (таблиця 3.1).

## Стратегічні напрямки розвитку Парку

№ п/п	Назва стратегічного напрямку	Стратегічне завдання 1	Стратегічне завдання 2	Стратегічне завдання 3	Стратегічне завдання 4	Стратегічне завдання 5
1	2	3	4	5	6	7
1	Збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів	Збереження та відтворення природних екосистем	Забезпечення водообміну між Чорним морем та лиманами	Збереження та відтворення диких тварин, рослин та їх оселищ		
2	Охорона та захист природних комплексів та об'єктів	Виявлення та припинення порушень природоохоронного законодавства	Розвиток системи інформування про межі території	Посилення роз'яснювальної та попереджувальної роботи на природоохоронну тематику	Запобігання виникненню поширенню пожеж та інших надзвичайних ситуацій	

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
3	Екологічна освітньо-виховна діяльність	Організація та участь у масових еколого-освітніх заходах	Популяризація екологічних знань в школах та вищих навчальних закладах	Створення екологічних шкіл, відродження місцевих традицій природокористування	Інформування населення і відвідувачів, взаємодія зі ЗМІ, видавнича діяльність	Створення та забезпечення функціонування еколого-освітніх стежок
4	Рекреаційна діяльність	Створення умов для організованого туризму та відпочинку	Вивчення, узагальнення та впровадження вітчизняного і зарубіжного досвіду	Проведення наукових досліджень і спостережень за станом природного середовища		
5	Проведення наукових досліджень і спостережень за станом природного середовища	Організація робіт з ведення та видання Літопису природи	Підготовка та видання наукових праць, статей, збірників, монографій	Організація та проведення науково-практичних семінарів, нарад, конференцій, практик		
6	Адміністративно-організаційна діяльність	Організація робіт з розширення території Парку	Розробка проекту землеустрою на земельні	Створення належних умов праці для працівників	Облаштування та обладнання 2-х стаціонарних Кордонів	Охорона праці

			ділянки	установи	Парку	
--	--	--	---------	----------	-------	--

Виконання стратегічного напрямку «Збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів» має за кінцеву мету: збільшення площі відновлених природних степових та водно-болотних екосистем і передбачає виконання ряду заходів, пов'язаних з необхідністю збереження цінних природних ділянок акваторій та територій Парку; забезпечення водообміну між Чорним морем та Тузлівськими лиманами; інвентаризацію нерестовищ, зимувальних ям, місць скупчень птахів в межах Парку в різні сезони, міграційних шляхів тварин в різних біотопах та встановлення штучних островів для покращення умов відтворення водно-болотних птахів.

Реалізація другого стратегічного напрямку «Охорона та захист природних комплексів та об'єктів» передбачає: вдосконалення організації роботи щодо охорони території Парку; посилення адміністративного контролю за додержанням режиму охорони території Парку; удосконалення порядку здійснення спільних рейдів з іншими контролюючими органами щодо перевірок дотримання природоохоронного законодавства у межах території Парку; встановлення та поновлення межових охоронних та інформаційно-охоронних знаків і інформаційних щитів природоохоронного змісту, шлагбаумів з метою недопущення порушень природоохоронного законодавства і природоохоронного режиму; впровадження профілактичних та попереджувальних заходів з метою уникнення фактів порушення вимог природоохоронного законодавства; регулярне оприлюднення в ЗМІ та на офіційному сайті Парку інформації про природоохоронне значення території та про виявлені порушення природоохоронного законодавства в його межах; ряд профілактичних заходів для забезпечення належного рівня пожежної безпеки в межах Парку; проведення бесід та лекцій для відвідувачів Парку та місцевого населення щодо дотримання правил протипожежної безпеки, організація та проведення виступів в ЗМІ на протипожежну тематику.

Стратегічний напрямок «Екологічна освітньо-виховна діяльність» передбачає: організацію та проведення щорічних міжнародних екологічних свят у вигляді масових природоохоронних та еколого-освітніх заходів, проведення занять в шкільних гуртках включно з отриманням учнями практичних навичок з охорони та дбайливого ставлення до природних багатств Парку; інформування населення і відвідувачів, взаємодію зі ЗМІ, видавничу діяльність та організацію присутності в електронному інформаційному просторі; видання серії буклетів щодо цінності природних комплексів Парку і систематичних публікацій працівників Парку на природоохоронну, еколого-освітню, наукову тематику, розвиток інформаційних куточків в приміщеннях сільських рад та місцевих громад населених пунктів; створення, розвиток та удосконалення лекторіїв («зелених класів», шкіл) під відкритим небом; залучення місцевих майстрів та майстринь, проведення майстер-класів, тощо. Він забезпечить можливість проведення екоосвітніх заходів як під час різноманітних акцій, так і під час різноманітних екскурсій та подорожей.

Реалізація стратегічного напрямку «Рекреаційна діяльність» передбачає: заходи з облаштування по території Парку туристичних маршрутів; впровадження сучасного виду туризму «birdwatching» (спостереження за птахами) на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду; проведення наукових досліджень і спостережень за станом природного середовища; виконання ряду заходів, пов'язаних з утриманням наукових полігонів та пробних площ в межах Парку; укладання договорів про співпрацю з науковцями щодо вивчення окремих груп флори та фауни Парку; підготовку та видання серії наукових та науково-популярних видань, монографій та статей за результатами досліджень природних комплексів та об'єктів Парку; висвітлення результатів наукових досліджень у відповідному розділі офіційного сайту Парку; організацію польових виїздів студентів для проходження навчальних практик; організацію проведення щорічної

конференції «Збереження ландшафтного та біологічного різноманіття в Північно-Західному Причорномор'ї».

Шостий стратегічний напрямок «Адміністративно-організаційна діяльність» передбачає:

- підготовку клопотання з відповідними науковими обґрунтуваннями про зміну меж Парку з метою розширення його території та надання земель на території Парку у постійне користування;

- погодження клопотання з власниками та первинними користувачами природних ресурсів у межах територій, що плануються для розширення території Парку;

- розробку проектів землеустрою на земельні ділянки, що будуть надані Парку у постійне користування;

- розроблення документації із землеустрою на територію, на яку буде розширено Парк (зміна меж Парку), реєстрація обмежень та/або права постійного користування відповідними земельними ділянками;

- розробку проектів землеустрою (з новими межами, після розширення) та реєстрацію обмежень та/або права постійного користування відповідними земельними ділянками;

- створення належних умов праці для працівників установи (згідно нормативів) шляхом розширення корисної площі адмінбудівлі (реконструкція), поточного ремонту з термомодернізацією адмінбудівлі;

- облаштування та обладнання 2-х стаціонарних Кордонів Парку з метою формування належних умов роботи та проживання на Кордонах Парку;

- організацію правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності працівників Парку під час виконання ними трудових обов'язків.



В сучасних умовах діяльності Парку слід передбачити щорічну оцінку виконання стратегії розвитку науково-технічною радою. У зв'язку з цим цю роботу слід активізувати з обов'язковим наданням звітності у вигляді рішень засідань НТР зі складанням відповідних протоколів. Крім того, оцінка виконання запланованих заходів має бути відображена у відповідних розділах щорічних Літописів природи.

Моніторинг виконання стратегії розвитку повинен здійснюватися як з метою оцінки результатів його реалізації, так і з метою подальшого розвитку Парку. Система моніторингу й оцінювання стратегії розвитку НПП на наш погляд повинна включати наступні складові:

- конкретні показники, які визначаються для вимірювання якості та кількості процесів і результатів виконання стратегії;
- міри, за якими вимірюються індикатори для кожної стратегічної цілі;
- частота проведення вимірювань та фіксація результатів, визначена у стратегії;
- ресурси та джерела, з яких отримуються дані для моніторингу та оцінювання, такі як внутрішні системи, зовнішні джерела, опитування тощо;
- чітко визначені відповідальні особи або відділи, які забезпечують надання інформації для моніторингу та оцінювання;
- детальний опис процесів та інструментів, які використовуються для моніторингу та оцінювання стратегії;
- вказівки щодо формату, структури та періодичності подання звітів, які можуть бути внутрішніми для внутрішнього використання та публічними для сторонніх зацікавлених осіб.

Пропозиції щодо змін та доповнень до стратегії розвитку вносяться та погоджуються з урахуванням компетенції тих чи інших зацікавлених сторін та достатності рівня прийняття рішень.

Головними індикаторами успішного виконання стратегії розвитку Парку є поліпшення стану збереження біологічного та ландшафтного різноманіття в межах Парку, особливо рідкісних та зникаючих видів рослин і тварин, рослинних угруповань та типів природних середовищ. Індикаторним показником також може бути збільшення чисельності окремих видів тварин, особливо великих ссавців. Важливо також враховувати стан довіри до установи та поліпшення добробуту місцевого населення як індикатор успішної діяльності.

