

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри,
д.н.держ.упр., проф.
_____ А.М. Пугач
«_____» грудня 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за освітньо-професійною
програмою «Менеджмент» зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: ВИКОРИСТАННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ЕКОЛОГІЧНОГО
КОНСАЛТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ТЕМПІВ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕСУ**

Здобувач
Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Готвянська А.С.
Бербенець О.В.

Дніпро – 2020

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Освітній ступінь: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

ГОТВЯНСЬКІЙ АННІ СЕРГІЙВНІ

- 1. Тема роботи** «Використання можливостей екологічного консалтингу для підвищення темпів зростання бізнесу», **керівник роботи** Бербенець Олена Вікторівна, к.е.н., доцент, затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «___» вересня 2020 р. № _____
- 2. Строк подання студентом роботи** – ___ грудня 2020 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** фінансові плани природного Дніпровсько-Орільського заповідника, його штатний розпис, літературні джерела.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Теоретично-організаційні аспекти екологічного консалтингу. 2. Дослідження стану природного заповідника «Дніпровсько-Орільського». 3. Проектний аналіз та перспективи розвитку.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).** 1. Положення України в рейтингу екологізації підприємництва. 2. Опис проекту створення рекреаційної зони. 3. Календарне планування проекту.

4. Розрахунок вигод проекту. 5. Витрати операційної діяльності проекту. 6. Бюджет проекту. 7. Визначення показників ефективності проекту. 8. Аналіз ризиків проекту.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка завдання і графіка робіт	Жовтень 2019	
2	Вибір і опрацювання літературних джерел. Теоретичний розділ роботи	Листопад 2019 - Квітень 2020	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності підприємства та написання аналітичного розділу роботи	Травень-Серпень 2020	
4	Розрахунок та написання проектного розділу	Вересень-Жовтень 2020	
5	Написання висновків та пропозицій	Листопад 2020	
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Грудень 2020	

Студент

_____ (підпис)

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Тема: «Використання можливостей екологічного консалтингу для підвищення темпів зростання бізнесу».

Дипломна робота: 9 с., 12 табл., 1 додаток, 70 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: застосування можливостей екологічного консалтингу на базі природного заповідника «Дніпровсько-Орільського».

Метою роботи є вивчення можливостей екологічного консалтингу для підвищення темпів зростання екологічно безпечного бізнес-проекту, що запроваджується на основі природного заповідника «Дніпровсько-Орільського», що розташоване в м. Дніпро, Дніпропетровська область.

Методи дослідження: синтез, аналіз, структурний, статистичний збір даних, трендовий аналіз (екстраполяція), кореляційно-регресійний, проектний аналіз. Обробку даних здійснено з використанням програмного забезпечення Microsoft Excel та GanttPRO.

Короткий аналіз досліджень, які проводились в роботі. Досліджено теоретично-методологічні аспекти екологічного консалтингу та підвищення темпів зростання бізнесу. Проаналізовано стан розвитку заповідника. Розроблено методи для впровадження можливостей екологічного консалтингу.

Результати впроваджені в діяльність природного заповідника «Дніпровсько-Орільського» м. Дніпро, Дніпропетровської області .

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Екологічний консалтинг, темпи зростання бізнесу, «зелений» бізнес, рекреаційна зона.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Экологический консалтинг, темпы роста бизнеса, «зеленый» бизнес, рекреационная зона.

KEYWORDS

Environmental consulting, business growth, "green" business, recreational area.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕКОЛОГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ	11
1.1. Сутність екологічного консалтингу та його завдання	11
1.2. Можливості екологічного консалтингу при впровадженні проекту та його вплив на темпи зростання бізнесу	21
1.3. Сучасні проблеми та напрямки розвитку екологічного консалтингу ..	26
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПРИРОДНОГО ЗАПОВІДНИКА «ДНІПРОВСЬКО-ОРІЛЬСЬКОГО»	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика природного заповідника «Дніпровсько-Орільського»	366
2.2. Роль екологічного консалтингу в економічному зростанні бізнесу	43
2.3. Аналіз закордонного досвіду в рекреаційній діяльності	48
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ	59
3.1. Загальний опис проекту	59
3.2. Кошторис витрат. Обґрунтування витрат проекту	65
3.3. Результати впровадження проекту	71
Висновки до розділу 3	78
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми. Інформація та досвід стали майже незамінними чинниками, що мають неопосередкований вплив на місце підприємства на ринку та являються одними з основних ресурсів, що сприяють як соціальному, так і економічному розвитку.

Консалтингові послуги – це саме той безцінний ресурс, який може виконувати багато завдань, які можуть бути поставлені замовником перед людиною, що надає консалтингові послуги.

Хоч даний вид послуг існує в Україні відносно недавно, адже саме поняття «консалтинг» з'являється в широкому використанні лише в 90-ті роки минулого століття, коли країна почала переходити на ринкові механізми економіки, результати, які отримують підприємства від залучення консультантів переконують інших, що існує об'єктивна необхідність розвитку консалтингової діяльності в країні.

Поняття «консалтинг», основні його завдання, методики, практичні рекомендації в своїх працях вивчали Давиденко В., Геращенко Ю., Дзябенко А., Коростельов В., Канато А., Давіла Т., МакКенн К., Шелтон Р. та інші.

Попит на даний вид послуг виникає, тому що світ та ринок змінюється з кожним роком все швидше і швидше, підприємствам часто не вистачає власного досвіду, знань та технологій, тому і залучаються висококваліфіковані спеціалісти, що в подальшому надають рекомендації щодо питань, які хвилюють замовників, або ж навіть допомагають впровадити їх.

Залучені зовнішні консультанти спочатку проводять аналіз, обґрунтування перспектив розвитку, використовують науково-технічні, організаційно-економічні інновації, гарантують використання наявних знань в організації клієнта, сприяють нарощенню її інтелектуального потенціалу з урахуванням побажань клієнта. Найбільш негативним наслідком стрімкого

економічного зростання суспільства в цілому є підвищення інтенсивності впливу людської діяльності на довкілля.

Однак в останні роки швидке економічне зростання враховуючи всі наявні фактори почало стримуватися та навіть можна побачити економічний спад та навіть кризу. Для того, щоб можна було повернутися на точку підйому економіки без значних наслідків для екології, важливо застосовувати можливості екологічного консалтингу для темпів зростання бізнесу.

Адже сучасні підприємства мають бути максимально обережними з використанням природних ресурсів, скорочувати відходи виробництв – це буде основою екологізації українського бізнесу. Екологізація буде створювати баланс між навколишнім середовищем та виробництвом товарів чи наданням послуг.

Щоб підприємства звертали увагу не лише на певні корисні цілі, дуже важливо висвітлювати тему можливостей екологічного консалтингу, формувати механізми регулювання та стимулювання екологізації, які будуть діяти і на рівні держави, і на рівні підприємств однаковою мірою, саме тут доречно буде звернутися до послуг екологічного консалтингу, який допоможе запустити механізм удосконалення екологічного розвитку підприємства.

Впровадження екологізації в підприємництво та виробництво висвітлювали в своїх працях такі вчені: Максимів Л., Власенко В., Галушкіна Т., Загорський В., Борисова В., Мусіна Л., Потапенко В., Машков О., Курикін С., Балаж Н., Навроцький В., Саталкін Ю., Шевчук В. та інші.

Механізм удосконалення екологічного розвитку підприємства – «це сукупність методів та інструментів управління, за допомогою яких організуються, регулюються й координуються процеси природокористування в сукупності з виробничими і соціальними процесами, забезпечується належний рівень екологічності виробництва і споживання, зберігається якість навколишнього природного середовища» [1].

Досвід зарубіжних країн показав, наскільки важливим являється застосування даних механізмів. Адже у більшості розвинених країн світу

раціональне використання природних ресурсів та збереження природного фонду стали пріоритетами державної політики, а ринок, на якому переважають повністю екологічні товари та послуги, що виробляються за допомогою екологічно безпечних методик та технологій стає все ширшим.

Країни ж, які в свою чергу не можуть запропонувати на ринку екологізовані товари та послуги втрачають свою конкурентоспроможність. Саме тому необхідно повністю переглянути місце консалтингових послуг в сфері екології і зрозуміти їх важливість та актуальність на даний момент.

Проте саме в Україні виникають деякі складнощі з тим, щоб зацікавити підприємства у проведенні природоохоронних і ресурсозберігаючих заходів, тому деякі з цих виробництв приносять значну шкоду довкіллю, цьому сприяють декілька факторів, вплив яких можна зменшити, якщо повною мірою застосовувати можливості екологічного консалтингу, а саме:

- малоефективна система управління механізмами, що забезпечують поєднання економічних інтересів підприємства з екологічними інтересами суспільства, що існують;
- майже монопольне положення підприємств, що займаються наданням екологічних послуг;
- відсутність чіткого нормативного регулювання екологічних стандартів для підприємств та недостатнє покарання за порушення норм та стандартів, яких необхідно дотримуватися.

Окрім врахування інтересів підприємств необхідно враховувати інтереси суспільства в цілому, адже в процесі життєдіяльності у людей виникають екологічні потреби, а саме потреби в екологічно безпечному довкіллі, споживанні екологічно безпечних товарів та послуг, збереженні природного фонду, можливості відпочинку в містах рекреацій. Ці потреби передбачають повний доступ людини до інформаційних та матеріальних ресурсів, які допоможуть їй гармонічно контактувати з екосистемою, мінімально змінюючи її, або ж не змінюючи взагалі.

Складовою механізму, що допоможе задовольняти екологічні потреби суспільства є також екологічний консалтинг, тобто послуги з максимального усунення, попередження шкідливого впливу на довкілля та поліпшення його стану.

Саме ці екологічні потреби, що виникають у суспільства і зумовлюють таку активізацію рекреаційної діяльності в Україні, що і не дивно, адже зараз дуже важко уявити собі більш менш розвинуту країну, що не пропонує на своєму ринку рекреаційних послуг. Діяльність, що пов'язана з цією галуззю, все більше і більше диверсифікується, зливається чи поєднується з іншими видами діяльності, адже так чи інакше інші сфери господарювання активно беруть участь у забезпеченні якості надання рекреаційних послуг.

Рекреаційна діяльність та принципи її ведення висвітлюються в працях Кожиної А., Новикової В., Козловського Є., Гетьмана В., Фоменко Н., Левцова С., Поколодної М., Кобанець Л.

Відповідно рекреаційна діяльність та екологічний консалтинг все більше і більше впливають на тенденції державної політики та тенденції ведення бізнесу у світі, що і обумовлює актуальність дослідження.

Викладене свідчить про актуальність вибраної теми, а також зумовлює необхідність змістовного дослідження можливостей екологічного консалтингу, його впливу на темпи зростання бізнесу, а також одержання на цій основі нових наукових результатів.

Актуальність та значимість проблеми, її недосконале вивчення, дискусійність деяких пропозицій і підходів зумовили вибір теми, предмет, цілі і завдання дипломного дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження послуг екологічного консалтингу в бізнес проект, розробка проекту спеціально під цілі та можливості заповідника «Дніпровсько-Орільського».

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- вивчити та дослідити теоретичні аспекти екологічного консалтингу, його вплив на запровадження рекреаційної діяльності;
- дослідити сучасні проблеми екологічного консалтингу та шляхи їх вирішення;
- проаналізувати закордонний досвід екотуризму для його імплементування в українську рекреаційну діяльність;
- дослідити можливості екологічного консалтингу в різних умовах та різних країнах для підвищення темпів зростання бізнесу;
- дослідити організаційно-економічну характеристику природного заповідника «Дніпровсько-Орільського»;
- запропонувати основні напрямки вдосконалення застосування можливостей екологічного консультування на підприємстві;
- запропонувати до впровадження проект з реалізації діяльності рекреаційної зони на базі природного заповідника «Дніпровсько-Орільського».

