

ное время на основе использования ограниченных ресурсов; организационно-структурная оптимизация ресурсного потенциала предприятия в ходе модернизации;

качественные изменения ресурсного потенциала предприятия в ходе проведения процесса модернизации имеют скачкообразный характер и являются условием перехода к новому уровню развития организационной структуры управления, то есть к упорядочению системы управления предприятием. Таким образом, процесс модернизации ресурсного потенциала предприятия является источником организационных преобразований, которые ведут к улучшению показателей управляемости, темпов развития предприятия и преобразуются во внутренний источник самоорганизации и саморазвития.

Совокупность предложенных положений уточняет современную парадигму модернизации ресурсного потенциала предприятия, позволяет представить ее в динамике с позиции согласования объективных возможностей и субъективных ожиданий участников процесса модернизации, развивает теоретические основы комплексного исследования процесса модернизации ресурсного потенциала предприятия, а также оптимизирует разрешение социальных, экономических и экологических проблем, вызываемых данным процессом.

*Semenov Vasil Fedorovich, Odessa National Economics University,*

*Ph. D. in economics, Department of economy and management of tourism*

*Zhupanenko Anastasiia Valeriivna, Odessa National Economics University,*

*postgraduate student, Department of economy and management of tourism*

*Семенов Василь Федорович, Одеський національний економічний університет,*

*д. е. н., професор кафедри економіки та управління туризмом*

*Жупаненко Анастасія Валеріївна, Одеський національний економічний університет,*

*аспірантка кафедри економіки та управління туризмом*

## Competitiveness of zoological parks as recreational and touristic facilities

### Конкурентоспроможність зоологічних парків як рекреаційно-туристичних об'єктів

Українська держава вже давно проголосила рекреаційно-туристичну діяльність одним з пріоритетних напрямів розвитку національної економіки і створює сприятливі умови для її розвитку<sup>1</sup>. Щоб зробити цей напрям ефективним і дієвим, необхідна розробка нової парадигми управління рекреаційно-туристичними територіями, яка б забезпечувала їхню високу конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному туристичному ринку завдяки збереженню та нарощенню потенціалу різних атракцій, у тому числі зоопарків, та сталого розвитку туристичної діяльності. До вирішення проблем зоопарків необхідно підійти комплексно: а саме вирішити організаційні питання, кадрові і фінансові, інвестиційні, інноваційні, управлінські.

Проблемам ефективної діяльності зоологічних парків у сучасному світі присвятили свої дослідження вчені та практики різних сфер життєдіяльності суспільства: економісти, зоологи, екологи, філософи, соціологи, педагоги. Значної відомості набули роботи В. Фроста, П. Мейсона, М. Шаблі, Б. Муллана, Г. Марвіна, Д. Хенкокса та ін. Серед вітчизняних вчених зоологічні парки як підприємства туристичної галузі в своїх роботах розглядають М. Б. Біржаков, М. П. Мальська, Н. В. Антонюк, Н. М. Ганич, тощо. Водночас, незважаючи на значну кількість робіт з цієї тематики, публікацій, присвячених аспектам управління зоологічними парками, як рекреаційно-туристичними об'єктами, дуже мало, їхня економічна сутність, інвестиційна привабливість та конкурентоспроможність досліджені недостатньо.

Тож, метою статті є комплексний аналіз найбільш важливих аспектів економічної діяльності зоологічних парків щодо досягнення ними високої конкурентоспроможності у якості рекреаційно-туристичних об'єктів.

Становлення зоологічних парків рекреаційно-туристичними закладами масового відвідування припадає на початок ХХ ст., чому в значній мірі сприяли зростаюча глобалізація міжнародної торгівлі, розвиток транспорту та туризму. Сьогодні зоологічні парки — це науково-просвітницькі заклади, які утримують в неволі (в клітках, вольєрах) чи напіввольних умовах (на огорожених площах) диких тварин з метою їх демонстрації, вивчення, збереження, відтворення та публічного показу. До зоологічних парків відносять також парки сафари, тераріуми, акваріуми, океанарії, дельфінарії, парки папуг, парки приматів, виставки комах та метеликів, біопарки, тощо. Зоологічні парки — є одними з найпопулярніших рекреаційних ресурсів. За даними Всесвітньої організації зоопарків та акваріумів (WAZA) в світі налічується понад 10 тис. зоопарків, які щорічно відвідують понад 619 млн. осіб (майже 10% населення планети)<sup>2</sup>.