Звітування та оцінка ефективності впровадження стратегії розвитку має здійснюватися на засіданнях науково-технічної ради Парку керівником кожного структурного підрозділу за профільними розділами Проекту. Запроектвані заходи спрямовані на оптимізацію управління, господарського використання та збереження цінних природних комплексів Парку. Упродовж наступних 10 років внаслідок реалізації запланованих заходів має покращитися загальний стан Парку, оптимізується охорона ключових місць концентрації рідкісних видів флори і фауни.

Важливим є продовження здійснення основних напрямів наукових досліджень у відповідності до плану і впровадження традиційних для регіону видів природокористування, які б сприяли частковому фінансовому надходженню з різних сфер діяльності.

Також передбачений широкий комплекс заходів, спрямованих на збереження, відтворення та ефективне використання природних та культурних цінностей регіону. Адміністративна структуризація природоохоронної діяльності з утворенням стаціонарних кордонів Парку безпосередньо на ключових ділянках території, буде сприяти поліпшенню управління і зокрема ефективної охорони території Парку та виконання обґрунтованих проектом заходів протипожежного впорядкування території.

Реалізація перелічених заходів підвищить наукову привабливість Парку, покращить рівень природоохоронної діяльності, розширить можливості проведення еколого-освітніх заходів. Виконання передбачених

заходів має на меті підтримання екологічної безпеки регіону тому заходи повинні забезпечуватися державними програмами.

### **3.2 Стратегічні напрями розвитку рекреаційно-туристичної діяльності на території Парку**

Рекреаційна діяльність на території Парку може здійснюватися відповідно до «Положення про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України», що було затверджено наказом Міністерства охорони навколишнього природного середовища від 22.06.2009 № 330, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 22.07.2009 за № 679/16695.

Парк відповідно до Переліку платних послуг, які можуть надаватися бюджетними установами природно-заповідного фонду, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1913 може надавати платні послуги, зокрема з розміщення наметів, надання в оренду туристичного спорядження та іншого майна, відвідування Парку, проведення екскурсій у супроводі гіда та інші послуги.

Основними стратегічними напрямками ведення рекреаційної діяльності у межах Парку є:

- забезпечення попиту рекреантів на туризм, культурно-пізнавальний і загальнооздоровчий відпочинок, полювання, спортивне та любительське рибальство тощо;
- формування у місцевих жителів та рекреантів екологічної культури, гуманного та бережливого ставлення до природного національного надбання;
- створення умов для ефективного та організованого відпочинку, туризму та інших видів рекреаційної діяльності з додержанням режиму охорони природних заповідних об'єктів та комплексів в природних умовах;

- організація інформаційної та рекламно-видавничої діяльності, екологічної просвіти серед туристів, відпочиваючих у межах об'єктів та територій ПЗФ України;

Парк забезпечує організацію рекреаційної інфраструктури, створює мережу еколого-освітніх та науково-пізнавальних маршрутів, рекреаційних зон для забезпечення сприятливих умов для відпочинку населення та відвідувачів Парку та виконує роботи з оцінки рекреаційних ресурсів (природні, історико-культурні, етнографічні тощо).

Природні умови, особливості та, в деяких випадках, унікальність рослинного і тваринного світу Парку створюють всі передумови для розвитку на цій території туристсько-рекреаційної діяльності. Потенціал для цього включає красу та різноманіття ландшафтів, мальовничий рельєф, поєднання водно-болотних угідь, морських, лісових і степових територій, а також цікаві угруповання рослин. Важливою передумовою для розвитку туризму є, крім зазначеного, наявність унікальних природних об'єктів і різноманітність об'єктів показу.

Крім природної складової, на прилеглих до Парку територіях розташовано багато цікавих археологічних, історичних та культових об'єктів та споруд. Вони не менш цікаві для розвитку пізнавального туризму. Залучення їх в якості об'єктів до туристичних маршрутів є важливою складовою рекреаційної діяльності Парку. В поєднанні з унікальних природними ландшафтами це дає можливість організувати в межах Парку наступні туристичні маршрути (таблиця 3.2):

Таблиця 3.2

## Перспективні туристичні маршрути в межах Парку

№ п/п	Назва туристичного маршруту	Вид	Протяжність	Час проходження	Основна мета
1.	«Тузлівська Амазонія».	пішохідний	3км.	2,5-3 год.	оглядова
2.	«До Шаганського маяка вздовж морського»	пішохідний	4,2 км	1,5 год.	пізнавальна оглядова

	узбережжя».				
3.	«Від Расейки до маяка «Шагани»	велосипедний	4,5 км	2-3 год.	оглядова
4.	«По лиману «Шагани»	Водний	5,2 км	2 год.	оглядова рекреаційна
5.	«Від «0 км» піщаного пересипу до «Сільпрому»	пішохідний	4,7 км.	2-2,5 год.	Оглядова пізнавальна
6.	«Соляний промисел»	Водний	2 км.	1,5 год.	пізнавальна
7.	«Від Тузлів до Калфи»	Велосипедний	11 км.	2-3 години	оглядова пізнавальна
8.	«Від Калфи до Чорного моря»	Водний	3,1 км	20 хв-1,5 год	оглядова
9.	«Від Тузлів до скіфського кургану»	Велосипедний	15,5 км +	2-3 год.	оглядова
10.	«Від Хаджидера до Румунської дамби»	Велосипідно-пішохідний	6,1 км	2,5-3 год.	оглядова

Джерело: сформовано автором

Більшість маршрутів являє собою оглядову екскурсію, під час якої відвідувачі знайомляться з історією Парку, його екосистемами, біорізноманіттям, ознайомляться з тваринним світом, спостерігають за птахами з вежі та з бунгало (скрадка), знайомляться з традиційним рибальством та історією маяка «Шагани» і інформаційно-туристичного монументального знака-пам'ятника «0 км Тузлівського пересипу», що встановлений на березі лиману Бурнас.

Під час водних маршрутів, що проходять по лиману гід розповідь про промисел солі, про лимани, про традиційне рибальство, про значення лиману для біоти - риби (до речі, з човна можна спостерігати за рухом кефалі), птахів (під час міграцій збирається велика кількість качок (найбільше крижня). Також можна побачити різні види медуз, які з моря заходять через протоку.

З метою створення умов для організованого відпочинку рекреантів на території Парку в межах зони регульованої рекреації також необхідно створити рекреаційні пункти. Кожен пункт передбачає інфраструктурне облаштування згідно його Паспорта, зокрема, це санітарні зони, в межах яких

встановлюються вбиральні, урни, ємності для роздільного збору відходів, та місця для відпочинку, вогнища, інформаційно-охоронні знаки та стенди.

Перспективними є створення рекреаційних пунктів на території рекреаційної ділянки «Тузлівська Амазонія» Шаганського ПОНДВ. Вже облаштований рекреаційний пункт «Пелікан» на березі лиману Шагани поблизу Кордону «Тузлівська Амазонія» Шаганського ПОНДВ для короткотривалого відпочинку, у тому числі в наметах.

В акваторії лиману Шагани доцільно спорудити платформи з навісами для відпочинку, які дозволять рекреантам відпочивати в акваторії лиману. До платформ необхідно облаштувати кладки, які дозволять людям з обмеженими можливостями доїжджати до платформ на візках.

В межах 25-26 км піщаного пересипу створений рекреаційний пункт «Афаліна», на території якого рекреанти розміщуються для відпочинку в трейлерах та наметах. Для розміщення туристів в трейлерах та наметах на піщаному пересипі в межах Бурнаського відділення доцільно створити рекреаційний пункт «Аурелія» в межах 3-5 кілометрів піщаного пересипу.

На території лісового урочища «Лебедівка», яку в теплу пору року активно використовують рекреанти, перспективним є створення рекреаційних пунктів в межах 4-7 кварталів урочища «Лебедівський ліс», за погодженням із первинним користувачем лісової ділянки – ДП «Саратське лісове господарство».

На узбережжі лиману Бурнас, а саме на місці колишнього Сільпрому, перспективним є створення рекреаційного пункту «Сільпром», де рекреанти зможуть відпочивати як упродовж кількох годин, так і упродовж тривалого періоду, розміщуючись в наметах. Перспективним є створення рекреаційного пункту «Малошаганський», де є дуже привабливі місця для відпочинку та оздоровлення на узбережжі лиману Малошаганський. Там рекреанти традиційно використовують лікувальні грязі лиману.

Для облаштування та обслуговування рекреаційних пунктів в межах Парку адміністрація НПП «Тузлівські лимани» може залучати суб'єктів підприємницької діяльності, укладаючи відповідні договори.

Окремі його ділянки морського узбережжя Парку слід розглядати як природні об'єкти і комплекси із сприятливими для лікування кліматичними умовами, придатними для використання з метою лікування, медичної реабілітації і профілактики захворювань. Лимани Шагани, Алібей, Бурнас мають важливий комплекс лікувальних факторів: з лікувальною метою використовуються як мулові відкладення, так і вода та ропа водоймищ, що містять різні мікроелементи (йод, бром, бор) високої терапевтичної активності. Це родовище лікувальних грязей, що використовуються в лікуванні захворювань шкіри, внутрішніх органів, опорно-рухового апарату. Лікувальні грязі (пелоїди) та ропа - унікальні природні ресурси лиманно-гірлових комплексів північно-західного Причорномор'я.