Об'єктом дослідження є можливості екологічного консалтингу для покращення стану економічних процесів на підприємствах.

Предмет дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти екологічного консалтингу.

Методи дослідження. В роботі використовувалися наступні методи досліджень:

Інформаційною базою дослідження є матеріали управлінської та фінансової звітності природного заповідника «Дніпровсько-Орільський».

Апробація результатів дослідження здійснювалась через участь у 2-х наукових конференціях, а саме: Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Молоді науковці-аграрники: традиційні й нові аспекти досліджень» (25-28 лютого 2020 р., ДДАЕУ) та у X Міжнародній науково-практичній конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» (30-31 жовтня 2019 р.,

ДДАЕУ). Впровадження результатів конференції відбувалось шляхом публікації тез в збірнику матеріалів конференції.

Дипломна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 70 найменувань. Загальний обсяг дипломної роботи 90 сторінок та включає 12 таблиць, 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЕКОЛОГІЧНОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1. Сутність екологічного консалтингу та його завдання

На даний час важливою складовою успішного ведення бізнесу стали нематеріальні ресурси та його інтелектуальна складова. Тому дуже важливо ще на початкових етапах створення власної справи звертатися до такого ресурсу, як консультування, що в умовах сильної конкурентної боротьби на ринку стає майже життєво необхідною умовою.

Країни з розвинутою економікою вважають престижним запрошувати фахівців-консультантів та використовувати запропоновані інтелектуальні послуги. Перевагами саме консультанта є незалежність його поглядів, можливий досвід в опрацюванні схожих проблем, ширший кругозір та більша обізнаність в питанні, що потребує вирішення.

Також важливо враховувати сучасні тенденції до використання екологічно безпечних технологій для збереження навколишнього середовища, адже комплексний підхід до використання наявних природних ресурсів поєднує в собі економічну, екологічну та соціальну складові. «Вони дозволяють створювати єдину інформаційну систему, яка стосується використання природного потенціалу, формувати ринок ресурсів та екологічних послуг, проводити моніторинг стану природних ресурсів» [1]. Саме в таких випадках доцільно буде звернутися до знань та методів екологічного консалтингу.

В широкому сенсі консалтинг визначають як «діяльність з консультування керівників, управлінців з широкого кола питань у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності» [2].

Також на мою думку дуже точним є визначення В.В. Давиденка, який описував консалтинг як науку «систематизованої сукупності знань з надання високоякісних консалтингових послуг консалтинговими компаніями підприємствам-замовникам на основі забезпечення трансферу нагромадженого професійними консультантами обсягу знань та досвіду підприємствам-замовникам» [3].

Однак в більш вузькому розумінні саме екологічний консалтинг являє собою «надання консультативних послуг консультантами з питань екології» [4].

Якщо дивитися глибше, то екологічний консалтинг – «це комплекс робіт, пов'язаний з екологічним забезпеченням діяльності організацій, підприємств усіх галузей виробництва, адміністрацій муніципальних, обласних утворень, що заключається, головним чином, в консалтингових роботах по проектах ресурсозбереження, а також проектам по зниженню ступеня забрудненості навколишнього середовища підприємством» [5].

Головною задачею консалтингової діяльності є допомога клієнту щодо впровадження нововведень, щоб забезпечити інноваційний розвиток проекту. Взагалі до послуг з консультування звертаються клієнти з абсолютно різними задачами та потребами, тож більшість клієнтів можна класифікувати наступним чином:

- 1) за розмірами компанії: мультинаціональні компанії, великі корпорації, що ведуть свою діяльність лише в певній країні, середні та малі фірми;
- 2) за потребами клієнта: для прикладу, компанія може бути зацікавлена лише в юридичному підтвердженні відповідності свого виробництва всім державним екологічним нормам, а може звернутися за порадою щодо покращення наявного екологічного стану;
- 3) за об'ємами запитуваних послуг: компанія може звертатися до консультанта лише за однією конкретною послугою, а може затребувати цілий спектр послуг;
- 4) за вигодами, що клієнт ставить для себе на перше місце: деякі замовники прагнуть максимально зекономити, для деяких

першочергове значення має якість наданих послуг, в незалежності від того, яку ціну запросить консультант, деякі шукають розумний компроміс між ціною та якістю;

- 5) за лояльністю клієнта: тобто замовник може бути відданим лише одній конкретній фірмі або ж взагалі не мати певних переваг перед певною фірмою[6].

Існує декілька причин, через які клієнт звертається до екологічного консультанта:

- 1) необхідність в змінах стратегії компанії;
- 2) відсутність системи правового та інформаційного забезпечення;
- 3) перезавантаженість керівництва підприємства;
- 4) наявність умов жорсткої конкуренції та необхідність підтримувати високу ефективність виробництва в таких умовах;
- 5) навчання персоналу;
- 6) вихід на принципово новий ринок для компанії;
- 7) вихід з кризової ситуації та інші.

Робота фахівця-консультанта полягає в обґрунтуванні перспектив розвитку бізнесу та аналізі бізнес-проектів замовника. Ця робота може втілюватися та реалізуватися в багатьох формах, як наприклад:

- прогнозування – що являє собою «науково-практичну діяльність, спрямовану на визначення тенденцій економічного розвитку об'єкта, оцінку можливих його станів у майбутньому та пошук альтернативних шляхів і термінів їх досягнення» [7].
- аналітична діяльність - це «особливий напрям інформаційної діяльності, пов'язаний з виявленням, опрацюванням, збереженням та поширенням інформації переважно у сфері управлінської, політичної та економічної діяльності» [8].
- стратегічне планування – що є «організаційно-управлінською діяльністю, яка визначає пріоритети, фокусує енергію та ресурси, посилює функціональність, забезпечує те, щоб працівники та інші

зацікавлені сторони працювали над досягненням спільних цілей, встановлює згоду щодо запланованих цілей/результатів, та оцінки і коригування напряму діяльності організації відповідно до зміни середовища» [9].

- розробка інформаційних систем
- консультаційна діяльність - це «підприємницька діяльність у невиробничій сфері надання споживачам (клієнтам) послуг матеріального характеру у вигляді порад, рекомендацій і експертиз у різних сферах діяльності» [10].

Надаючи такі послуги консультант завжди звертає увагу, в якому саме стані знаходиться підприємство та його екологічна політика, наскільки запущеною є проблема, тощо. Існує просте групування використовуваних методик та технологій відповідно до ступеню розв'язання екологічних проблем.

Можуть бути використані технології профілактики, якщо замовник бажає спрямувати дії консультанта на скорочення неефективних витрат матеріалів, енергії води та інших ресурсів, впровадження екологічних автомобілів, енергоефективного освітлення, тощо.

Адаптаційні технології близькі за змістом до технологій профілактики. Очікується адаптація виробництва до державних або міжнародних норм та стандартів, щоб відвернути незворотні зміни довкілля [11].

Якщо підприємство веде досить агресивне виробництво щодо довкілля, то застосовуються технології боротьби з викидами. Мінімізуються накопичення речовин, що забруднюють навколишнє середовище під час всього процесу виробництва, організація процесу збору вже накопичених речовин та їх нейтралізації.

В найгіршому випадку, коли довкілля нанесений значний збиток, застосовуються відновлювальні методики. Вони мають на увазі під собою відновлення екосистем, що були пошкоджені або знищені через втручання підприємства-замовника, відновлення природних інфраструктур, рекультивацію земель, тощо.

Частіше за все, коли клієнт звертається до екологічного консультанта з певною проблемою, коли застосовується одна з наведених вище методик, вона поєднується з заміщувальною технологією. Тобто під час роботи консультанта поступово замінюються екологічно неефективна техніка на «зелені» технології, пропонуються список ресурсів, використання яких менше відобразиться на навколишньому середовищі.

Якщо звернутися до класифікації «Європейського довідника-показчика консультантів з менеджменту» [12], то можна виділити такі види консалтингу, незалежно від сфери його застосування:

- 1) Загальне управління, що включає в себе оцінку управління, визначення ефективності системи управління, приватизацію, управління якістю, управління проектами і т. д. Консультантів із загального управління в екологічній сфері наймають, щоб вирішити проблеми, що пов'язані з перспективами бізнесу. Вони роблять оцінку навколишнього середовища, оцінюють стан справ, допомагають узгодити загальні цілі підприємства та його систему цінностей з екологічними нормами та законами. Прикладом рекомендацій даного виду консалтингу може виступати стратегія розвитку бізнесу.
- 2) Адміністрування включає в себе управління компанією, регулювання можливих ризиків, планування безпечно оснащених робочих місць та приміщень, гарантування безпеки. В екологічній сфері даний вид консультування працює з виявленням та усуненням можливих екологічних ризиків, розробкою безпечних для навколишнього середовища технологій, які можуть застосовуватися на підприємстві. Прикладом є чітко розроблений план з управління організацією.
- 3) Фінансове управління – це «оцінка витрат, оборот компанії, збільшення доходів, питання оподаткування, недопущення банкрутства»[13]. Екологічний консультант допомагає підібрати максимально оптимальний шлях збільшення прибутку, який усуне можливість екологічно несприятливих наслідків або ж якщо це

неможливо – мінімізує їх, надасть допомогу з залученням додаткових фінансових джерел. Прикладом є бізнес-план.

- 4) Управління кадрами – «пошук та підбір кадрів, мотивація персоналу, підтримка корпоративної культури підприємства, трудові угоди безпека та здоров'я персоналу, тощо»[13]. Найнятий консультант має надати рекомендації компанії щодо задоволення даних запитів, контролю якості робочого персоналу, підвищення кваліфікації, забезпечення безпечного для здоров'я працівника процесу організації трудового дня, тощо. Прикладом консалтингового продукту в даній сфері є розроблена система мотивації персоналу.
- 5) Маркетинг – розробка корпоративного образу, сприяння збуту, дизайн, безпосередньо реклама. Прикладом є впровадження маркетингової стратегії.
- 6) Консультування з виробництва – розробка плану з повної або часткової автоматизації виробництва, первинна або вторинна переробка матеріалів, удосконалення існуючої продукції або впровадження принципово нової. Прикладом є впровадження системи управління якістю.
- 7) Консультація щодо використання інформаційних технологій – налаштування інформаційно-пошукових систем, застосування комп'ютерних систем для внутрішніх потреб організації, вибір і установка необхідних систем. Прикладом є підбір автоматизованих систем управління.

Хоч екологічний консалтинг може бути застосований в кожній із цих сфер, все ж його відносять до надання спеціалізованих послуг, поруч з такими як юридичний консалтинг, консалтинг з управління електроенергетикою, консалтинг у державному секторі та іншими вузькоспеціалізованими видами консалтингу. Навіть такі вузькоспеціалізовані види консалтингу частіше всього не здійснюються лише у формі усних та одноразових порад, вони втілюються у формі консалтингових проектів, що складаються з таких етапів:

- діагностика;
- розробка рішень;
- впровадження рішень [15].

Консультування незалежно від його спеціалізації буває експертне, процесне і навчальне.

Якщо проводиться експертне консультування, роль клієнта полягає лише в забезпеченні консультанта інформацією, тоді як сам консультант діагностує підприємство, розробляє рішення та висуває рекомендації, щодо його втілення.

Про проведенні процесного консультування клієнт та консультант активно взаємодіють, всі ідеї та думки клієнта приймаються до уваги, аналізуються, оцінюються та викладаються у вигляді рекомендацій.

Якщо ж клієнт обрав навчальне консультування, то його ідеї не тільки аналізуються та обробляються консультантом, замовник отримує практичну та теоретичну інформацію, що є актуальною для вирішення проблеми. Зручним є те, що ці знання підлаштовуються під конкретну ситуацію підприємства, має індивідуальний підхід. Найбільш доцільним буде використовувати комплексний підхід, коли поєднуються два або більше методи, адже для повного вирішення проблеми часто недостатньо лише знань консультанта, що були передані замовнику, навіть якщо вони будуть абсолютно точно підходити під ситуацію [16].