Сучасні зоологічні парки виконують одночасно три функції, а саме: збереження природи, освіта та рекреація, що в свою чергу викликає трояке трактування самого призначення зоологічного парку, а саме: природоохоронна територія, музей чи тематичний парк.

Природоохоронне призначення зоологічних парків очевидне з огляду на те, що на їх територіях утримуються тварини з метою розмноження, реінтродукції в живу природу та демонстрації відвідувачам. З другого боку, зоологічні парки є «формою музею»: основна відмінність полягає у тому, що експозиції зоопарків — живі<sup>3</sup>. Тематичними парками зоологічні парки являються в силу їх розважальної функції, адже в першу чергу відвідувачі прямують туди з метою отримання досвіду спілкування з тваринами та живою природою, а також з метою розваг: участі у шоу-годуванні тварин, пересуванні на диких тваринах по зоопарку, тощо.

Зоологічні парки є важливим сегментом туристичної індустрії та вносять значні кошти до економіки міст, регіонів та навіть держав. Завдяки веденню господарської діяльності, зоопарки створюють робочі місця, купують товари, матеріали та послуги, отримують валютні надходження завдяки відвідувачам з-за кордону та створюють операційний прибуток, який зазвичай повертається у вигляді інвестицій у проекти розвитку зоопарків<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 рр. в умовах глобалізації [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art\\_id=47920](http://kno.rada.gov.ua/komosviti/control/uk/publish/article?art_id=47920)

<sup>2</sup> Alan Beadworth, Alan Bryman. The wild animal in late modernity: the case of the Disneyization of zoos. Tourist studies № 1. 2011. С. 90

<sup>3</sup> Warwick Frost. Zoos and tourism: conservation, education, entertainment? Great Britain. 2011. С. 123

<sup>4</sup> Tribe A. Captive wildlife tourism in Australia. Wildlife tourism research report series № 14. CRC for sustainable tourism. 2001. С. 17

В Україні налічується понад 30 зоологічних парків, семи з них надано статус «зоологічний парк загальнодержавного значення» (Київський, Миколаївський, Менський, Одеський, Рівненський, Харківський та Черкаський). Більшість зоологічних парків мають неприбутковий характер діяльності та знаходиться у власності територіальних громад міст та обласних центрів, які переслідуючи альтруїстичні цілі по відношенню до місцевих жителів встановлюють надзвичайно низькі ціни на вхідні квитки (навіть нижче собівартості), та викликають необхідність додаткового фінансування зоопарків з місцевих бюджетів. Наприклад, для КУ «Одеський зоопарк» у 2011 р. ця сума склала 3,8 млн. грн., а для КУ «Київський зоопарк» — 6,5 млн. грн. У приватній власності знаходяться лише незначна кількість закладів: Ялтинський зоопарк «Казка», Бердянський зоопарк «Сафарі», Докучаєвський зоопарк, декілька мінізоопарків при пансіонатах та базах відпочину та низка дельфінарій.

Таким чином, на ринку послуг зоологічних парків сформувалась штучна ситуація недосконалої конкуренції, яка має риси олігополії: на ринку домінують сім зоопарків загальнодержавного значення як лідери-олігополісти, їх послуги однорідні, не вдосконалюються, продаються за низькими цінами, існує невелика кількість товарів-замінників, приймаючи рішення установи зважають на можливу реакцію інших учасників ринку, існують значні бар'єри для входу на ринок, а саме:

— особливості організації діяльності зоопарку, що передбачає значні капітальні інвестиції в ландшафт та інженерні комунікації, а також експлуатацію дорогого спеціалізованого устаткування для утримання тварин;

— економія, отримана завдяки ефекту «масштабу виробництва»: наявність великих зоопарків є перешкодою для досягнення переваг над конкурентами в зниженні собівартості послуг, що надаються відвідувачам (особливо враховуючи той факт, що майже всі вони реалізують послуги за цінами, що є набагато нижчими ніж собівартість);

— сформована система постачання сировини (кормів, палива, вугілля, тощо), що вимагає від підприємств що вступають на ринок, додаткових витрат по залученню постачальників;

— досягнуті негласні домовленості між діючими підприємствами щодо визначення сфер їх діяльності, обмежених областями.

Перераховані вхідні бар'єри свідчать про наявні перешкоди для організації нового бізнесу на даному ринку. Водночас зазначаємо, що в галузі фактично відсутня концентрація капіталу, адже зоопарки офіційно не приносять доходів, тобто вони є збитковими. Тому можна припустити, що олігополістична ринкова ситуація, що склалася в даній галузі перебуває у стані «цінової війни» та лобювання політичних інтересів.