Державною установою «Український науково-дослідний інститут медичної реабілітації та курортології Міністерства охорони здоров'я України» (ДУ «Український НДІ медичної реабілітації і курортології МОЗ України») було проведено попередню бальнеологічну оцінку водойм берегової зони межиріччя Дунай-Дністер, зокрема, визначався ряд показників відкладень пелоїдів. Всі пелоїди та ропа лиманів мають важливий комплекс компонентів та сполук, різні мікроелементи (йод, бром, бор), які мають високу терапевтичну активність і після проведення комплексної медико-біологічної оцінки в перспективі можуть бути використані з лікувальною метою (табл. 3.3) [18, с.224].

Таблиця 3.3

## Запаси лікувальних грязей у лиманах на території Парку

Родовище	Запаси, тис. м <sup>3</sup>	Використання
Лиман Бурнас	3214	Не використовується
Лиман Алібей	16986	Не використовується
Лиман Шагани	6986	Не використовується

Українським НДІ медичної реабілітації та курортології було проведено комплексні дослідження (геологічні, фізико-хімічні, мікробіологічні, фізіологічні) пелоїдів лиману Бурнас щодо оцінки їх сучасного стану та перспектив використання у лікувальній практиці. Виконаний комплекс доклінічних досліджень дозволяє визначити пелоїди прибережної частини лиману Бурнас перспективними для лікувального застосування і рекомендувати їх для подальшого комплексного вивчення з метою отримання медичного (бальнеологічного) висновку, а також рекомендувати отримання спеціального дозволу на його експлуатацію. Практичне використання ропи і пелоїдів лиманів на сьогодні неможливе без отримання медичного (бальнеологічного) висновку МОЗ України.

У таблиці 3.4 наведені наявні джерела мінеральних вод та пелоїдів, сучасне їх використання та бальнеологічна оцінка [18, с.226].

Таблиця 3.4

Оцінка запасів і доступності бальнеологічних ресурсів на території Парку

Назва ресурсу	Одиниці виміру	Наявні запаси чи площа	Доступність для відвідувачів
Бальнеологічні:			
- мінеральна вода	куб. м/добу	-	-
- мінеральні грязі та мул	тис. куб. м	34 700	Доступно
Пляжі:			
Расейка		32	Доступно
Катранка	га	12	Доступно
Лебедівка		23	Доступно

На відміну від мінеральних вод пелоїди дуже вразливі до зовнішніх дій, тому заходи щодо оздоровлення і раціонального використання родовищ з підвищеним екологічним ризиком повинні бути спрямовані на виявлення джерел забруднення і зменшення їх дії на екосистеми Парку. Зокрема,



необхідно підвищувати надійність роботи споруд, які забезпечують обмеження надходження до відкритих водойм і водостоків неочищених забруднених вод; забезпечити припинення надходження забруднених вод у прибережні акваторії і внутрішні водойми; скоротити застосування отрутохімікатів, каналізувати всі населені пункти на берегах родовищ та ін. У сфері вивчення і експлуатації рекреаційних ресурсів Парку дуже важливим елементом природоохоронних заходів є режимні спостереження.

Природні території Парку залучають дедалі більше відвідувачів. Але не завжди ці відвідувачі йдуть на користь природної території. Тому необхідно правильно розрахувати рекреаційну ємність природної території, що особливо охороняється. І використати таку стратегію розвитку туризму і рекреації, яка завдасть мінімальної шкоди території, що особливо охороняється.

Рекреаційна діяльність в межах територій НПП «Тузлівські лимани» здійснюється з урахуванням вразливості природних комплексів та окремих його компонентів, особливо рідкісних та зникаючих видів рослин, тварин, рослинних угруповань та типів природних середовищ, що занесені відповідно до: Червоної книги України, Зеленої книги України.

Згідно рекомендації Одеської обласної державної адміністрації, зону стаціонарної рекреації Парку площею в 5 га узгоджено 28.12.2016 р. з Одеською ОДА, та розміщено в прибережній захисній смузі лиману Малий Сасик. Відповідно до типу ландшафту окремого природного комплексу або об'єкту ПЗФ передбачено визначення його ступеню стійкості та стадії дигресії, оскільки максимальне рекреаційне навантаження окремо взятого об'єкту ПЗФ залежить також від цих показників.

Величиною максимального рекреаційного навантаження природних комплексів та об'єктів враховано вільне відвідування їх рекреантами; тобто навантаження на природний комплекс під час вільного пересування по території, періодичні зупинки, огляд цікавих місць, тощо. Величини

максимального рекреаційного навантаження на природні комплекси представлені в Додатку В.

За методикою визначення рекреаційної місткості території, розробленою М.В. Копачем [38], норма рекреаційного навантаження залежить від типу природних ландшафтів, сезону року, функціональної спрямованості рекреаційного використання території.

Рекреаційну місткість пропонується визначати для кожного сезону окремо за формулою:

$$Vi = (Ni * Si * C) / Di \quad (3.1)$$

де  $V_i$  – рекреаційна місткість  $i$ -тої території, осіб;

$N_i$  – норма рекреаційного навантаження на  $i$ -ту територію, осіб/км<sup>2</sup>;

$S_i$  – площа  $i$ -тої рекреаційної території, км<sup>2</sup>;

$C$  – тривалість рекреаційного періоду, днів;

$D_i$  – середня тривалість перебування туриста і відпочиваючих на  $i$ -ій території, днів.

Площа рекреаційної території НПП складається з площі зон стаціонарної та регульованої рекреації її величина 51,13 км<sup>2</sup>. Потенційно можна використовувати для оздоровчо-рекреаційних цілей господарську зону, яка складає 44,33 % загальної площі НПП (123,5 км<sup>2</sup>). Тривалість рекреаційного періоду влітку візьмемо 150 днів (5 місяців теплого сезону). Для зимнього періоду розрахунки не проводились, оскільки в цей період СКЗ в зонах стаціонарної рекреації не працюють. Відомо, що середня тривалість перебування туриста в СКЗ України складає 6,7 днів, тому візьмемо 7 діб.

За допомогою формули 3.1 розрахуємо рекреаційну місткість НПП для теплого періоду року з врахуванням нормативів для приморського природного комплексу:

$$36,7 * (51,13 + 123,5) * 150 / 7 = 137334,021 \text{ осіб}$$

Таким чином з урахуванням норм рекреаційного навантаження, за теплий сезон року Парк може прийняти в середньому 137.3 тис. рекреантів при тижневому їх перебуванні в зонах стаціонарної та регульованої рекреації. Допустиме еколого-освітнє та рекреаційне навантаження на природні комплекси Парку в перспективі до 2030 року наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Допустиме еколого-освітнє та рекреаційне навантаження на природні комплекси Парку

Тип використання території	К-ть відвідувачів, тис.осіб.								Умови
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	
Використання території в освітньо-виховних цілях	5	5	5	6	7	8	8	10	З додержанням вимог природо-охоронного законодавства
Використання території в рекреаційних цілях	130	140	150	160	170	180	190	200	

З метою уникнення рекреаційного перевантаження певних ділянок на території Парку, адміністрація НПП в обов'язковому порядку погоджує проведення таборів та розбиття наметових містечок на території лісового урочища «Лебедівка» та визначає місця для кемпінгу на піщаному пересипі. При погодженні розміщення табору науково-дослідний відділ Парку спільно з відділом рекреації встановлюють та обґрунтовують необхідну для певної кількості учасників табору територію із врахуванням потреб та допустимого рекреаційного навантаження. Відвідування туристичних маршрутів Парку здійснюється екскурсійними групами під керівництвом екскурсовода. Максимальна чисельність екскурсійної групи, як правило, не повинна перевищувати 30 чоловік .

Досвід функціонування існуючих НПП, як в Україні, так і за її межами показує, що захистити заповідні території НПП можливо не тільки заборонними, але і містобудівними засобами, покращивши рівень благоустрою зон стаціонарної та регульованої рекреації. Наприклад, для розміщення наметових таборів на території НПП України максимальне

рекреаційне навантаження не повинне перевищувати кількість вказану в Додатку Г. Також при визначенні ділянок для розміщення таборів враховуються такі чинники як зростання рідкісних видів рослин на цих ділянках, або гніздування птахів, чи перебування інших тварин. Ці чинники можуть слугувати вагомою причиною визначення іншого місця для встановлення наметів та облаштування табору.

### **3.3 Еколого-економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку**

Важливими критеріями оцінці результатів стратегічного розвитку є актуальність, значущість, багатоаспектність. Актуальність передбачає, що сформована стратегія розвитку відповідає цілям як науково-технічного так і соціально-економічного розвитку країни, регіону, підприємства. Значущість визначається з позицій державного, регіонального, галузевого рівнів управління і з позицій суб'єкта підприємництва. Багатоаспектність – критерій що враховує вплив стратегії на різні сторони діяльності суб'єкта господарювання та його оточення, отримання різних але взаємопов'язаних видів ефекту до яких відносяться економічний, соціальний, науково-технічний, екологічний та етнічно-культурний.