Звичайно, більшість консалтингових фірм орієнтуються на потреби клієнта, однак існує певний перелік послуг, які консультанти пропонують частіше.

Перш за все це екологічна оцінка технологій. Превентивне екологічне оцінювання застосовується для уникнення забруднення природних вод, погіршення стану ґрунту, знищення окремих видів рослин або тварин. Так як раніше дана послуга використовувалася значно рідше зараз ми можемо оцінити наслідки її ігнорування, коли разом з превентивними методами доводиться застосовувати методи, які направлені на усунення негативних наслідків.

Другою за популярністю є послуга, яка пов'язана з передпроектним обстеженням земельних ділянок. Дана послуга також є здебільшого превентивною, адже в кінці проведеної роботи ми отримаємо висновок про вже наявні або ж можливі екологічні проблеми земельної ділянки або родовища, на які нам потрібно звернути особливу увагу, аби мінімізувати можливі наслідки.

Неабияке місце займає оцінка ефективності природоохоронних заходів. Спочатку проводиться саме оцінка екологічної ефективності, робиться висновок чи забезпечують дані заходи екологічно-стійкий розвиток економічної системи. Після цього оцінюється економічна ефективність, яка може дати два результати:

- 1) при порівнянні з показниками стійкого розвитку з позитивною тенденцією сприяння екологічного проекту стійкому економічному розвитку;
- 2) екологічна програма не є ефективною з економічної точки зору [17].

Так як екологічний консалтинг застосовується для підвищення темпів зростання бізнесу, важливо, щоб природоохоронні заходи, що проводяться, були однаково ефективні і в екологічному, і в економічному плані.

Також екологічний консалтинг застосовується і для допомоги в юридичній сфері, так як надаються допомога з підготування екологічних заяв, екологічної сертифікації територій та об'єктів, договорів з екологічного страхування та їх розробки.

Якщо розглядати більш глибоко окремо кожен з наведених послуг, то можна привести такі яскраві приклади послуг з екологічного консалтингу:

- 1) Консультування, навчання, підвищення кваліфікації персоналу екологічної служби підприємства, або ж осіб, що відповідають за екологічну безпеку в компанії.
- 2) Визначення пріоритетних напрямків в екологічній діяльності підприємства та розробка його природоохоронної політики.
- 3) Оцінка попереднього екологічного стану підприємства та попередня екологічна експертиза проектної документації.

- 4) Створення іміджу підприємства як екологічно безпечного, створення сторінки підприємства в Internet, що покликана підтримувати даний образ.
- 5) Формування пакету природоохоронних вимог до діяльності підприємства.
- 6) Підготовка до перевірок системи управління охороною навколишнього середовища зовнішніми зацікавленими сторонами.
- 7) Розробка рекомендацій по вдосконаленню системи управління охороною навколишнього середовища.
- 8) Розробка спеціально для проекту підприємства програм безпечного екологічного розвитку.
- 9) Розробка екологічних звітів.
- 10) Підготовка обґрунтувань для системи екологічної сертифікації за встановленими державою вимогами [18].

Однак перед наданням будь-якої з наведених вище послуг консультант обов'язково повинен ознайомитися з такими особливостями підприємства, як:

- 1) цільова спрямованість політики та планів підприємства;
- 2) масштаб та структура;
- 3) процеси, що використовуються на регулярній основі на виробництві та комерційній діяльності.

Звичайно, це не єдині пункти, на які консультант повинен звернути увагу. Потрібно візуально обстежити об'єкт, перевірити стан наявних матеріальних ресурсів, за допомогою спеціальних інструментів та методик проаналізувати параметри навколишнього середовища та факторів негативного впливу. Під час збору інформації про об'єкт дуже інформативним буде співбесіда з персоналом, адже вони як ніхто інший можуть вказати на наявні проблеми.

Лише після проведення даних дій можна переходити до розробки рекомендацій щодо раціоналізації використання наявних природних ресурсів та удосконалення виробничої або комерційної діяльності. Для цього буде доцільно

використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела інформації. До внутрішніх джерел інформації можна віднести:

- корпоративне планування (основні цілі компанії, розширення планів);
- проектно-конструкторські роботи;
- звіти щодо виробництва (стан фондів, тощо);
- досвід та ідеї персоналу;
- наявна документація підприємства.

Зовнішні джерела інформації є не менш ефективними, до них відносяться:

- галузевий звіт;
- система накопичених первинних даних, а саме інформація про вже існуючі аналогічні продукти або проекти;
- інформація про діяльність конкурентів;
- детальний звіт про розподіл ринку[19].

«Основна мета консалтингу полягає в поліпшенні якості керівництва, підвищенні ефективності діяльності компанії в цілому і збільшенні індивідуальної продуктивності праці кожного працівника» [20]. Досягаючи даної мети, підприємство отримує також ще ряд переваг, а саме збільшується відповідність екологічним стандартам, що встановлюються на ринку, покращуються стосунки з державними органами та громадськими структурами. При використанні можливостей екологічного консалтингу підприємство буде готове до багатьох екологічно несприятливих умов, адже консультантом буде розроблено план реагування на випадок виникнення небезпеки.

При виявленні причин, що перешкоджають максимальній екологізації підприємства, з'явиться можливість знайти можливі шляхи їх вирішення, що в свою чергу дозволить знизити імовірність судових позовів за заподіяний екологічний збиток, а також екологічних платежів та штрафів.

Також покращиться соціальна відповідальність співробітників, адже при посиленні екологізації діяльності підприємства, екологічна свідомість персоналу також підвищиться. При цьому важливо морально та економічно

стимулювати ідеї працівників, що забезпечують зниження негативного впливу на навколишнє природне середовище.

1.2. Можливості екологічного консалтингу при впровадженні проекту та його вплив на темпи зростання бізнесу

Бізнес-проекти, чиї власники звертаються до екологічних консультантів з різними питаннями та згодом проходять певні зміни у власному виробництві заради екологізації товарів та послуг, що вони виробляють, визначаються вченими як «зелений бізнес».

Зелений бізнес – це «комерційна діяльність, спрямована на отримання прибутку від продажу екологічних товарів і послуг, виробництво та надання яких передбачає застосування методів і технологій, що мінімізують інтегральний екодеструктивний вплив на довкілля, а їх використання сприяє створенню максимально екологічно сприятливих умов життя для споживачів як у коротко-, так і в довгостроковому періоді» [21].

За класифікацією ЮНІДО [22] (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) до зеленого бізнесу входять три групи компаній:

- 1) Компанії, які виробляють екологічні товари та послуги.
- 2) Компанії, що всіляко намагаються покращити екологічну ситуацію на підприємстві для виробництва та реалізації екотоварів та екопослуг на постійній основі.
- 3) Компанії, що не можна вважати повністю «зеленими», адже вони мають виробництво, що загрожує довкіллю своїми викидами або надмірним використанням природних ресурсів, проте намагаються виправити свій імідж та приймають міри для підвищення екологізації.

Про можливості впливу екологічного консалтингу саме на темпи зростання бізнесу глобально замислилися після сплеску економічної кризи. Міжнародні організації та компанії визнали озеленення економіки як шлях до

відновлення темпів зростання не лише до того рівня, що був до кризи, а й до рівня значно вищого, ніж звичайно.

Програма ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) закликала до «Нової глобальної зеленої угоди» щоб «відновити світову економіку та підвищити зайнятість, одночасно прискорити боротьбу зі змінами клімату, деградацією навколишнього середовища та бідності».

Відштовхуючись від вищенаведеного, була оголошена Ініціатива «зеленої» економіки, призначена «для надання допомоги урядами в «озелененні» економіки шляхом перебудови та переорієнтації політики, інвестицій і витрат на ряд секторів, таких як екологічно чисті технології, відновлювані джерела енергії, послуги водопостачання, «зелений» транспорт, управління відходами, «зелені» будівлі та стале сільське господарство та будівництво [23].

Міжнародними організаціями було прийнято рішення максимальної допомоги підприємствам, які прагнули зменшити споживання енергії, води, скоротити викиди. Тобто з плином часу ставилася мета досягнути максимального виробництва продукції при мінімальному використанні ресурсів та мінімальних викидах. Так формується на даний момент сектор екологічних товарів та послуг.

За визначенням Євростату сектор екологічних товарів та послуг - це діяльність по виробленню товарів та послуг для оцінки, попередження, обмеження, мінімізації або усунення екологічної шкоди для води, повітря та ґрунту, а також проблем, пов'язаних з відходами, шумом та екологічними системами. Це включає в себе більш чисті технології, товари та послуги, які знижують ризик для навколишнього середовища та мінімізують забруднення навколишнього середовища та використання ресурсів [24].

Повністю екологічний бізнес почав розвиватися після того, як зріс рівень обізнаності про навколишнє середовище та вплив промисловості на нього. На даному етапі при впровадженні проекту екологічний консалтинг пропонує такі варіанти підвищення безпечності бізнесу:

- очищення стічних вод;
- розвиток відновлюваної енергетики;
- вторинна переробка;
- будівництво енергоефективних будівель.

Та частина ринку, що найменше користується послугами екологічних консультантів, якраз являє собою одну з найбільш потужних економічних сил, а саме малий і середній бізнес, забезпечує роботою більшу частину робочої сили країни та складає більше, ніж половину обсягу загальної продукції, що виробляється на ринку.

«Згідно ст. 2 Закону про бухоблік існує 4 основних форми підприємств, якщо класифікувати їх за розміром:

- 1) Мікропідприємства. Суб'єктами мікропідприємництва є юрособи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.
- 2) Малі підприємства. Суб'єктами малого підприємництва є: юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.
- 3) Великі підприємства. Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ.

4) Середні підприємства. До них відносяться інші підприємства, що не відповідають критеріям інших груп»[25].

Якщо ж статистику щодо кількості малих, середніх або великих підприємств в Україні ми можемо легко знайти у вільному доступі, то таку ж інформацію щодо кількості екологічно безпечних підприємств в Україні знайти значно складніше, адже є дуже не розвиненою система контролю за дотриманням екологічних норм та законів, тому і складніше порахувати та отримати точну кількість повністю «зелених» підприємств.

Звісно, ускладнює ситуацію те, що саме цей сектор розвивається та змінюється дуже швидко, і саме цей сектор має значний потенціал для екологізації бізнесу. Хоч і окремо взяте невелике підприємство чинить незначний вплив на довкілля, проте якщо скласти разом викиди від декількох сотень малих підприємств, ми зможемо побачити весь масштаб проблеми.

Взагалі оцінка екологічної небезпеки підприємства вигідна як підприємствам, так і державі в рівній мірі. Правдива оцінка допоможе розробити вірний політичний курс, який в однаковій мірі буде відповідати інтересам суспільства та інтересам бізнесу.

Замінивши застарілі технології, скоротивши ресурсну базу або замінивши на певні виробничі засоби на менш шкідливі, скоротивши енергетичну залежність та налагодивши вторинну переробку можна не лише зберегти навколишнє середовище, а й значно підвищити темпи зростання бізнесу.

Досить питому вагу у витратах підприємства на виробництво займає електроенергія. Енергоємність підприємств в Україні є більше ніж в 2.5 разів вищою, ніж показники світових підприємств[26]. Здебільшого енергозберігаючі технології використовуються в таких секторах економіки як будівництво, транспорт та промисловість, хоча їх варто використовувати в інших сферах також задля підвищення енергетичної безпеки та покращення стану довкілля.