В процесі аналізу конкурентної боротьби поряд з вхідними слід також врахувати вихідні бар'єри з галузі. Адже при виникненні обставин, що змушують власників підприємства закрити свій бізнес, виникає низка проблем, пов'язаних з майбутньою часткою активів та пасивів, адже даний вид діяльності є досить специфічним і потребує застосування спеціального обладнання, котре не може бути перепрофільоване для інших видів діяльності.

Тож, створення правового поля, здатного вирішити стан недосконалої конкуренції в галузі та створити умови для ефективного «економічного змагання» між зоологічними парками, на нашу думку, є одним із пріоритетних завдань нашої держави.

Зазначимо певні особливості структури попиту на послуги зоопарків на ринку України. За даними Держкомстату та Міністерства культури України у 2011 р. сім зоологічних парків загальнодержавного значення відвідало 1,7 млн. осіб, в тому числі 604,8 тис. дітей (рис. 1).

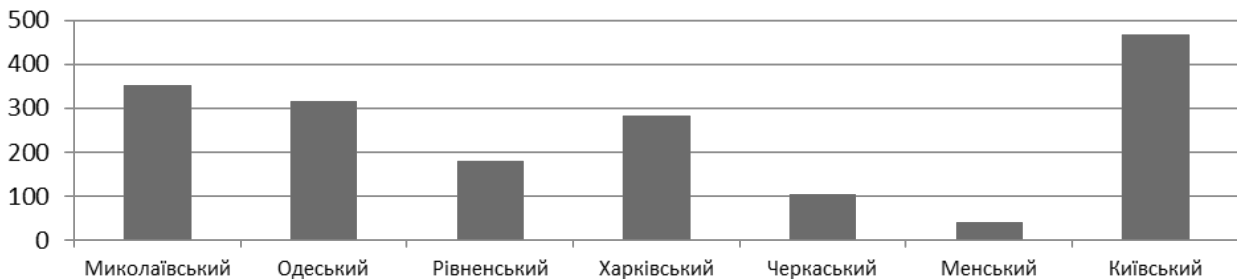


Рис. 1. Динаміка відвідуваності зоопарків України у 2011 році, тис. осіб

Еластичність попиту ( $E_p$ ) на послуги зоопарків має несиметричний характер: реакція споживачів на зміну вартості відвідування — різна. Так, наприклад, для КУ «Одеський зоопарк» у 2010 р. для сегменту споживачів «дорослі» вона склала 0,46 ( $\Delta Q < \Delta P$ ):

$$E_p = \frac{[(243454 - 316214)/316214]}{[(15 - 10)/10]} = - 0,46$$

Дана ситуація свідчить про фактичну відсутність замінників послуг КУ «Одеський зоопарк». До основних послуг-замінників Одеського зоопарку як рекреаційно-туристичного об'єкту на ринку Одеської області можна віднести: послуги дельфінарію «Немо», цирку, послуги музеїв, театрів, концертних організацій та кінотеатрів.

Таблиця 1

Відвідуваність рекреаційно-туристичних закладів Одеської області, 2011 р<sup>1</sup>.

Заклади	Кількість закладів, одиниць	Відвідуваність, тис. осіб
Професійні театри	7	534,5
Концертні організації	2	163,5
Музеї	11	595,6
Кінотеатри	10	1682,8
Одеський цирк	1	136,4
Дельфінарій «Немо»	1	260,0
КУ «Одеський зоопарк»	1	315,3

<sup>1</sup> Заклади культури, мистецтва, фізкультури та спорту України у 2011 році: статистичний бюлетень. Укладач Калачова І.В. Київ. Державна служба статистики України. 2012. С. 31–77

Зазначимо, що дельфінарій «Немо» виступає прямим конкурентом Одеського зоопарку, адже містить на балансі стаціонарну цілорічну експозицію риб, плазунів та земноводних «Океанаріум «Немо». «Немо» знаходиться у приватній власності, якість його матеріально-технічної бази та послуг на порядок вища, ніж у Одеського зоопарку, що знаходить своє відображення у високих цінах на вхідні квитки.