Головними індикаторами успішного виконання стратегії розвитку НПП НПП «Тузлівські лимани» є екологічний, тобто поліпшення стану збереження біологічного та ландшафтного різноманіття в межах Парку, особливо рідкісних та зникаючих видів рослин і тварин, рослинних угруповань та типів природних середовищ.

Виходячи з основних стратегічних напрямів розвитку Парку, його основних цілей та завдань індикаторами досягнення поставлених завдань зі стратегічного напрямку 1 «Збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів» будуть наступні (табл.3.6). Повний перелік індикаторів зі всіх стратегічних напрямків представлено у Додатку Д

Таблиця 3.6

Індикатори ефективності програми стратегічного розвитку з напрямку «Збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів»

№ п/п	Стратегічне завдання	Індикатори ефективності
1	2	3
1.	Збереження та відтворення природних екосистем	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблене функціональне зонування з внесенням цінних ділянок в заповідну зону загальною площею не менш ніж 35% територій та акваторій;</li> <li>– забезпечено формування біотопів для гніздування птахів водно-болотного комплексу і підвищено біорізноманіття Парку;</li> <li>– сформовано черепашково-піщані острови на лиманах задля гніздування птахів водно-болотного комплексу;</li> <li>– відновлено на ключових ділянках водообмін, що покращить екологічний стан лиманів та буде сприяти підвищено біорізноманіття Парку.</li> <li>– забезпечено розробку менеджмент-плану водно-болотних угідь та його впровадження.</li> </ul>
2.	Забезпечення водообміну між Чорним морем та лиманами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стабільний гідрорежим та задовільний екологічний стан Рамсарських угідь. Підвищення біорізноманіття та протидія заморним явищам.</li> </ul>

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
3.	Збереження та відтворення диких тварин, рослин та їх оселищ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відновлено порушені степові ділянки та реінтродуковано степові види тварин;</li> <li>– в Парку створено умови для підтримки та допомоги диким тваринам, що потребують такої допомоги;</li> <li>– збережено різноманіття рослинного світу. Відновлено рідкісні види флори;</li> <li>– підвищено біорізноманіття сивкоподібних птахів за рахунок створення умов для їх відтворення;</li> <li>– сформовані умови для гніздування особливо вразливого виду птахів - кучерявих пеліканів;</li> <li>– щорічне звітування про інвентаризацію нерестовищ та зимувальних ям в межах Парку, їх перелік, взяття під охорону та захист від браконьєрства</li> </ul>

Індикаторним показником також може бути збільшення чисельності окремих видів тварин, особливо великих ссавців. Важливо також враховувати стан довіри до установи та поліпшення добробуту місцевого населення як індикатор успішної діяльності.

Критеріями ефективності стратегії розвитку Парку для збереження природних комплексів також будуть наступні показники:

1. Відсоток площі відновлених ділянок від загальної площі Парку (%);
2. Чисельність індикаторних рідкісних видів в порівнянні з минулим роком;
3. Чисельність та щільність інвазійних видів в порівнянні з минулим роком.

Важливим також є продовження здійснення основних напрямів наукових досліджень у відповідності до стратегії розвитку і впровадження традиційних для регіону видів природокористування, які б сприяли частковому фінансовому надходженню з різних сфер діяльності. Саме таким є стратегічний напрямок «Рекреаційна діяльність». Важливішими індикаторами ефективного виконання стратегії розвитку для цього напрямку будуть:

- наявність готових для відвідування туристів 10 туристичних маршрутів;
- створення 8 рекреаційних пунктів для відпочинку рекреантів;
- обладнання 10 ділянок для любительського лову;
- зростання кількості відвідувачів-бердвотчерів в Парку;
- отримання додаткової інформації для науково-дослідного відділу.

В цьому напрямку доцільно використовувати наступні критерії ефективності стратегії розвитку:

1. Кількість відвідувачів екологічних стежок;
2. Кількість проведених екскурсій;
3. Кількість відвідувачів туристичних маршрутів;

4. Кількість еколого-освітніх заходів;
5. Кількість науково-дослідних тем.

Бажано додати до критеріїв ефективності стратегії розвитку Парку загальні критерії ефективності діяльності установи або організації:

1. Обсяг залучення коштів в рамках угод та грантів (тис. грн);
2. Кількість договорів з фінансування робіт, що виконується в межах НПП (шт.).

Особливо це важливо, тому що Парк фінансується переважно із спеціального фонду державного бюджету (табл.3.7)

Таблиця 3.7

Обсяги необхідного фінансування стратегічних заходів у розрізі джерел фінансування

Назва заходу	Обсяги фінансування за джерелами, тис. грн			
	всього, в тому числі	загальний фонд державного бюджету	спеціальний фонд державного бюджету	інші кошти
1	2	3	4	5
Стратегічне завдання 1	220,0	-	220,0	-
Стратегічне завдання 2	1500,0	-	1500,0	-
Стратегічне завдання 3	50,0	-	50,0	-
Разом за напрямком 1: Збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів	1770,0	-	1770,0	-

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5
Стратегічне завдання 1	600,0	-	600,0	-
Стратегічне завдання 2	126,0	-	126,0	-
Стратегічне завдання 3	6,0	-	6,0	-
Стратегічне завдання 4	450,0	-	450,0	-
Разом за напрямком 2: Охорона та захист природних комплексів та об'єктів	1182,0	-	1182,0	-
Стратегічне завдання 1	10,0	-	10,0	-
Стратегічне завдання 2	25,0	-	25,0	-
Стратегічне завдання 3	425,0	-	425,0	-
Стратегічне завдання 4	100,0	-	90,0	10,0
Стратегічне завдання 5	ВД	ВД	ВД	ВД
Разом за напрямком 3: Екологічна освітньо-виховна діяльність	560,0	-	550,0	10,0
Стратегічне завдання 1	1800,0	800,0	600,0	400,0
Стратегічне завдання 2	60,00	-	60,00	-

Разом за напрямком 4: Рекреаційна діяльність	1860,0	800,0	660,0	400,0
Стратегічне завдання 1	110,0	-	110,0	-
Стратегічне завдання 2	50,0	-	50,0	-
Стратегічне завдання 3	80,0	-	80,0	-
Разом за напрямком 5: Проведення наукових досліджень і спостережень за станом природного середовища	240,0	-	240,0	-
Стратегічне завдання 1	5,0	5,0	-	-
Стратегічне завдання 2	2005,0	5,0	1900,0	100,0
Стратегічне завдання 3	ВД	-	ВД	ВД
Стратегічне завдання 4	125,0	-	125,0	-
Разом за напрямком 6: Адміністративно-організаційна діяльність	2135,0	10,0	2025,0	100,0
Разом за П'ятирічним планом заходів	7747,0	810,0	6427,0	510,0

ВД - буде визначено додатково

Джерело: складено автором

Основним джерелом фінансування, як ми можемо бачити, є спеціальний фонд державного бюджету – 6427 тис. грн. На загальний фонд державного бюджету припадає 810 тис. грн и 510 тис. грн фінансується за інші кошти. При цьому найбільшу частку у фінансуванні займає Стратегічний напрямок 6: Адміністративно-організаційна діяльність – 2025 тис. грн., що відповідає 31% (рис. 3.1).