Приємним бонусом для бізнесу буде зменшення затрат на витрати енергії. Використовуючи сонячну або ж енергію вітру можна значно зекономити на використанні атомної енергетики, адже альтернативні джерела енергії можна

отримати в прямому сенсі цього слова з повітря, варто лише встановити необхідне обладнання, яке повністю окупить себе за невеликий проміжок часу.

Якщо звернути увагу на дослідження, що проводилися раніше, то можна побачити, що потужність виробництва вітроенергетики збільшилася на 225% за останні 5 років починаючи з 2015 року[27]. Потенціал даної галузі повністю залежить від швидкості вітру. Найкращі показники спостерігаються в південних областях країни, а саме в Миколаївській, Одеській, Запорізькій, Херсонській, а також в Карпатах. Нажаль вітроенергетика дуже залежна від погодних умов, тому доречним буде варіант створення систем накопичення енергії.

Враховуючи все вищесказане, екологічний консалтинг впливає на темпи зростання бізнесу за допомогою таких факторів:

- 1) Нормативна та методологічна база, що допомагає збільшити впевненість в доцільності змін на підприємстві та створює стимули для подальших інвестицій в озеленення власного бізнесу.
- 2) Можливість залучення зовнішнього капіталу шляхом збільшення лояльності інвесторів через екологізації продуктів та послуг, які підприємство пропонує на ринку.
- 3) Практика «подвійного дивіденду» – тобто одночасне отримання економічної вигоди при зниженні екологічного навантаження на довкілля, що викликане виробничою діяльністю підприємства.

Екологічний консалтинг має беззаперечні переваги та допомагає не лише пришвидшити темпи зростання бізнесу, а й згодом отримати екологічну стабільність. Адже використання даних послуг дає більше можливостей для створення та формування досконалих систем виробництва, поліпшення екологічної безпеки, що в свою чергу дасть поштовх для розвитку не лише якогось певного бізнес-проекту, а й для країни в цілому, стимулюючи її сталий розвиток.

Для прикладу, покращення фінансової ситуації на підприємстві за допомогою консалтингових послуг буде стимулювати створення нових робочих

місць, що в свою чергу призведе до скорочення безробіття в країні. За рахунок збільшення прибутку підприємств збільшаться надходження до бюджету країни у вигляді податків, що сплачує підприємство. Екологізація призведе до більшої привабливості українських підприємств для іноземних інвесторів та зробить цілком можливим вихід на нові світові ринки збуту.

Іноземними інвесторами в зелений бізнес на даний момент є такі організації як:

- Північний інвестиційний банк (794 млн євро)
- Європейський банк реконструкції та розвитку (730 млн євро);
- Міжнародний банк реконструкції та розвитку (528 млн євро);
- Міжнародна фінансова корпорація (318 млн євро);
- Німецький державний банк розвитку (30 млн євро);
- Північна екологічна фінансова (19 млн євро).

Дані наведено за 2019 рік [28].

1.3. Сучасні проблеми та напрямки розвитку екологічного консалтингу

На початку ХХ століття у Чикаго була створена перша консалтингова фірма, що мала назву «Служба ділових досліджень», яка допомагала збільшити економічну ефективність діяльності компанії. Згодом консалтинг все більше і більше закріплював свої позиції на ринку послуг. Бум консалтингу стався в 50-60-х роках ХХ століття, проте в нашу країну він дійшов значно пізніше, як на жаль стається й з іншими провідними тенденціями ведення бізнесу, як для прикладу екологічно безпечне ведення бізнесу.

І хоча досить значна кількість керівників намагається вирішувати питання, що виникають самостійно, без залучення сторонніх людей, варто виділити, що професійний консультант володів сучасними методиками та досвідом в вирішенні подібних питань, з якими замовник раніше не стикався.

Подальший розвиток екологічного консалтингу пов'язаний з необхідністю включення в роботу абсолютно нових знань та методик, вирішення проблем, які до сьогодні замовчувались.

Наш вітчизняний ринок все частіше підтримує зарубіжний досвід та починає активно використовувати екологічно безпечні технології та ресурси. Обсяг продажів екологічних товарів і послуг починає зростати на постійній основі, формується так званий екологічний ринок.

На думку Н. Ф. Реймерса, «екологічний ринок – це підпорядкована законам вартості, попиту й пропозиції сфера трудового та товарно-грошового обігу, де вільно формуються попит, пропозиція й ціна на продукцію природоохоронного призначення. Продукція природоохоронного призначення – це товари (роботи та послуги виробничого й невиробничого характеру), використання яких забезпечує охорону довкілля та відтворення природних ресурсів» [29].

Екологічний ринок може мати розвиток на декількох рівнях:

- 1) Рівень підприємства, тобто це разове або ж постійне використання послуг екологічного консультанта в спеціалізованих підрозділах підприємства з питань охорони навколишнього середовища.
- 2) Регіональний рівень – використання послуг екологічного консалтингу в межах міста або області.
- 3) Державний рівень – вирішення масштабних державних екологічних проблем.
- 4) Міжнародний – вирішення глобальних екологічних проблем, що виникають на світовому рівні.

Спостерігаючи постійне збільшення та розвиток екологічного ринку ми можемо помітити створення певної екологічної інфраструктури, яка має основні напрямки, такі як:

- власне екологічні послуги;
- виробництво екологічної техніки;
- розробка екологічних технологій;

- використання вторинних ресурсів;
- застосування на постійній основі екологічного відтворення;
- розробка приладів та стандартів, що будуть контролювати стан навколишнього середовища, тощо.

Дані екологічні послуги та технології допомагають вирішити велику кількість питань, такі як низька енергоефективність та великі затрати на використання природних ресурсів. Розв'язання цих проблем стимулює появу інновацій та збільшення економічного зростання.

Якщо звернутися до визначення ОЕСР, сектор екологічних товарів і послуг складається з видів діяльності, які виробляють товари та послуги для оцінки, попередження, обмеження, мінімізації або усунення шкоди, заподіяної водному середовищу, повітрю й ґрунту, а також для розв'язання проблем стосовно відходів, шуму та екосистем. Сюди також входять більш чисті технології, товари й послуги, які зменшують екологічний ризик і мінімізують забруднення й використання ресурсів [30].

Існує декілька основних причин, що зумовлюють розвиток світового ринку екологічних послуг, серед яких є екологічний консалтинг. Головною причиною є підвищення якості та екологічності продукції, адже зараз як ніколи важливо наскільки корисною та екологічно чистою є продукція, яку ми купуємо та використовуємо, від цього залежить не лише наше життя, а й майбутнє навколишнього середовища та оточуючих нас людей в цілому.

З цієї причини впливає наступна – важливість природоохоронної діяльності на світовому рівні. Однак для того, щоб природоохоронна діяльність набула потрібного масштабу, потрібно розпочинати з дрібних об'єктів підприємницької та господарської діяльності. Важливо використовувати максимально безпечні та екологічні технології, дотримуватися всіх державних нормативів, тощо.

Варто розуміти, що використання екологічних послуг в сучасному світі є одним із основних засобів конкурентної боротьби, адже лише максимально безпечна компанія може завоювати довіру покупця та гарно зарекомендувати

себе на ринку, не залежно від його рівня. З цього можна зробити висновок, що перемогу в цій боротьбі важко отримати лише матеріальними ресурсами, не використовуючи, або ж використовуючи мінімально інтелектуальну складову бізнесу.

Щоб залишатися конкурентоспроможними необхідно вчасно приймати важливі стратегічні рішення, аналізувати свій минулий досвід та прогнозувати можливу ситуацію на ринку, однак на жаль далеко не всі управлінці мають такі вміння та досвід. Це дало можливість консалтинговій сфері вийти на новий рівень та значно прискорити свої темпи зростання: +3.8 % в 2013 році, +5,2 % в 2014 році, і +6.6 % у 2015 році [31]. Дані цифри актуальні для європейського ринку послуг.

На українському ринку працює близько 300 фірм, що займаються консалтингом, з них 42% надають послуги з питань управлінського консультування, на долю екологічного консалтингу припадає близько 5 %, що дає йому дуже гарні перспективи для розвитку, адже дана сфера ще не є перенасиченою і при цьому набирає все більшої популярності, тому сміливо можна сказати, що даний вид консалтингу є одним із найбільш перспективних [32].

Головною тенденцією сучасного етапу розвитку не лише екологічного, але й загального консалтингу є інтелектуальна капіталізація. Тобто консалтингові компанії забезпечують своїм працівникам постійне підвищення кваліфікації, поповнення практичного досвіду та гідну систему мотивації, адже саме ці працівники будуть тісно співпрацювати з клієнтами та створювати імідж компанії.

Так як швидко активізується тісна співпраця клієнта з консультантом та збільшуються очікування від проведеної роботи, зараз кінцевим продуктом все частіше стає не лише звіт щодо проблеми з усіма висновками та рекомендаціями з боку консультанта, кінцевим продуктом стає саме впровадження цих рекомендацій в діяльність фірми з боку запрошеного фахівця.

Тому важливо розуміти, в більшості випадків якщо клієнт звертається за послугами консультанта, він очікує повного практичного вирішення проблеми, а не лише теоретичних рекомендацій, які не завжди можуть бути використані в конкретному випадку.

Однак навіть не зважаючи на високі темпи приросту частки ринку консалтингових послуг, екологічний консалтинг все ж досі є однією з найнезатребуваніших галузей консалтингу, адже суспільство досить мало знає або ж не до кінця розуміє цілі та основні задачі екологічного консалтингу і це є основною проблемою.

Другою, однак не менш вагомою, проблемою є фінансові труднощі. Дана проблема нерозривно пов'язана з першою, адже вона призводить до того, що дуже мало клієнтів звертаються за послугами екологічних консультантів, що змушує деякі фірми закриватись навіть не почавши працювати в повню силу.

Третьою проблемою є недостатня підтримка з боку держави. На мою думку, така важлива діяльність як екологічний консалтинг має підтримуватися владою через певні зменшення податкових платежів, полегшення умов відкриття власної справи в цій сфері.

Перш за все вирішення цієї проблеми варто розпочати з виокремлення консалтингової діяльності як відособленої від інших аудиторських та бухгалтерських послуг, адже відсутність розділення даних послуг унеможлиблює чесну оцінку ринку екологічного консалтингу та його частку в усій сфері послуг України.

На даний момент Екологічний консалтинг відноситься до розділу КВЕД «Діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, інжинірингу; надання послуг підприємцям».

Проблемою є занадто високі очікування клієнтів від консультантів. Замовнику потрібно розуміти, що консультант не є панацеєю від всіх проблем і не може надавати повністю готові рішення, які задовольняють абсолютно всі потреби власників підприємства.

На українському ринку також існує така ситуація, що послугами екологічного консалтингу користуються здебільшого представники великого бізнесу, так як вони більш орієнтовані на європейський ринок. Представники ж малого та середнього бізнесу не звикли платити за нематеріальні цінності, такі як знання, навички та досвід, тому і виникають невеликі труднощі з пошуком клієнтів та залученням інвесторів.

Також свій вплив на ринок послуг з екологічного консалтингу має і економічна криза. З одного боку абсолютно всім компаніям довелося дещо скоротити власні затрати, в тому числі це стосується і консалтингових послуг.

З іншого боку організації шукають способи вирішення екологічних проблем, що є на виробництві задля уникнення штрафів та санкцій та залучення великих клієнтів.

Не можна виключати проблеми, що виникають з вини консультанта, а саме недостатня його кваліфікація, небажання вивчати нові методики та знання, небажання чути та приймати ідеї та побажання клієнта.

Всі вище наведені проблеми умовно поділяються на дві великі групи:

- 1) Інституційно-регулятивні.
- 2) Фінансово-кредитні [33].

Перша група здебільшого пов'язана з неефективністю нормативного регулювання процесів екологічного консалтингу. Тому дуже важливо розвивати партнерство між державою та галуззю, залучати фахівців до створення законопроектів та при введенні нових норм та стандартів.