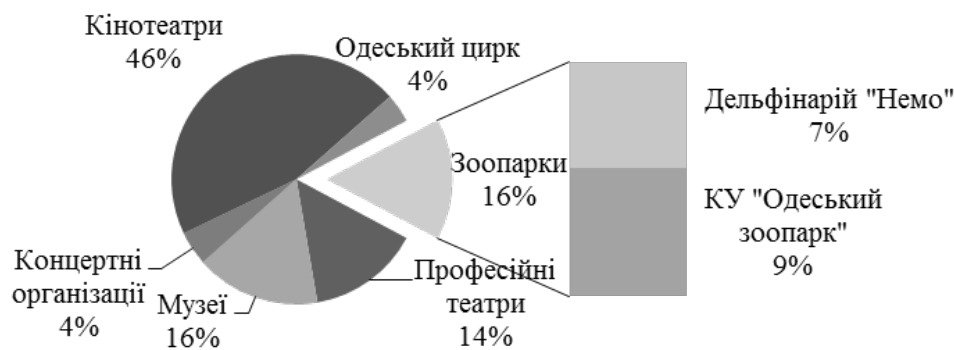


Рис. 2 Питова вага послуг зоопарків на ринку Одеської області

Розвиток туристичної галузі в Одеському регіоні сьогодні, поза сумнівом, має позитивні тенденції. Одеська область має значний природний і культурний потенціал розвитку туризму. Разом зоопарки м. Одеси: дельфінарій «Немо» та КУ «Одеський зоопарк» — складають серйозну конкуренцію традиційним одеським рекреаційним чинникам: історико-культурному, розважальному та навіть пляжному напрямкам. Надання правильного вектору розвитку зоологічним паркам як одним з головних рекреаційно-туристичних об'єктів — це завдання науки, влади, бізнесу та громадян.

*Slaschov Evgeniy Viktorovich, Volgograd State Technical University, postgraduate student, Department of Economy and Management*

*Merzlikina Galina Stepanovna, Volgograd State Technical University, doctor of Economics, professor, chief of Department of Economy and Management*

*Слащев Евгений Викторович, Волгоградский государственный технический университет, аспирант кафедры «Экономика и управление»*

*Мерзликина Галина Степановна, Волгоградский государственный технический университет, Доктор экономических наук, профессор, зав. каф. «Экономика и управление»*

## Development of method of evaluation of the effectiveness of strategic enterprise management and recommendations for increasing its indicator

### Разработка методики оценки эффективности стратегического управления предприятием и рекомендаций по повышению её показателя

Актуальность данного вопроса определена тем, что в настоящий момент сложилась неопределенная ситуация относительно критериев оценки эффективности стратегического управления предприятием в целом. Такого рода неопределенность в изучении указанного вопроса определила выбор темы исследования, предопределила цели, задачи и методы проведения исследования.

Функционирование предприятий различных видов деятельности в условиях современного рынка предполагает поиск и разработку собственной тактики и стратегии развития. Следует отметить, что под термином «стратегическое управление», в первую очередь, понимается такое управление предприятием, которое способствует достижению стратегических целей компании, а не более распространённый синоним данного термина, определяющий его с позиций срочности и символизирующий долгосрочные цели организации.

Процесс управления предприятием представляет собой управление совокупностью внутренних факторов самого предприятия, в первую очередь, его человеческими ресурсами, социально-экономическими и организационными факторами, а также уровнем их использования и интернализации, что, в свою очередь, в совокупности, позволяет оптимизировать цену и качество производимых товаров, работ или услуг, поэтому процесс управления невозможен без наличия некоей замкнутой стабильной или развивающейся системы, внутри которой и реализуются функции управления<sup>1</sup>.

Эффективность управления предприятием опирается на следующие принципы:

— необходимость определения отношения количества достигнутых целей к их общему количеству.

— необходимость определения соотношения «результатов деятельности» к «затратам» (или «выходов» ко «входам» в терминах теории систем);

— необходимость соответствия эталону, который известен, в том числе, под названием «бенчмаркинг».

— необходимость обеспечивать определённый уровень удовлетворенности процессом его участников.

Методика оценки эффективности стратегического управления предприятием должна включать в себя синтетический набор иерархически сгруппированных качественных и количественных показателей.

Предлагаемая методика оценки эффективности стратегического управления предприятием (ОЭСУ) проводится в несколько этапов.

На первом этапе оценки проводится сбор количественной информации об объекте анализа. Второй этап характеризуется сбором качественной информации об объекте оценки. Сбор необходимой для проведения оценки информации производится посредством

<sup>1</sup> Галанжа В. Ф., Кузьмина М. И., Мерзликина Г. С., Пономарева Е. К., Рыльцев А. И., Слащев Е. В., Трунина В. Ф., Шульман Р. Е. Инструменты антикризисного управления предприятием. Под ред. Г. С. Мерзликиной. Волгоград. ВолгГТУ. 2011. 228 с.