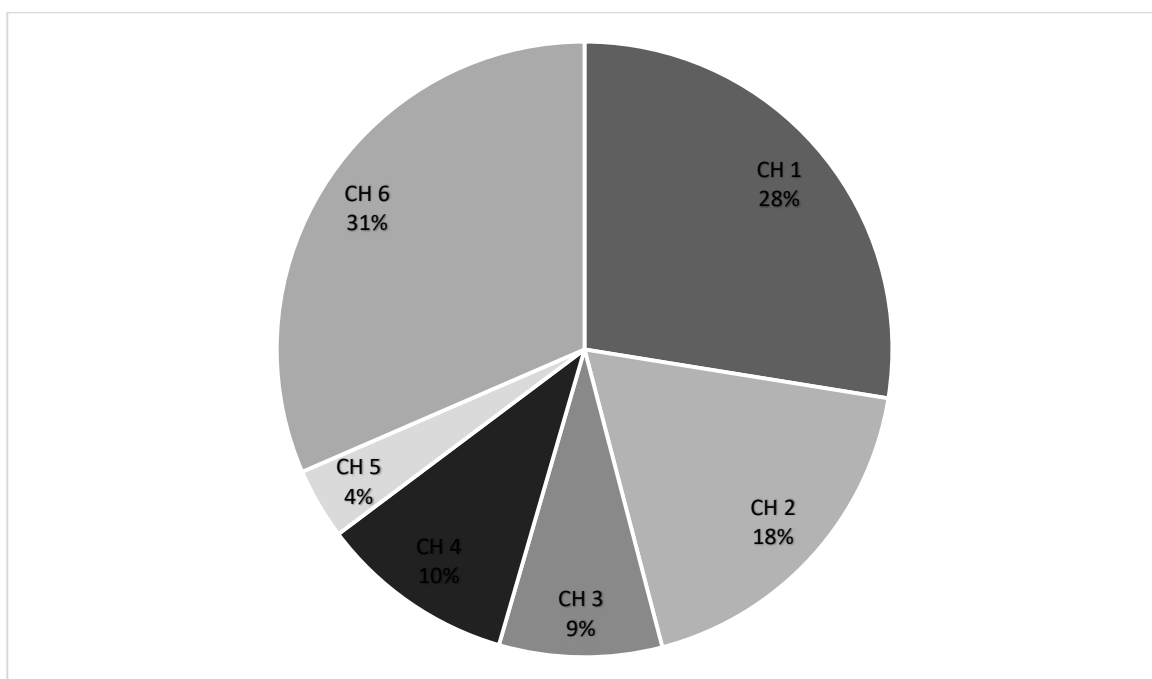




Рис 3.1. Доля кожного стратегічного напрямку в загальному фінансуванні

Разом з тим слід зазначити, що стратегічний розвиток Парку і позитивні зміни на всіх стратегічних напрямках напряму впливають на розвиток територіальної громади, району і регіону в цілому. Особливо це стосується розвитку туристичної галузі, яка задіяна в стратегічному напрямку «Рекреаційна діяльність» стратегії розвитку Парку.

Стратегічними наслідками ефективного розвитку цього напрямку є не тільки залучення нових інвестицій у даний стратегічний напрям на території Парку, а загальне підвищення якості послуг, що надаються як туристам, так і місцевим мешканцям. Результат від втілення стратегії розвитку для всій територіальної громади очікується наступний:

1. Покращення якості послуг і комфорту для рекреантів та якості життя для місцевих мешканців;
2. Підвищення рівня впізнаваності НПП «Тузлівські лимани» серед вітчизняних та іноземних туристів;
3. Залучення «безпечних» для унікального біорозмаїття інвестицій в розвиток рекреаційно-туристичної сфери та територіальної громади;
4. Кратне збільшення робочих місць за рахунок розвитку туризму;
5. Ефективне збереження унікального біорозмаїття, цілющих пелоїдів й мікроклімату;
6. Формування середовища що є доступним для всіх.

Тому загальні індикатори ефективності стратегії розвитку Парку для регіону будуть наступними (таблиця 3.8)

Таблиця 3.8

Показники оцінки реалізації стратегії розвитку Парку на рівні регіону

№ п/п	Напрямок	Назва індикатору
1	2	3
1	Загальні показники	Покращення стану довкілля; Створення нових туристичних продуктів та їх

		впровадження; Збільшення кількості об'єктів туристичної інфраструктури; Збільшення тривалості перебування туристів у регіоні; Приріст/зменшення туристичного збору Зменшення кількості стихійних сміттєзвалищ; Довжина капітальне відремонтованих доріг.
2	Розвиток інфраструктури і комунікацій	% очищених стоків; % відходів, які використовуються як вторсировина; % паркомісць для автотранспорту в порівнянні з розрахованою потребою.
3	Розвиток територіальних туристичних продуктів	Збереження традицій; Зростання відсотка повторних візитів в регіон; Кількість подій (фестивалів, заходів і т.п.) Кількість туристів на рік; Розширення переліку регіонів та країн прибуття груп туристів.
4	Розвиток кадрового потенціалу Туристичної сфери	Кількість осіб, самозайнятих завдяки туризму; Кількість осіб зі спеціальною освітою в сегменті гостинності; Кількість спеціалізованих навчальних закладів; % задоволених відпочивальників згідно з опитуванням.

Разом з тим слід зазначити можливі ризики виконання стратегії розвитку Парку. До основних ризиків слід віднести відсутність державного фінансування для:

- природоохоронних заходів, першочергово з відновлення природних екосистем;
- розвитку еколого-освітньої інфраструктури;
- розвитку рекреаційної інфраструктури.

Найбільш суттєвими є ризики, пов'язані з реалізацією в Україні адміністративно-територіальної та земельної реформ. Також був та залишається високим ступінь ризику від бездіяльності та (або) неправомірної діяльності правоохоронних органів та нереформованої суддівської системи.

Таким чином, внаслідок виконання стратегії розвитку мають відбутися такі позитивні зміни у природних комплексах Парку та в системі його

управління: підвищення рівня охорони території; покращення рівня науково-дослідних та моніторингових робіт; позитивні зміни в структурі біоценозів; підвищення рівня поінформованості про установи ПЗФ, розбудови туристичного потенціалу та розвитку еколого-освітніх проектів Парку; покращення умов праці співробітників установи. Крім того слід відмітити, що в комплексі всі заходи будуть сприяти посиленню рівня охорони і відтворенню природних комплексів та об'єктів Парку.

## **ВИСНОВКИ**

Дослідження проблеми розробки стратегії розвитку підприємства на прикладі НПП «Тузлівські лимани» дало змогу зробити наступні висновки:

1. Під час дослідження теоретико-методичних засад формування стратегії розвитку підприємства виявлено найбільш узагальнене визначення стратегії як довгострокової програми розвитку підприємства або організації, яка ухвалюється для досягнення стратегічних цілей і враховує обмеження внутрішнього та зовнішнього середовища. А в процесі обґрунтування перспективних напрямків функціонування підприємства можуть формуватися різноманітні типи стратегій базовими з яких є стратегії концентрованого, інтегрованого і диверсифікованого зростання та стратегія скорочення. При цьому основними чинниками вибору стратегії розвитку

підприємства є: цілі і розмір підприємства, ціннісні орієнтації керівництва та потенціал підприємства. Також для неприбуткових підприємств та організації найбільш доцільними на наш погляд являються наступні моделі формування стратегій: базове стратегічне планування, вирівнювання організації, планування сценаріїв, «органічне» планування і управління за результатами.

2. Проаналізувавши сучасний стан господарської діяльності національного природного парку «Тузлівські лимани» виявлено, що:

Парк є бюджетною, неприбутковою, природоохоронною, рекреаційною, культурно-освітньою, науково-дослідною установою загальнодержавного значення, що входить до складу природно-заповідного фонду України. Управління Парку здійснюється спеціальною адміністрацією. До складу спеціальної адміністрації по управлінню установами природно-заповідного фонду входять відповідні наукові підрозділи, служба охорони, відділи рекреації, екологічної освітньо-виховної роботи, господарського та іншого обслуговування. Організаційна структура НПП є лінійною і на підрозділи Парку покладено відповідні завдання. Основними джерелами фінансування НПП є: загальний фонд Держбюджету, спеціальний фонд державного бюджету, додаткова (господарська) діяльність та інші надходження, а найбільш вагомими є загальногосподарські витрати.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища НПП показав, що найважливіші цінностями та пріоритетами Парку є: біорізноманіття, ландшафтне різноманіття, науково-дослідна діяльність, соціальні та економічні цінності, екологічні освітньо-виховні цінності, рекреаційні, культурні, історичні та естетичні цінності. Окрім завдань у Парку існує й низка проблем пов'язаних як з економічною діяльністю людини так і з впливом природних факторів. Основними та найбільш критичними є проблеми викликані неправомірною діяльністю як юридичних (підприємств, фермерів та приватних підприємців), так і окремих фізичних осіб. Проведений SWOT-аналіз показав, що завдання, найважливіші цінності

Парку та пріоритети щодо їх збереження не лише взаємопов'язані між собою, а й на пряму відображені у проблемах, які потребують негайного вирішення. А те, що Парк не має прямих конкурентів, має лише посилювати наукову та просвітницьку діяльність та сприяти розвитку рекреаційно-туристичної діяльності НПП "Тузлівські лимани".

Існуюче стратегічне управління Парку базується на Проекті організації території національного природного парку «Тузлівські лимани», що розкриває основні аспекти діяльності Парку, зокрема його основні стратегічні напрямки розвитку: збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів, охорона та захист природних комплексів та об'єктів, екологічна освітньо-виховна діяльність, рекреаційна діяльність, проведення наукових досліджень і спостережень за станом природного середовища, адміністративно-організаційна діяльність. Стратегічними планами передбачено узагальнення засобів та ресурсів, необхідних для виконання п'ятирічного плану

3. Визначення напрямків стратегічного розвитку НПП «Тузлівські лимани» та їх реалізації виявило що:

Розробка проекту стратегії розвитку НПП «Тузлівські лимани» дозволила уточнити и доповнити стратегічні напрямки розвитку Парку стратегічними завданнями и розкрити їх зміст. Додати складові до системи моніторингу, зокрема головни індикатори успішного виконання стратегії розвитку Парку: поліпшення стану збереження біологічного та ландшафтного різноманіття в межах Парку, особливо рідкісних та зникаючих видів рослин і тварин, рослинних угруповань та типів природних середовищ, збільшення чисельності окремих видів тварин, поліпшення добробуту місцевого населення.