Друга група пов'язана з відсутністю фінансової підтримки та відсутністю достатнього попиту на послуги. В цьому питанні важлива співпраця з державою, адже зі сторони влади доцільним буде формування суспільного попиту через інформування населення про важливість екологізації виробництва, а потім відповідно товарів та послуг, що купуються. Якщо споживач буде прагнути придбати екологічний продукт, то більшість виробників будуть намагатися максимально підлаштуватися під запит клієнта для того, щоб бути конкурентоспроможними.

Керівники підприємств дуже часто бояться, що інформація, яка повинна залишатися конфіденційною, може стати відома консультантові, тому іноді навіть замовчують ту інформацію, яку необхідно знати найнятому працівнику для надання чіткого та якісного плану дій. Звідси і випливає, що консультант часто залишається недостатньо проінформованим через недовіру та страх клієнта.

Ось чому екологічний консалтинг не може на даний момент розвиватися в повну силу, адже існують певні стримуючі фактори.

Яскраво вираженою тенденцією є підвищення цінності інтелектуального капіталу. Інтелектуальний капітал консалтингової фірми дозволяє формувати фірмовий стиль та корпоративну культуру. Інтелектуальна капіталізація проявляється в залученні найкращих кадрів та їх постійному удосконаленні. Розробляється якісна система мотивації персоналу, проводяться заходи щодо підвищення кваліфікації консультантів, накопичується досвід вирішення проблем. Адже чим краще консультант підготований і теоретично, і практично, тим більше можливість того, що клієнт звернеться саме до нього. На мою думку, дана тенденція є ключовою і це підтверджується статистикою – багато компаній з часом лише збільшують свої витрати на пошук та навчання добре кваліфікованих спеціалістів в незалежності від галузі та сфери.

Наступна тенденція направлена на вирішення проблеми відсутності чітких стандартів ведення консалтингової діяльності, його нерегульованості. Останнім часом створюється все більше і більше інститутів та організацій, що регулюють діяльність даної сфери, сприяють ефективності діяльності фірм, що займаються екологічним консалтингом. Вони забезпечують високу якість послуг, що надаються, гідний рівень кваліфікації працівників, дотримання всіх міжнародних норм та стандартів.

Головним позитивним фактором, що впливає на вирішення проблем консалтингу стає поступовий перехід фірм, що працюють в даній галузі до активного маркетингу.

Раніше більшість компаній користувалися здебільшого непрямими видами маркетингу, тобто потенційний клієнт міг дізнатися про послуги, які він може отримати лише від свого оточення, яке так чи інакше працювало раніше з консалтинговою компанією. В наш час створюються масштабні рекламні кампанії, що допомагають знаходити клієнтів за допомогою абсолютно різних маркетингових інструментів, в залежності від потреб та фінансових можливостей компанії, що в свою чергу перетворює консалтинг на дуже перспективний бізнес.

Також яскраво вираженою тенденцією, яка згадувалася раніше є більш тісна співпраця консультанта з клієнтом. Сам замовник або ж його представник не рідко стає членом консультаційної команди і може спостерігати буквально за кожним кроком консультанта, контролювати кожне рішення і разом з ним впливати на хід вирішення питання.

Одним з наслідків є перехід консультанта лише з теоретика, що дає рекомендації щодо вирішення проблеми, до практика, що сам вирішує наявне питання, дає поради компаніям, займається тренуванням спеціалістів, досягає відповідності між поставленими цілями та результатами виконаної роботи. Ось для цього і потрібна тісна робота з клієнтом на постійній основі.

Все більше набирає обертів тенденція до використання послуг декількох консультантів з конкуруючих фірм на одному етапі проекту. Це пов'язано з тим, що два різних консультанти з різним досвідом розв'язування схожих проблем частіше за все використовують різні методики, що дозволяє подивитися на проблему під іншим кутом і отримати декілька варіантів її розв'язку, що можуть бути абсолютно не схожі між собою.

Також трендом сьогодення, не лише в сфері екологічного консалтингу, є впровадження новітніх технологій. Однак на відміну від галузей, де застосовують здебільшого трудову силу, це не загрожує скороченням робочих місць, адже має на меті поєднання людського капіталу та сучасних технологій для їх максимально ефективною співпраці.

Ну і звісно однією з найбільш помітних тенденцій розвитку екологічного консалтингу є глобалізація, яка присутня в кожній галузі в тій чи іншій формі. Фірми, що одними з перших з'явилися на ринку та встигли привабити велику кількість клієнтів, починають дуже швидко зростати та пришвидшувати темпи глобалізації. Тобто дана галузь швидко змінюється в тому напрямку, коли ми маємо одну компанію-лідера, з якою іншим важко підтримувати конкуренцію. Хоча й існує багато фірм, що займаються екологічним консалтингом та складаються з одного або декількох спеціалістів. Частіше всього такі фірми надають послуги в декількох напрямках.

Однак важливо розуміти, що при правильному аналізі ринку та поточної ситуації на ньому, при правильному прогнозуванні основних напрямків розвитку галузі можна знайти свій власний особливий підхід до подачі послуги клієнтам, який буде якісно відрізнятися від інших компаній і більш успішно інтегруватися на ринок консалтингових послуг в сфері екології.

На даний момент важливо вирішувати питання, які виникають перед фірмами, що займаються екологічним консалтингом, підвищувати відкритість ринку консалтингових послуг в Україні, проводити публічні заходи, що присвячені даній галузі, реалізувати програми підвищення кваліфікації серед екологічних консультантів, займатися популяризацією консалтингу як бізнес-проекту.

В найближчому майбутньому екологічні консалтингові фірми будуть концентруватися здебільшого на окремих регіонах та орієнтуватися на довгострокові відносини з клієнтами. За результатами аналізу лише невелика кількість компаній функціонують на міжнародному ринку. Так аж у 320 з 380 компаній приблизно 80 % продажів їхніх послуг припадають на внутрішній ринок [34], з цього можемо зробити висновок, що більшість консалтингових фірм являються здебільшого регіональними, а не глобальними.

Висновки до розділу 1

1. Екологічний консалтинг – «це комплекс робіт, пов'язаний з екологічним забезпеченням діяльності організацій, підприємств усіх галузей виробництва, адміністрацій муніципальних, обласних утворень, що полягає, головним чином, в консалтингових роботах по проектах ресурсозбереження, а також проектам по зниженню ступеня забрудненості навколишнього середовища підприємством».

2. Екологічний консалтинг стає все більш затребуваною послугою серед підприємств, які займаються виробництвом товарів та послуг. Він вирішує широке коло питань та допомагає максимізувати прибутки підприємства при мінімізації негативного впливу на довкілля.

3. Головними причинами, що мають вплив на формування попиту в цій сфері, на нашу думку, є зміни в ставленні до довкілля та тенденція до екологізації на міжнародному ринку. Так як Україна намагається орієнтуватися на закордонний досвід, екологічний консалтинг в майбутньому буде лише розвиватися. Однак важливо звернути увагу на декілька проблем, що заважають стрімкому розвитку цієї сфери. Перш за все це відсутність підтримки зі сторони держави, неефективні закони та практична відсутність нормативної бази. Друга проблема також пов'язана частково з державною підтримкою – це екологічна неосвіченість суспільства та бізнесу. За допомогою соціальних програм та заходів, які направлені на просвітлення людей цю ситуацію можна було б виправити.

4. Якщо вирішити вище вказані проблеми можна досягти значного підвищення темпів зростання бізнесу, що призведе до покращення економічної ситуації в країна та фінансової стабільності. Розуміючи всі особливості використання послуг екологічного консалтингу можна досягти стабільного економічного зростання, що буде значною перевагою перед конкурентами.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПРИРОДНОГО ЗАПОВІДНИКА «ДНІПРОВСЬКО-ОРІЛЬСЬКОГО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика природного заповідника «Дніпровсько-Орільського»

Заповідники – це «природоохоронні, науково-дослідні установи загальнодержавного значення, дослідницька робота яких спрямована на вивчення природи, розробку наукових засад її охорони, збереження унікальних природних ландшафтів, рідкісних і зникаючих видів рослин та тварин, контроль за змінами фонового стану біосфери з метою створення оптимальних екологічних умов для майбутніх поколінь» [35].

Тобто певна ділянка землі з прилеглим водним простором зі всіма ресурсами, що знаходиться в їх межах, повністю вилучаються з господарського використання і надаються в постійне безстрокове використання заповідникам.

В ідеальному варіанті, заповідні зони мають бути взагалі непорушені впливом та діяльністю людини, проте на практиці саме таких заповідників в усьому світі лише декілька. Так як вплив людини має глобальний масштаб, в заповідниках зберігаються екосистеми, що вже зазнали певних змін.

Основними завданнями заповідника є:

- природоохоронна, тобто збереження об'єктів на його території, контроль за станом природного середовища, недопущення погіршення стану довкілля на території заповідника;
- наукова – розробка природоохоронних рекомендацій, сприяння у підготовці спеціалістів у природоохоронній галузі, вивчення існуючих екосистем та підготовка наукових робіт [36].

Основою створення ідеї рекреаційної зони став заповідник «Дніпровсько-Орільський», що має вкрай вдале розташування. Знаходиться він в межах

Дніпровського та Петриківського районів Дніпропетровської області, у долині Дніпра та руслі Орелі.

Для виконання основних своїх завдань заповідник має дотримуватися певних правил:

- охороняти умови відтворення рідкісних видів рослин та тварин, стежити за збереженням їх генофонду;
- охороняти належні заповіднику території та всі природні комплекси та об'єкти, що присутні там;
- збереження ландшафту;
- організація протипожежної охорони заповідних територій;
- проведення спостережень за станом довкілля на території заповідника, залучення сторонніх державних або приватних наукових організацій для проведення наукових робіт;
- сприяння екологічному вихованню населення;
- підтримка екологічного стану всього регіону в цілому.

Має межі з землями запасу Обухівської селищної ради Дніпровського адміністративного району, Миколаївської сільської ради Петриківського району Дніпровської області, землями декількох садівничих господарств, а саме: «Ізумруд» (ПМЗ), «Ранет-1» (Дніпропетровський лакофарбовий завод), «Топольок» (БУ-12 Укргазопровід), «Елеватор» (в/о “Елеватормаш”), «Плоди і Ягоди» (АТП0401), «Ягідка» (Спецбуд № 5), «Автомобіліст» (Автобаза № 2), «Енергетик» (Укренергочормет).

Водна границя проходить по акваторії гирла річки Оріль.

Директором заповідника «Дніпровсько-Орільського на даний час є Яловий Петро Олександрович, який може видавати накази та розпорядження у межах своєї компетенції, представляти заповідник в органах державної влади, розпоряджатися коштами та майном заповідника згідно із законодавством. Назначає та звільняє з посад в установленому порядку заступника директора, головного бухгалтера, наукових працівників, робітників наукового та еколого-

освітнього відділу, та робітників наскрізних професій, визначає їх функціональні обов'язки.

При цьому директор несе відповідальність за виконання визначених завдань, збереження природоохоронного фонду, проведення протипожежних заходів, створення належних умов для проведення науково-дослідної діяльності, збереження майна закріпленого за заповідником.

Він очолює спеціальну адміністрацію, що здійснює управління заповідником, до складу якої входять спеціальні структурні підрозділи, що затверджені штатним розписом. Знаходиться адміністрація у науково-лабораторному корпусі в межах заповідника за фактичною адресою Дніпропетровська область, Дніпровський район, селище міського типу Обухівка.

Заповідник в свою чергу підпорядковується Дніпропетровському обласному управлінню лісового та мисливського господарства. За наукову роботу у заповіднику відповідає кандидат біологічних наук, що є заступником директора з наукової роботи, Трифанова Марія В'ячеславівна. Природоохоронною роботою займається науково-технічна рада, що створена відповідно до ст. 42 Закону України «Про природно-заповідний фонд України» та ст.10 Закону України «Про наукову діяльність».