Розвиток туризму є одним із пріоритетних напрямків стратегічного розвитку НПП, тому що Парк відповідно до Переліку платних послуг, які можуть надаватися бюджетними установами природно-заповідного фонду, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України може надавати

достатній перелік платних послуг. З одного боку це дозволить збільшити одне з джерел фінансування НПП. З іншого - знизити шкоду заподіяній неконтрольованою рекреаційною діяльністю в Парку. Саме для цього нами було розраховано допустиме еколого-освітнє та рекреаційне навантаження на природні комплекси Парку.

Еколого-економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми стратегічного розвитку дозволило виявити обсяги необхідного фінансування плану заходів у розрізі джерел фінансування, а також основні індикатори ефективності виконання стратегії розвитку Парку.

Підсумовуючи слід відмітити, що внаслідок виконання стратегії розвитку мають відбутися такі позитивні зміни у природних комплексах Парку та в системі його управління: підвищення рівня охорони території; покращення рівня науково-дослідних та робіт з моніторингу; позитивні зміни в структурі біоценозів; підвищення рівня поінформованості про установи ПЗФ, розбудови туристичного потенціалу та розвитку еколого-освітніх проектів Парку; покращення умов праці співробітників установи. Доцільним буде додати, що комплексне виконання всіх заходів буде сприяти посиленню рівня охорони і відтворенню природних комплексів та об'єктів Парку.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України «Про природно-заповідний фонд України», затверджений Верховною Радою України від 16 червня 1992 року № 2456-ХІІ(із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-12#top>
2. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», затверджений Верховною Радою України від 25 червня 1991 року № 1264-ХІІ (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#top>

3. Закон України «Про Червону книгу України», затверджений Верховною Радою України від 7 лютого 2002 року № 3055-III (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3055-14#top>
4. Земельний кодекс України, затверджений Верховною Радою України від 25.10.2001 № 2768-III (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#Text>
5. Лісовий кодекс України, затверджений Верховною Радою України від 21 січня 1994 року № 3852-XII (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3852-12#top>
6. Водний кодекс України, затверджений Верховною Радою України від 6 червня 1995 року № 213/95-ВР (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/213/95-%D0%B2%D1%80#top>
7. Наказ Міністерства екології та природних ресурсів «Про затвердження Положення про екологічну освітньо-виховну роботу установ природно-заповідного фонду» від 26.10.2015 № 399 (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1414-15#Text>
8. Указ Президента України «Про розширення мережі та територій національних природних парків та інших природно-заповідних об'єктів» від 1 грудня 2008 р. № 1129/2008. (із змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] / Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1129/2008#Text>
9. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/ Л.О. Андреева, О.І. Лисак // Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 - С. 227-231.

10. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посібник. – 2-ге вид, перероб. і доп. – К.: Знання, 2005. – 185 с.
11. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2004. – 400 с.
12. Вишневський О. Світоглядні засади стратегічного управління. Загальна теорія стратегування: від парадигми до практики використання: монографія. Київ, 2018. С. 8-28.
13. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2015. - 360 с.
14. Головка Т.В., Сагова С.В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самоств. вивч. дисципліни/За ред. проф. М.В. Кужельного. –К.: КНЕУ, 2002. –198 с.
15. Голуб А.А. Методика оцінки рекреаційної ємності територій національних природних парків. Містобудування та територіальне планування: Наук.-техн. збірник / Відп. Ред. М.М. Осетрін.- К., КНУБА. – 2014. – Вип. №53. – С. 69–79.// – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.golub-architects.com/blog/2018/03/13/методика-оцінки-рекреаційної-ємност/>
16. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз.– К.: Алерта, 2008. – 480с.
17. Довгань , Л. Є.,Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб.2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 440с
18. Дослідження природних ресурсів на території Одеської області та оптимізація природокористування : звіт про НДР (закл.) 30.12.06 / ОНУ імені І. І. Мечникова; керівн. Г. П. Пилипенко ; викон. : А. В. Іванова [та ін.]. – Одеса, 2006. – 393 с. – Інв. № 0104U000499.
19. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник/ В.В. Іванова. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 427 с.



20. Калінеску Т. В. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / Т. В. Калінеску, В. С. Альошкін, В. Г. Кудіна. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – 372 с.
21. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.– Вид. 2-ге, стер. –Львів: КІНПАТРИ ЛТД, 2003.–264с.
22. Кравченко О., Хомечко Г., Алексєєва Є. ГРОМАДСЬКІ ТА БЛАГОДІЙНІ ОРГАНІЗАЦІЇ: розвиток і діяльність у правовому полі. МБО «Екологія–Право–Людина», 2019. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://epi.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Gromadski\\_ta\\_blagodijni\\_organizatsiyi.pdf](http://epi.org.ua/wp-content/uploads/2019/02/Gromadski_ta_blagodijni_organizatsiyi.pdf)
23. Литвин І.С. Інформаційні технології в економіці: навч. посібник / Литвин І.С. - Тернопіль, 2001. - 296 с.
24. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві / А. В. Люльов // Механізм регулювання економіки. – 2009. – №4, Т. 1. – С. 110–121.
25. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А.П. Міщенко. - К.: Центр навч. літератури, 2018. - 336 с.
26. Методичні рекомендації щодо визначення максимального рекреаційного навантаження природних комплексів і об'єктів у межах природно-заповідного фонду України за зонально-регіональним розподілом / [Комарчук С.С.,Шлапак В.П., Клестов М.Л. та інші] – Київ:Державної служби заповідної справи Мінекоресурсів України, 2003. – 43с.
27. Методичні рекомендації щодо здійснення рекреаційної діяльності у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду /За загальною редакцією Парчука Г.В. – Київ.: 2009.-22с.
28. Mindspace. Економіка. Оцінка фінансових результатів і золоте правило економіки. – 2014. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mindspace.ru/abcinvest/zolotoe-pravilo-ekonomiki-the-golden-rule/>

29. Науково-методичні засади реформування рекреаційної сфери. Наукове видання./В.С.Кравців, Л.С.Грінів, М.В.Копач,С.П.Кузік. – Львів:НАН України. - ІРД НАН України. – 1999. – 78.
30. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ „УВПК „ЕксОб”, 2002. – 560 с.
31. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. Економіка і організація управління. 2018. № 3 (31) С. 118–126.
32. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій .- К.:МАУП, 2000 .-128 с.
33. Основи менеджменту: навч. посібник / О.О. Гуторова / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. – Харків: ХНАУ, 2009. – 327с.
34. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика: Навчальний посібник .–К.:Кондор, 2003.
35. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність.- Київ: КНТЕУ, 2002. – 301 с.
36. Пастухова В. Стратегічне планування на підприємстві // Економіка України. - 2000. -№ 11.
37. Порадник для неурядових організацій. - Львів: Сполом, 1999, т.1
38. Портер М. Стратегія конкуренції /Пер. з англ.. – К.: Основи, 1998.
39. Портер Е.М. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів .-К.:Основи, 2002 .-390 с.
40. Проект організації території національного природного парку “Тузловські лимани», охорони, відтворення та рекреаційного використання його природних комплексів і об’єктів. - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://drive.google.com/drive/folders/1JX0AzahjDoocwSDuXxN2hGxz0cJgHm7W>
41. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. - Х.: ІНЖЕК, 2006. - 496 с.

42. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2-ге, доповнене. – Львів: „Новий світ-2000”, 2003. – 272 с.
43. Різновиди стратегії та їх характеристики. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/strategichnij-menedzhment/4120-riznovidi-strategij-ta-jikh-kharakteristika.html>
44. Стратегічне планування діяльності НДО. Азарова Т.В., Абрамов Л.К. – ЦПТІ, Кіровоград, 2000. – 76 с.
45. Стратегічне планування розвитку неприбуткової організації. 9 КРОКІВ ДО РЕЗУЛЬТАТУ: короткий практичний посібник/ Лисенко В. / ГО «СТЕП». – Запоріжжя, 2021. – 52с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.stepngo.in.ua/wp-content/uploads/2021/02/Strategy-nuo-web.pdf>
46. Стратегічне планування / Підручник для громадських організацій/Під ред. В.Полуйко. - Львів : 1998, 101с.
47. Стратегія як основа розвитку неприбуткової організації. Назва з екрану. <https://www.prostir.ua/?news=stratehiya-yak-osnova-rozvytku-neprybutkovoji-orhanizatsiji>
48. SWOT-аналіз і стратегічне планування. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.swot-analysis.ru/index\\_2.html](http://www.swot-analysis.ru/index_2.html)
49. SNW-аналіз. // Вікіпедія. – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org/wiki/SNW-аналіз>
50. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М.Тищенко. - Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. - 384 с.
51. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: навч. посіб. І [Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Большенко, О.В. Маслош, Н.В. Швець, Г.В. Пчелинська, О.Д. прилов]. -Луганськ: Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2007. - 352 с.
52. Хрущ Н. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі//Фінанси України.-2008.-№8 .-с.45-53.

53. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.
54. Ansoff H. Strategic Management/ H. Igor Ansoff . – Palgrave Macmillan; 2007th edition –2007. – 233р.
55. Mescon M. Management/ Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Harper & Row, 1988. 777р.
56. Mintzberg H, The Structuring of Organizations. The theory of management policy series: Pearson 1978. 536 p.
57. Mintzberg H, Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management: Paperback – Illustrated, June 6, 2005. 416 p. URL: [https://www.academia.edu/1895549/Strategy\\_safari\\_A\\_guided\\_tour\\_through\\_the\\_wilds\\_of\\_strategic\\_management](https://www.academia.edu/1895549/Strategy_safari_A_guided_tour_through_the_wilds_of_strategic_management) (дата звернення : 07.11.2023).
58. Thompson A. Strategic Management /Arthur A. Thompson, A. J. Strickland. McGraw-Hill Education. 2001. 1079 p.
59. <https://nnationalnaturepar.wixsite.com/tuzlovskilymany/pro-park>

Додаток А

**Штатний розпис НПП «Тузловські лимани» (станом на 01.01.2022)**

No з/з	Назва структурного підрозділу та посади	Кількість Штатних
-----------	---	----------------------

		посад, од.
1	<b>Керівництво</b>	
	1 Директор	1
	1.1 Заступник директора – головний природознавець	1
	<i>Всього 2</i>	
	Провідний інженер з охорони праці 0,5	0,5
	Провідний юрисконсульт 1	1
	Провідний фахівець з кадрів 0,5	0,5
2	<b>Науково-дослідний відділ</b>	
	1 Начальник відділу 1	1
	2 Провідний науковий співробітник 1	1
	3 Молодший науковий співробітник 2	2
	4 Технік – лаборант I категорії 1	1
	<i>Всього по відділу 5</i>	
3	<b>Фінансово-економічний відділ</b>	
	1 Начальник відділу - головний бухгалтер 1	1
	2 Провідний бухгалтер 1	1
	3 Бухгалтер I категорії 0,5	0,5
	4 Провідний економіст 1	1
	5 Економіст I категорії 0,5	0,5
	<i>Всього 4</i>	
4	<b>Відділ державної охорони природно-заповідного фонду</b>	
	1 Начальник відділу 1	1
	2 Провідний інженер з охорони тваринного світу 1	1
	3 Провідний інженер з охорони природних екосистем 1	1
	4 Інженер з охорони природних екосистем 1	1
	<i>Всього по відділу 4</i>	4
5	<b>Відділ рекреації та еколого-освітньої роботи</b>	
	1 Начальник відділу 1	1
	2 Провідний фахівець з екологічної освіти 2	2
	3 Провідний фахівець з рекреації 1	1
	4 Інженер з рекреаційного благоустрою I категорії 1	1
	<i>Всього по відділу 5</i>	
6	<b>Господарсько-технічний відділ</b>	
	1 Начальник відділу 1	1
	2 Завідувач господарства 0,5	0,5
	3 Фахівець I категорії 0,5	0,5
	4 Тесляр 1	1
	5 Діловод 0,5	0,5
	6 Водій автотранспортних засобів I класу 1	1
	7 Прибиральник службових приміщень 0,5	0,5
	<i>Всього по відділу 5</i>	
7	<b>Шаганське природоохоронне науково-дослідне</b>	

8	<b>відділення</b>	
	1 Начальник відділення 1	1
	2 Майстер з охорони природи 1	1
	3 Інспектор з охорони природно-заповідного фонду I категорії 3	3
	4 Природоохоронник V розряду 4	4
	<i>Всього по відділенню 9</i>	
	<b>Бурнаське природоохоронне науково-дослідне відділення</b>	
	1 Начальник відділення 1	1
	2 Майстер з охорони природи 1	1
	3 Інспектор з охорони природно-заповідного фонду I категорії 3	3
4 Природоохоронник V розряду 4	4	
<i>Всього по відділенню 9</i>		
РАЗОМ по НПП «Тузловські лимани»		45

Додаток Б

Стратегічний напрямок 4. Рекреаційна діяльність.

Стратегічне завдання 13. Створення умов для організованого туризму та

відпочинку.

Захід 36. Створення та утримання 10 туристичних маршрутів.

Опис заходу: даний захід передбачає облаштування, маркування та популяризацію 10 туристичних маршрутів, рекреаційних пунктів для відпочинку; створення програми розвитку зеленого, екологічного сільського туризму.

Очікуваний результат: наявність готових для відвідування туристів 10 туристичних маршрутів.

Головні виконавці: адміністрація Парку, відділ рекреації та еколого-освітньої роботи.

Обсяг необхідного фінансування: – 900,0 тис. грн.

Туристичний маршрут «Тузлівська Амазонія». Пішохідний. Протяжність – 3 км. Час проходження – 2,5-3 години. Маршрут проходить вздовж лиману Шагани від візит-центру до маяка «Шагани», розташованого на узбережжі Чорного моря. Маршрут являє собою оглядову екскурсію, під час якої відвідувачі знайомляться з історією Парку, його екосистемами, біорізноманіттям, спостерігають за птахами з вежі та бунгало (скрадка), знайомляться з традиційним рибальством та історією маяка «Шагани». Необхідні об'єкти благоустрою маршруту наведено в таблиці 1, а схема маршруту на рис. 1.

Таблиця 1

Орієнтовний перелік об'єктів благоустрою туристичного маршруту

**«Тузлівська Амазонія»**

№	Назва об'єкту	Кіл-ть, шт.
1	Інформаційний щит щодо особливостей маршруту	1
2	Місця відпочинку (лавочки, колоди для сидіння та ін)	3
3	Вказівники	3
4	Туалет	3
5	Маркувальні знаки	8

Продовження таблиці 1

6	Альтанки	2
7	Скрадок для спостереження за птахами	1
8	Оглядова вежа	1
9	Інформаційні стенди	4
10	Міст	1

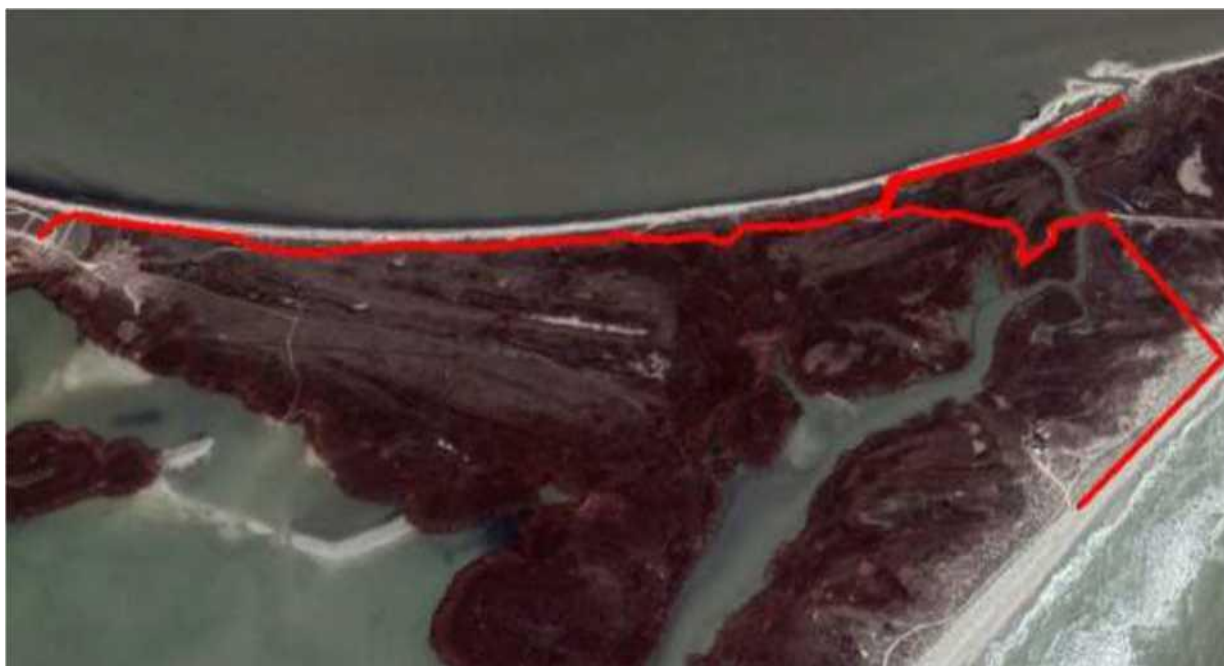


Рис. 1. Схема туристичного маршруту «Тузлівська Амазонія»



Максимальне рекреаційне навантаження на природні комплекси у межах  
ПЗФ України [27]

Зонально-регіональний розподіл природних ландшафтів	Ступінь стійкості	Максимальне рекреаційне навантаження в залежності від стадії дигресії, люд.-день/га				
		I	II	III	IV	V
Тип ландшафту:	1	36,7	29,1	16,7	9,0	3,7
– парковий (в перспективі)	2	22,9	18,2	10,4	5,6	2,3
	3	11,5	9,1	5,2	2,8	1,1
	4	3,7	2,9	1,7	0,9	0,4
	5	1,8	1,5	0,8	0,4	0,2
	1	22,0	17,5	10,0	5,4	2,2
– лісовий	2	13,8	10,9	6,3	3,4	1,4
	3	6,9	5,5	3,1	1,7	0,7
	4	2,2	1,7	1,0	0,5	0,2
	5	1,1	0,9	0,5	0,3	0,1
	1	17,4	13,8	7,9	4,2	1,7
– нелісовий	2	10,9	8,6	4,9	2,7	1,1
	3	5,4	4,3	2,5	1,3	0,5
	4	1,7	1,4	0,8	0,4	0,2
	5	0,9	0,7	0,4	0,2	0,1

Примітка. Методичні рекомендації визначення максимального щоденного рекреаційного навантаження на водні об'єкти не враховують.