Науково-технічна рада є колегіальним органом, що вирішує науково-технічні проблеми, готує рекомендації щодо фінансування, забезпечення заповідника якісними кадрами та науково-технічним обладнанням, сприяє залученню громадськості до вирішення екологічних проблем.

Склад науково-технічної ради затверджується разом із Державним агентством лісових ресурсів України.

Контроль за діями адміністрації заповідника здійснюється відповідно до Закону України «Про природно-заповідний фонд України», Проекту організації території та охорони природних комплексів природного Заповідника «Дніпровсько-Орільський», а також відповідно до Положення про природний заповідник «Дніпровсько-Орільський».

Адміністрація заповідника займається розробкою таких документів, як:

- 1) штатний розпис;
- 2) кошторис доходів та видатків, його подача на затвердження в установленому порядку;
- 3) плани заходів, що проводяться з метою збереження навколишнього середовища та природно-заповідного фонду.

Задля виконання своїх функцій адміністрація має право надавати платні послуги згідно із законодавством, створювати допоміжні підрозділи, яким має право делегувати певні свої повноваження, що дозволить зробити роботу більш ефективною, поширювати інформацію, що пов'язана з проведеними науковими дослідженнями, публікувати такі дослідження. Може здійснювати будівництво різних об'єктів, що буде допомагати функціонуванню природного заповідника, таких як адміністративні, господарські, лабораторні будівлі, лінії електропередач, дороги, тощо.

Важливо розуміти потребу заповідника в кваліфікованих кадрах і скільки саме осіб необхідно для якісного виконання всіх робіт. Нижче буде приведений наявний штатний розпис заповідника «Дніпровсько-Орільського» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Наявний штатний розпис природного заповідника «Дніпровсько-Орільського»

№	Назва структурного підрозділу	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн)
1	Директор	1	за договором	
2	Заступник директора	1	15 000	15 000
3	Головний бухгалтер	1	14 000	14 000
4	Головний економіст	1	13 000	13 000
5	Головний природознавець	1	13 000	13 000
6	Бухгалтер I категорії	1	13 000	13 000
7	Інженер з охорони праці I категорії	1	13 000	13 000
8	Механік I категорії	0,5	13 500	6 750
9	Завідувач господарством	1	10 500	10 500
10	Інженер з підготовки кадрів	0,5	11 400	5 700

11	Інженер з охорони природних екосистем	1	11 400	11 400
12	Інженер з природокористування	1	11 400	11 400
13	Екскурсовод	1	9 000	9 000
14	Секретар	1	9 000	9 000
15	Начальник відділення	1	15 000	15 000
16	Заступник начальника відділення	1	14 000	14 000
17	Інспектор з охорони природно-заповідного фонду	10	10 000	100 000
18	Старший науковий співробітник (орнітолог)	0,5	13 000	6 500
19	Старший науковий співробітник (зоолог)	0,5	13 000	6 500
20	Науковий співробітник (зоолог)	0,5	11 500	5 750
21	Науковий співробітник (зоолог)	0,5	11 500	5 750
22	Науковий співробітник (іхтіолог)	1	11 500	11 500
23	Науковий співробітник (гідробіолог)	1	11 500	11 500
24	Науковий співробітник (ботанік)	1	11 500	11 500
25	Провідний фахівець з екологічної освіти	3	12 000	36 000
26	Робітник	2	7 500	15 000
27	Водій легкового автомобіля	2	10 000	20 000
28	Водій автотранспортного засобу(спец вантажний від 3 т до 5 т)	2	11 000	22 000
29	Тракторист	2	11 000	22 000
30	Прибиральниця службового приміщення	1	6 200	6 200
31	Сторож	28	7 000	196 000
32	Пожежний сторож	6	7 500	45 000
	Всього	76	351 900	701 450

Проаналізувавши штатний розпис, можемо відмітити апарат управління, представлений директором, заступником директора, головним економістом, головним бухгалтером та головним природознавцем, які в свою чергу

слідкують за виконанням роботи відділів природоохоронної та науково-дослідної роботи, еколого-освітньої роботи та за робітниками наскрізних професій. Наявного персоналу цілком достатньо для якісного виконання поставлених перед заповідником задач.

Має загальну площу в розмірі 3766,2 га. Створений на базі двох заказників – загальнозоологічного «Таромських плавнів», який існував з 14 жовтня 1982 року по 15 вересня 1990 року, мав загальну площу 2181 га та знаходився в селищі міського типу Таромське Дніпровського району, Дніпропетровської області, та орнітологічного «Обухівські заплави», що існував з 12 жовтня 1967 року по 15 вересня 1990 року, в останні роки мав площу 631 га та знаходився в Кіровському лісництві Дніпровського району, Дніпропетровської області, постановою Ради Міністрів УРСР від 15 вересня 1990 року №262 та наказу Міністерства лісового господарства УРСР від 28 вересня 1990 р. № 165 [37, 38].

Станом на 14.10.2020 є юридичною особою. Як юридична особа наділений цивільною правоздатністю та дієздатністю, може бути відповідачем та позивачем у суді. Зареєстрований як юридична особа з 22.06.1998 року. Основним видом діяльності є 91.04. Діяльність ботанічних садів, зоопарків та заповідників.

Юридична адреса: Дніпропетровська область, Дніпровський р-н., смт. Обухівка.

Поштова адреса: 52030, Дніпропетровська область, Дніпровський р-н., смт. Обухівка.

e-mail: dopz@ukr.net

Заповідник знаходиться між двома великими промисловими містами, а саме Дніпром та Кам'янським, однак при цьому таке агроіндустріальне оточення не вплинуло на флору та фауну заповідника. На більшості територій переважають ліси – приблизно 89% території. Найпоширенішими є дубові ліси, менш поширеними, проте не менш яскраво представленими є ліси з білої верби, білої тополі, вільхи та осокара.

Окрім лісової території заповідник представлений вологими та сухими луками, системою заплавлених озер з достатньою кількістю проток, островів. З часом заповідник розширювався штучними насадженнями соснових та білоакаційових.

Значну площу територій заповідника займають акваторії – близько 30 % від загальної площі. Цей фактор обумовив різноманітність рибної фауни на цій території. Всього в водоймах заповідника за офіційними даними існує 45 видів риб. Найбільш багатим в цьому плані є Таромський уступ та руслова частина річки Дніпро. Найпоширенішими є щука, плітка, бобирець, краснопірка, верхівка, лин, верховодка, плоскирка, лящ, гірчак, карась сріблястий, щипавка, судак, окунь, бичок-цуцик.

Разом з ними в водоймах мешкають такі представники плазунів: часничниця звичайна, жерлянка чевоночерева, жаба гостроморда, ропуха зелена, тритон гребінчастий, квакша звичайна.

Загальна кількість видів природної фауни, зареєстрованих у заповіднику, становить більше 2000, серед яких 30 видів ссавців, 162 – птахів, 6 – плазунів, 9 – земноводних, 45 – риб. Серед безхребетних найрізноманітнішими є комахи, їх під час інвентаризації фауни було відзначено близько 1500 видів, у заповіднику є 24 види молюсків, 92 – ракоподібних, 3 – губок, 3 види кишковопорожнинних [39].

Сприяє зберіганню різноманітності флори та фауни його інтразональність.

Інтразональність – це фрагментарне поширення певних ландшафтів або їхніх компонентів у суміжних ландшафтних зонах; окремий випадок азональності. Зумовлена місцевими причинами, зокрема наявністю засолених ландшафтоутворювальних порід та локальним перезволоженням і заболоченням земель [40].

Крім такого позитивного фактору як інтерзональність, на збереження екосистем впливає клімат, що панує на даній території. Територія заповідника «Дніпровсько-Орільського» знаходиться в континентальній кліматичній області

України, тобто яскравими ознаками є невелика кількість опадів (350-450 мм на рік) та тривалий теплий період та м'яку зиму, що в свою чергу дуже сприяє реалізації запланованого проекту. Тривалість періоду, коли температура повітря становить більше +10°C складає 178 днів.

Важливою частиною будь-якого підприємства або проекту є його інфраструктура. Ґрунтові дороги, що прокладені в межах заповідника здебільшого використовуються в протипожежних та господарських цілях. Використовуються протягом року, незалежно від погодних умов. Основна частина доріг знаходиться в північній та північно-західній частині заповідника та має протяжність приблизно 6 км на 1000 га. Є невеликий відрізок асфальтованої дороги, який веде лише до центрального офісу заповідника.

Крім системи доріг, є можливість скористатися системою водного сполучення, що з'єднує заповідник з дачним кооперативом та лівим берегом міста Дніпро. Рейсовий корабель курсує за даним маршрутом на регулярній основі, коли це дозволяють погодні умови.

2.2. Роль екологічного консалтингу в економічному зростанні бізнесу

Вирішення екологічних питань все частіше інтегрується в бізнес проекти та підприємницьку діяльність, адже екологічно безпечний бізнес має більше можливосте для залучення нових клієнтів, проведення більш якісної та масштабної рекламної кампанії, допоможе зберегти ресурси, що використовуються під час виробництва, що відповідно зменшить витрати.

Також на необхідність екологізації вказує позиція України в міжнародних рейтингах екологізації підприємництва, де основним фактором є індекс екологічної ефективності. В даному рейтингу Україна займає 109 місце, якраз поміж Туреччиною та Гватемалою, що допомагає простежити зв'язок між «озелененням» бізнесу та швидкістю його зростання, адже ні Туреччина, ні Гватемала не відрізняються високою ефективністю бізнес-процесів. Загалом

рейтинг включає в себе 180 країн. З оцінками України по окремим показникам можна ознайомитися в таблиці 2.2, що наведена нижче.

Таблиця 2.2

Положення України в рейтингу екологізації підприємництва

Показник	Місце в рейтингу	Значення
Якість повітря	105	64,21
Санітарія	63	60,89
Рівень забруднення важкими металами	15	88,71
Біорізноманіття	140	49,1
Стан лісів	93	14,08
Рибальство	79	54,32
Зміна клімату	143	37,59
Темпи забруднення повітря	122	40,18
Стан водних ресурсів	69	78,76
Стан сільського господарства	17	57,55
Кінцевий індекс та місце у рейтингу	109	52,87

Джерело [41]

Відповідно до даних, що наведені в таблиці, можемо зробити висновок, що екологізації підприємства в Україні знаходиться на даний момент на дуже низькому рівні. П'ять показників знаходяться навіть на рівні нижче першої сотні рейтингу, а саме: якість повітря, біорізноманіття, зміна клімату, темпи забруднення повітря та кінцевий індекс та місце у рейтингу.

Досить високим є рівень забруднення важкими металами. Якщо порівнювати з іншими показниками, позитивно відрізняється від інших стан сільського господарства. За даним показником Україна займає 17 місце. Ця таблиця показує, як важливо звернути увагу на екологізації підприємництва в Україні, щоб не допустити погіршення місця України в рейтингу, а лише сприяти його покращенню.

Така ситуація, на нашу думку, склалася через те, що в Україні не існує чітко визначеної стратегії щодо екологізації підприємницької діяльності та відносно обмежена пропозиція послуг екологічних консультантів у порівнянні зі світовим ринком.

Перед тим як більш детально розглядати роль екологічного консалтингу в економічному зростанні бізнесу необхідно звернути увагу на те, що взагалі сфера послуг на даний момент в світі і складає близько 70 % від всього валового внутрішнього продукту. В свою чергу в Україні цей показник дещо менше і складає близько 40 %.

Відсоток саме послуг екологічного характеру є ще меншим, хоча і в сучасних умовах їх поширення є майже життєво необхідним. Екологічний стан все більше впливає на економічні результати підприємницької діяльності, адже виробник має дотримуватися норм сертифікації своєї діяльності, має враховувати переваги клієнтів, що останнім часом все частіше обирають екологічно безпечні продукти та послуги.

При виникненні певної ідеї, щодо початку бізнесу, маючи на меті максимальну економічну ефективність, екологічний консалтинг допоможе визначити можливості використання екологічних показників діяльності для проведення рекламної кампанії. Безпечне виробництво допоможе підтримувати комунікацію з клієнтами та відповідно збільшувати попит.

Якщо звернути увагу на вплив, який має екологічний консалтинг на макрорівні та на позитивні зміни, до яких він спонукає, можна виділити ще підвищення ділової репутації підприємства, підвищення ринкової та інноваційної привабливості, освоєння абсолютно нових ринків збуту, в тому числі і на світовому рівні.

З цією метою екологічними консультантами визначається екологічна ефективність. Екологічна ефективність - це «вимірювані результати діяльності системи екологічного менеджменту, пов'язані з контролем підприємством рівня свого впливу на навколишнє середовище» [42].

При цьому окремо оцінюються такі складові як показники ефективності управління, які показують як саме дії керівників підприємства впливають на його екологічну ефективність, та показники ефективності функціонування, які вже власне оцінюють виробничі процеси на екологічну ефективність.

Кожен з цих показників може показати, що саме потрібно змінити, щоб збільшити темпи зростання бізнесу завдяки підвищенню екологічних норм та стандартів підприємства.

Цими показниками оцінюється й ефективність використання наявних природних ресурсів, адже надмірне їх використання одночасно виснажує природний потенціал та несе за собою додаткові витрати на виробництво для компанії, за рахунок використання більшої кількості сировини, більшої необхідності в енергопостачанні, водопостачанні та інших системах, збільшення кількості робочої сили, що задіяна в цих процесах.

Тож можна зробити висновок, що послуги екологічного консультанта для бізнесу можуть принести такі результати:

- 1) Підвищити економічну ефективність екологічних витрат.
- 2) Скоротити податки після впровадження екологічно безпечних технологій виробництва.
- 3) Зменшити еколого-економічні збитки.
- 4) Отримати додатковий обсяг продукції з меншими затратами через використання інтенсивного методу розвитку підприємства замість екстенсивного.
- 5) Провести успішну рекламну еко-кампанію, що покращить репутацію підприємства серед споживачів.

При складанні бізнес-плану враховувалися та більш детально були розглянуті шість основних етапів екологічного консультування, якісне приведення в життя яких буде сприяти економічному зростанню проекту, а саме:

- на першому етапі збирались дані про внутрішнє середовище заповідника, а саме вивчалася ієрархія, наявні системи мотивації персоналу, досвід та

знання про навколишнє середовище, контакти, які можуть бути корисними при впровадженні проекту; також розглянуто було зовнішнє середовище, можливе коло споживачів послуг, правове становище, зв'язок з Дніпровською міською адміністрацією, тощо;

- на другому етапі проводилася діагностика, адже для впровадження проекту щодо рекреаційної зони на базі заповідника важливо розуміти чи буде правова, економічна можливість, оцінювався природно-ресурсний потенціал території, визначалися фактори, що на даний час впливають на заповідник, здебільшого цими факторами були недостатність державного фінансування та неосвіченість населення щодо природоохоронних зон. Ці фактори можна змінити в кращу сторону завдяки проекту;
- на третьому етапі визначалися цілі, які повинні бути досягнуті за допомогою реалізації проекту, визначення очікуваного довгострокового та короткострокового ефекту;
- на четвертому етапі було розглянуто загальні характеристики бізнес-плану рекреаційної зони на базі природного заповідника «Дніпровсько-Орільського», визначалися ціни на послуги, що будуть надаватися;
- на п'ятому етапі проводилися безпосередні розрахунки ефективності та рентабельності проекту, розраховувалися терміни окупності, рівень рентабельності та інші економічні показники. Складався план реалізації проекту по дням для того, щоб оптимізувати витрати часу на приведення в дію бізнес-плану, прораховувалися можливі ризики та пропонувалися можливі шляхи їх уникнення;
- шостим етапом є безпосередня реалізація проекту, спостереження за цим процесом, виявлення незапланованих трат, не прорахованих ризиків, їх мінімізація, контроль за всіма процесами, внесення коректив в план при необхідності. Шостий етап повністю покладається на плечі керівництва заповідника.

Беззаперечною перевагою послуг з екологічного консультування, чим є наведений нижче бізнес-проект, є орієнтація під потреби саме природного

заповідника «Дніпровсько-Орільського», врахування його особливостей, використання наявних можливостей.

Відповідно кожен продукт даної сфери максимально точно враховує всі особливості підприємства та є максимально індивідуальним, що сприяє швидкому економічному зростанню.

Хоч більшість науковців радять визначати окремо екологічну та економічну ефективність діяльності підприємства, на мою думку, ці два поняття мають бути нерозривно пов'язаними, адже існує чіткий причинно-наслідковий зв'язок між ними; зміна одного показника невідворотно призводить до зміни іншого, саме за допомогою екологічного консалтингу можна поєднати екологічну безпеку для довкілля та підвищення темпів зростання бізнесу для підприємства.

2.3. Аналіз закордонного досвіду в рекреаційній діяльності

З кожним роком рекреаційна діяльність набуває все більшої популярності, за її допомоги відбувається швидке економічне зростання багатьох країн. Пришвидшення розвитку даної галузі в Україні спрямоване на оздоровлення та задоволення ментальних потреб людей. Сфера рекреацій є дуже диверсифікованою, адже багато галузей господарства розширюють свою діяльність у напрямку екологічного туризму.

Дуже збільшуються масштаби рекреаційної діяльності, яскравим прикладом цього є статистика:

- 20 % – тобто 1/5 всього населення світу - щорічно бере участь у рекреаційній діяльності та поїздках;
- 40-55 % населення великих міст світу у вихідні дні виїждять за межі міст з рекреаційними цілями;
- рекреаційні витрати в економічно розвинених країнах у 2,3 рази вищі від витрат на одяг і взуття та на 18 % вищі від витрат на закупівлю продовольчих товарів [43].

На збільшення попиту на рекреаційні послуги впливає багато факторів, а саме:

- деякі з них пов'язані з все більшою усвідомленістю людей щодо важливості збереження навколишнього середовища;
- підвищення цінності відпочинку в екологічно чистих місцях;
- поступово змінюється структура проведеного вільного часу, його намагаються витратити з максимальною користю для себе та свого здоров'я;
- відносна дешевизна екологічного відпочинку.

Однак перш за все важливо розрізняти такі поняття як просто «туризм» та «рекреаційні послуги».

Туризм – це «сфера діяльності, що постає формою організації проведення вільного часу і пов'язана з відвідинами об'єктів, котрі перебувають поза межами постійного місця проживання на період до року з метою задоволення фізичних, духовних, соціальних та інших потреб» [44].

Рекреаційні послуги – це «послуги, що відновлюють здоров'я, задовольняють історико-культурні, інтелектуальні потреби, підтримують духовний і фізичний розвиток особи, нормальну життєдіяльність рекреанта. Сферу рекреаційних послуг можна визначити як спеціально організовану систему, функціонування якої спрямоване на обслуговування споживачів рекреаційних послуг (рекреантів), що реалізуються на ринку послуг як самостійний продукт» [45].

Також хотілось би відмітити таке поняття як «зелений туризм», що «являє собою вид туризму, який приділяє особливу увагу захисту довкілля та культури регіону. Водночас зелений туризм часто асоціюється із сільською місцевістю та природними територіями, не охопленими діяльністю людини. Він також охоплює діяльність туристичної галузі в цілому зі зменшення наслідків негативного впливу на довкілля» [46].

Тобто важливо розуміти що між ними є декілька основних відмінностей, а саме рекреація не обмежена часом і простором, туризм же в свою чергу пов'язаний з тривалим виїздом людини з її місця проживання.

Також рекреація та туризм відрізняються метою, яку переслідує особа. При зверненні до рекреаційних послуг людина ставить на меті недовготривалий відпочинок задля відновлення сил та спілкування з природою. Туризм частіше за все розуміє під собою відвідування інших міст, що не так тісно пов'язано з природою.

Проаналізувавши міжнародний досвід надання рекреаційних послуг, можна зрозуміти кожен етап організації рекреаційного бізнесу та процесу управління ним. Рекреаційний бізнес є потужним джерелом розвитку не лише окремого господарства або підприємства, що буде впроваджувати його у себе, а й усього міста, навіть країни в цілому.

Однак перед тим, як аналізувати досвід міжнародних компаній, що безумовно буде наочним прикладом, який допоможе уникнути помилок при розвитку рекреаційної сфери та запозичити основні ідеї для реалізації, хотілося б звернути увагу на хоч і невеликий, проте український досвід.

Важливо розуміти, що при створення рекреаційних зон в Україні необхідно враховувати такі фактори та можливі позитивні наслідки:

- більшість регіонів України мають значний рекреаційний потенціал;
- при поширенні такого виду екологічного туризму як агрорекреація можна вирішити низку гострих соціальних та економічних проблем, таких як безробіття, з'явиться можливість оздоровлення та укріплення економіки аграрних районів;
- при організації зеленого відпочинку підвищується екологічна свідомість населення, що допомагає більш свідомо ставитися до довкілля та уникати його забруднення;
- збережена етнічна культура України є значною перевагою при створенні рекреаційних зон, що допоможе в привабливості закордонних

рекреантів, та популяризації українського екологічного відпочинку за кордоном.

Якщо використовувати саме етнічну культуру українського народу, доцільним буде додавати в певному сенсі шоу-програму, яка буде розроблена на базі історичних особливостей та буде направлена на знайомство рекреантів зі звичаями та традиціями країни.

Прикладом є Гайдамаки, що знаходяться в селі Мельники, Чигиринського району, Черкаської області. Також дану місцевість називають Холодний Яр [47].

Дану місцевість обрали не випадково, адже це місце багате на історичні та екологічні пам'ятки, а саме тисячолітній дуб, скіфські кургани, Мотронин монастир. Також Холодний Яр є однією з найбільш екологічно чистих зон всієї країни, має чисте повітря та джерельну воду.

В Гайдамаках створено повний спектр рекреаційних послуг – від оздоровлення до екскурсій по пам'ятних місцях. Проміж ведення зеленого бізнесу, дане підприємство займається бджолярством та вирощуванням натуральної полуниці, що також використовує для приваблення рекреантів, даючи їм можливість долучитися до цих процесів та поспостерігати, наприклад, за тим як саме бджоли поведуть себе в комфортних для них умовах, тощо.

Паралельно з введенням екологічного туризму підприємству Гайдамаки вдалося внести свій невеликий вклад по зменшенню безробіття в селі Мельники – для обслуговування клієнтів додатково було найнято 20 жителів села.

Розуміючи, що стандартні об'єкти обслуговування потреб туристів можуть нести за собою негативний вплив на довкілля, що може проявлятися у вигляді:

- перевантаження місцевих очисних систем стічними водами готелів та ресторанів;
- пришвидшення темпів утворення твердих відходів об'єктами туризму;
- збільшення споживання електроенергії в надмірній кількості, що не завжди доцільна.

Важливо максимально доцільно використовувати рекреаційні ресурси, турбуватися про їх відновлення та теперішній стан.

Як бачимо, екологічний туризм є безумовною частиною природоохоронної діяльності. Природні території, що охороняються, в будь-якому випадку будуть приваблювати людей, завдання ж туристичної сфери полягає в тому, щоб надавати рекреаційні послуги максимально якісно для рекреантів та максимально безпечно для заповідних ділянок.