Показники максимальних рекреаційних навантажень на природні ландшафти для розміщення наметових таборів на території національних природних парків України [38]

Рівень благоустрою	Ступінь стійкості	Рекреаційне навантаження, люд-день/га	
		Технологічний	Психологічний
Територія для розміщення наметових таборів			
високий	надстійкі	300	30
	стійкі	270	
	малостійкі	240	
	нестійкі	210	
середній	надстійкі	210	20
	стійкі	180	
	малостійкі	150	
	нестійкі	120	
низький	надстійкі	150	12
	стійкі	120	
	малостійкі	90	
	нестійкі	60	
благоустрій відсутній	надстійкі	-	8
	стійкі	-	
	малостійкі	-	
	нестійкі	-	

Додаток Д

Таблиця 1

**Індикатори ефективності програми стратегічного розвитку зі всіх стратегічних напрямків**

Напрям	Стратегічне завдання	Індикатори ефективності
<b>Збереження та відтворення природних комплексів та об'єктів</b>	Збереження та відтворення природних екосистем	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розроблене функціональне зонування з внесенням цінних ділянок в заповідну зону загальною площею не менш ніж 35% територій та акваторій;</li> <li>– забезпечено формування біотопів для гніздування птахів водно-болотного комплексу і підвищено біорізноманіття Парку;</li> <li>– сформовано черепашково-піщані острови на лиманах задля гніздування птахів водно-болотного комплексу;</li> <li>– відновлено на ключових ділянках водообмін, що покращить екологічний стан лиманів та буде сприяти підвищено біорізноманіття Парку.</li> <li>– забезпечено розробку менеджмент-плану водно-болотних угідь та його впровадження.</li> </ul>
	Забезпечення водообміну між Чорним морем та лиманами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стабільний гідрорежим та задовільний екологічний стан Рамсарських угідь. Підвищення біорізноманіття та протидія заморним явищам.</li> </ul>
	Збереження та відтворення диких тварин, рослин та їх оселищ:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відновлено порушені степові ділянки та реінтродуковано степові види тварин;</li> <li>– в Парку створено умови для підтримки та допомоги диким тваринам, що потребують такої допомоги;</li> <li>– збережено різноманіття рослинного світу. Відновлено рідкісні види флори;</li> <li>– підвищено біорізноманіття сивкоподібних птахів за рахунок створення умов для їх відтворення;</li> <li>– сформовані умови для гніздування особливо вразливого виду птахів - кучерявих пеліканів;</li> <li>– щорічне звітування про інвентаризацію нерестовищ та зимувальних ям в межах Парку, їх перелік, взяття під охорону та захист від браконьєрства</li> </ul>
<b>Охорона та захист природних комплексів</b>	Виявлення та припинення порушень природоохоронного законодавства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення ефективності роботи СДО Парку, як наслідок мінімізація порушень природоохоронного законодавства;</li> <li>– Мінімізація фактів правопорушень природоохоронного законодавства на території Парку, належний захист та охорона заповідної зони.</li> </ul>
	Розвиток системи інформування про межі території Парку та	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Встановлені та поновлені межові та охоронні знаки;</li> <li>– Поінформованість населення та відвідувачів Парку про межі та режим охорони території Парку;</li> <li>– Поінформованість населення та відвідувачів щодо</li> </ul>

	встановлений режим її охорони	функцій Парку та особливостей режиму його території. – Мінімізація навантаження на природні екосистеми Парку.
	Посилення роз'яснювальної та попереджувальної роботи на природоохоронну тематику	– Реалізовано право громадян на доступ до інформації з питань, що стосуються довкілля та роботу служби держохорони Парку; – Поінформованість населення та відвідувачів з питань викладених в роздатковому матеріалі.
	Запобігання виникненню, поширенню пожеж та інших надзвичайних ситуацій, їх виявлення та ліквідації	– Відсутність загорань та оперативна локалізація загорань в межах території Парку; – Оперативне реагування на виявлені загорання із застосування наявної техніки та засобів для гасіння пожеж; – Можливість безперешкодного під'їзду спецтехнікою до місця загорання. Протидія поширенню пожеж
Екологічна освітньо-виховна робота	Організація та участь у масових еколого-освітніх заходах	– Поширення серед широких верств населення інформації екологічного спрямування. – Залучення учнівської молоді до відзначення екодат практичними заходами
	Популяризація екологічних знань в школах та вищих навчальних закладах	– Популяризація об'єктів ПЗФ, підвищення екологічної культури, виховання у молоді дбайливого та відповідального ставлення до природоохоронних територій. – Впровадження екологічних стандартів в місцевих екологічних програмах та програмах розвитку
	Створення екологічних шкіл, відродження місцевих традицій природокористування, художніх промислів, інших видів народної творчості та впровадження нових форм і методів екологічної освіти та виховання	– Створення екологічних шкіл, відродження місцевих традицій природокористування, художніх промислів, інших видів народної творчості та впровадження нових форм і методів екологічної освіти та виховання; – За допомогою наочних матеріалів процес навчання відбуватиметься більш ефективно; – Розроблено проектно-кошторисну документацію Музею солі в с. Тузлі; – Життя в природних умовах, лекції науковців Парку, природоохоронні заходи та відпочинок біля моря, дозволить школярам та студентам здобути нові практичні навички та знання з екології та біології, також оздоровитися; – Підвищення професіоналізму працівників установи та ефективна робота громадських екоактивістів.
	Інформування населення і відвідувачів, взаємодія зі ЗМІ, видавнича діяльність та організація присутності в електронному інформаційному просторі	– Опубліковані статті працівників Парку на природоохоронну, еколого-освітню, наукову тематики; – створено нові можливості для інформування гостей Парку та природокористувачів; – екологічних знань та інформації про Парк;

	Створення та забезпечення функціонування еколого-освітніх стежок	– Створено та облаштовано 7 екологічних стежок
Рекреаційна діяльність	Створення умов для організованого туризму та відпочинку	– Наявність готових для відвідування туристів 10 туристичних маршрутів; – Створено 8 рекреаційних пунктів для відпочинку рекреантів; – Обладнано 10 ділянок для любительського лову.
	Вивчення, узагальнення та впровадження вітчизняного і зарубіжного досвіду	– Зростання кількості відвідувачів- бердвотчерів в Парку. Отримання додаткової інформації для науково-дослідного відділу.
Проведення наукових досліджень і спостережень за станом природного середовища	Організація робіт з ведення та видання Літопису природи	– Утримані наукові полігони та пробні площі в межах Парку. Здійснений первинний облік кадастрових відомостей щодо територій та об'єктів ПЗФ. – Розроблена спеціалізована база даних щодо видового різноманіття та поширення видів рослин і тварин в межах Парку. – Розроблена ГИС- система щодо сучасного різноманіття біоти Парку. – Проведена інвентаризація чужорідних видів, оцінка їх поширення та впливу на природні екосистеми Парку, розроблена база даних щодо досліджень чужородних видів.
	Підготовка та видання наукових праць, статей, збірників, монографій	– Результати наукових досліджень наявні у відкритому доступі; – Наявні науково- популярні видання поширено серед навчальних закладів, бібліотек, інших ПЗФ.
	Організація та проведення науково-практичних семінарів, нарад, конференцій	– Проведені виробничі та навчальні практики студентів ВНЗ; – Проведені 2 науково-практичні конференції з врахуванням карантинних обмежень.
Адміністративно-організаційна діяльність	Організація робіт з розширення території Парку та збільшення площі земель, що надаються Парку на праві постійного користування.	– Розроблено наукове обґрунтування щодо збільшення площі (розширення меж) Парку; – Підготовлено картографічний матеріал; – Клопотання щодо розширення меж Парку та надання території Парку у постійне користування, погоджено Міндовкілля.

	Розробка проекту землеустрою на земельні ділянки, що будуть надані Парку у постійне користування	– Розроблено проекти землеустрою та винесені межі в натуру земельних ділянок, що надані Парку у постійне користування та надані без вилучення; – Здійснена державна реєстрація речових та майнових прав на земельні ділянки.
--	--	---