Досвід інших країн показав, що для того, щоб досягти позитивного результату при створенні місць рекреації, необхідно чітко окреслити заходи, що будуть максимально забезпечувати екологічну безпеку рекреаційних територій, для цього необхідно:

- впроваджувати інноваційні технології, що призведуть до інтенсивного розвитку, а не до екстенсивного, відповідно це призведе до збільшення конкурентоспроможності підприємства;
- оптимізувати системи, що забезпечують об'єкт водою, світлом, теплом, систему водовідведення, тощо;
- запобігання процесів руйнування територій, наприклад зсувних процесів, сприяти сталому розвитку екосистем, що знаходяться на території місця рекреації;
- вчасно реагувати на можливе погіршення навколишнього середовища, адаптуватися до нових екологічних стандартів;
- важливо створювати стратегічний план розвитку рекреаційної зони, задля постійного її економічного зростання, звісно з пріоритетом збереження природно-заповідного фонду;
- популяризація екологічно безпечного відпочинку для формування соціальної відповідальності.

Перед тим, як перейти безпосередньо до досвіду інших країн у сфері рекреаційних послуг, необхідно розуміти, які саме існують моделі управління рекреаціями [48].

Перша модель розуміє під собою відсутність державної адміністрації екотуризму, при цьому всі важливі питання вирішуються на місцевому рівні, орієнтуються на принцип самоорганізації. Дана модель часто застосовується в двох випадках, коли рекреаційні послуги не займають значної частини в національній економіці та не впливають на бюджет в значній мірі та навпаки, коли суб'єкт зеленого бізнесу займає сильні позиції та може здійснювати регіональне управління без залучення державних інструментів. Дана модель використовується в США, Канаді та інших країнах.

Друга модель припускає наявність центрального управлінського органу, що і здійснює управління зеленим туризмом та повністю контролює діяльність цієї сфери. Дана модель вимагає значних фінансових вкладень в галузь, налагодження маркетингової та рекламної системи, що буде функціонувати вкрай ефективно. Вона реалізується в тих країнах, де рекреаційна галузь та відпочинок є основою, що наповнює бюджет країни, а саме сюди відносяться такі туристичні держави, як Єгипет, Туреччина, Туніс, Мексика, Бразилія, тощо.

В третій моделі створюється спеціальний галузевий підрозділ, що відповідає за цю сферу. Існує два напрямки діяльності, в яких розвивається підрозділ. Перша за все – це створення, регулювання та контроль маркетингової системи, підтримка привабливого для рекреантів іміджу країни, ведення рекламної діяльності, участь у туристичних виставках, заходах, тощо.

Другий напрям направлений на вирішення юридичних питань, регламентацію всіх питань, що стосуються створення місць рекреації, ведення їх діяльності, закриття, тощо. Разом з цим приділяється увага налагодженню співробітництва на міжнародному рівні. Представниками даної моделі є переважно розвинуті європейські держави.

Однак в усіх трьох моделях орган, що займається справами місць рекреації тісно співпрацює і з регіональною та місцевою владою, і з приватним бізнесом однаковою мірою.

Найбільш розвинутою в цьому сенсі країною є США. Перш за все про це свідчать показники екотуристів, що приймаються на території країни – воно займає перше місце. Популяризація рекреацій в США призвела до поліпшення усвідомленості населення щодо екологічних можливостей туризму, що в свою чергу вплинуло на те, що США стали лідером не лише як приймаюча сторона рекреантів, жителі штатів більше, ніж жителі інших країн світу обирають зелений туризм [49].

Зосередження на можливостях рекреацій дало можливість збільшити кількість внутрішніх туристів. За даними, що ми можемо знайти у статистиці Служби рибництва та дичини США, останнім часом американці та жителі інших країн все частіше почали обирати такий вид зеленого туризму як спостереження за тваринами. Окрім цього, великою популярністю користується відвідування охоронних територій, таких як національні парки та природні заповідники [50].

Друге місце за пропозицією видів рекреаційних послуг займають країни Азії. Так як в Азії розвивались паралельно абсолютно різні народи зі своєю культурою, що по різному ставилися до навколишнього середовища і по різному на нього впливали, утворилися абсолютно не схожі один на одного території, що можуть бути цікаві зеленим туристам. Найвищу популярність мають Гімалаї, Непал, Тибет, Таїланд, Монголія та інші місця.

Найкращою, на мою думку, країною для екотуризму є Канада. Основним фактором є низка щільність населення та при цьому значна площа країни та територій, що не є заселеними та відповідно доступними для зелених туристів.

Подорожі природними охоронюваними територіями становлять трохи більше 25% від всього внутрішнього туризму країни. Помітивши такий потенціал рекреаційних послуг, канадський уряд вирішив дати певні переваги бізнесу, що займається наданням послуг з екотуризму, для того щоб ще більше розширити та розвинути дану галузь.

Яскравим прикладом є канадське місто Онтаріо. Зелений туризм є п'ятою за значенням експортною галуззю та приносить щорічно 7,1 млрд канадських

доларів. Тобто внесок туризму до місцевого ВВП перевищує показники лісової промисловості, добувної промисловості та навіть сільського господарства [51].

Всі податки, які сплачуються державі від отримання доходу від надання рекреаційних послуг (від 3% до 7 %), одразу ж розподіляються підкомітетом Корпорації економічного розвитку міста (КЕРТ) у відповідності до потреб розвитку основних напрямків екотуризму та сприяють зміцненню позицій міста як території, де надаються якісні рекреаційні послуги, на поліпшення навколишнього середовища, збереження наявної флори та фауни [52].

Якщо звернути увагу на Латинську Америку, можна відзначити, що на шляху від Панами до Мексики існує 350 природоохоронних територій, що відкриті для відвідування туристам.

В Коста-Риці доходи від екологічного туризму є однією з найбільших статей доходу бюджету країни і складають 27 % [53].

Якщо ж Канада могла похизуватися низькою щільністю населення, що сприяє створення місць рекреації, то європейський контент навпаки має дуже високу щільність населення, тому очевидно, що людський фактор зіграв велику роль в змінах довкілля, природа збереглася на цьому континенті в недоторканному вигляді в лічених місцях.

Найчастіше це гірська місцевість, що обумовлено тим, що господарську діяльність в гірській місцевості вести вкрай складно, природних ресурсів в таких місцях також обмежена кількість. Тобто мова йдеться про тундру на Скандинавському півострові, гірську місцевість Центральної Європи, ліси Польщі, Іспанські посушливі райони, також збереглась природа в Норвегії, Ісландії, Фінляндії.

При цьому немало важливим фактором розвитку зеленого туризму в Польщі є те, що туристичний бізнес оподатковується значно меншим відсотком податку, а саме 7 % у порівнянні з 22 % оподаткування для інших видів бізнесу. Також важливо розуміти мінімальну кількість днів завантаженості даної сфери. Якщо взяти для прикладу польський агротуризм, мінімальне число становить 60-80 днів упродовж року.

Франція також займає значну частину європейського ринку рекреаційних послуг. В цій країні представлені майже всі наявні види екотуризму. Однак Франція як екотуристична країна користується попитом лише серед інших європейських країн. Більшу кількість рекреантів складають уродженці Німеччини (майже 14 млн осіб), також значну частину займають жителі Бельгії, Швейцарії, Італії, Великої Британії та інших країн. Найбільш популярним напрямком зеленого туризму Франції є Альпи[54].

Проте Європа також грає одну з найважливіших ролей на ринку рекреаційних послуг, адже європейці мають значно вищий рівень життя, ніж народи Африки або Азії, тому формують значну частину платоспроможного попиту на вищеназвані послуги.

Україна в свою чергу також може використовувати досвід Болгарії, яка розглядає сферу екологічного туризму як одну із основ державних програм. В основі безпечного екотуризму для місця рекреації покладається розрахунок стійкості визначених екосистем до можливого туристичного навантаження.

Якраз аналізуючи закордонний досвід можна виділити проблеми розвитку рекреаційних послуг в Україні та шляхи їх вирішення.

- 1) Недостатній контроль якості рекреаційних послуг. Перш за все дана проблема вирішується формуванням чіткої системи стандартизації рекреаційних послуг та впровадження світових норм до стандартизації та сертифікації рекреаційних послуг.
- 2) Недостатня мотивація та підтримка соціальних ефектів, що створюються від ведення екологічного туризму. Розв'язати дану проблему допоможе реалізація рекреаційних проектів на некомерційній основі, необхідно збалансовувати інтереси суміжних галузей та зеленого туризму.
- 3) Відсутність підтримки місцевого населення під час створення пропозиції рекреаційних послуг. Рішенням є створення нових робочих місць для населення, створення та налагодження інструментів

комунікації між населенням, державою та власником рекреаційного місця.

- 4) Відсутність стратегії розвитку ринку рекреаційних послуг. Для вирішення цієї проблеми необхідно сформулювати план стратегічного розвитку сфери екотуризму з урахуванням інтересів всіх інших державних сфер, а саме соціальної, економічної, безпосередньо екологічної, тощо, залучення зовнішніх джерел фінансування та приваблення інвесторів для розвитку цієї галузі, на цій основі можна активізувати міжнародне співробітництво, що тільки допоможе в розвитку обраної сфери.
- 5) Можливий негативний вплив на екосистему в результаті рекреаційної діяльності. Необхідно зайнятися розробкою норм туристичного навантаження, що не буде давати наслідки для довкілля, переймання іноземного досвіду збереження природоохоронних місць, удосконалення механізмів природоохоронної діяльності.
- 6) Недорозвиненість інформаційного середовища. Рішенням буде формування розвинутої інформаційної системи інформування населення щодо рекреаційної діяльності, важливості збереження рекреаційних місць та їх підтримки. Знайти шляхи інформування інвесторів внутрішніх та зовнішніх про діяльність підприємства для збільшення шансів залучення додаткового капіталу, формування маркетингової системи.

Опираючись на закордонний досвід, ми можемо бачити, що існує безліч варіантів розвитку ринку рекреаційних послуг, безліч форм, способів мотивації, регулювання та підтримки цього сектору. Щоб успішно поєднати українські реалії та досвід успішних в рекреаційній галузі країн, необхідно підвищувати імідж України, як такої, що може надавати якісні послуги з екотуризму.

При цьому важливо реалізовувати державну політику, що направлена на збереження навколишнього середовища та місць рекреацій. Так як більшість країн орієнтовані на постійне підвищення якості надання послуг, Україні також

важливо переймати такі тенденції, поєднуючи це з повноцінним інформуванням можливих рекреантів про Україну як туристичну країну, що дозволить збільшити потік екотуристів та покращити міжнародне співробітництво в цій галузі.

Висновки до розділу 2:

1. Було розглянуто закордонний досвід, який допоможе уникнути багатьох проблем, якщо адаптувати його до українських реалій ведення бізнесу. Досвід інших країн показав, що для того, щоб досягти позитивного результату при створенні місць рекреації, необхідно чітко окреслити заходи, що будуть максимально забезпечувати екологічну безпеку рекреаційних територій.

2. Для того, щоб скористатися цим досвідом Україні вкрай необхідно приступити до вирішення таких основних проблем як недостатній контроль якості рекреаційних послуг, недостатня мотивація та підтримка соціальних ефектів, що створюються від ведення екологічного туризму, відсутність підтримки місцевого населення під час створення пропозиції рекреаційних послуг, відсутність стратегії розвитку ринку рекреаційних послуг, наявність можливого негативного впливу на екосистему в результаті рекреаційної діяльності, недорозвиненість інформаційного середовища. Україна в свою чергу також може використовувати досвід Болгарії, яка розглядає сферу екологічного туризму як одну із основ державних програм.

3. Розвиток екологічного консалтингу в Україні, а разом з ним розвиток сфери надання рекреаційних послуг є дуже важливим елементом, що простимулює розвиток бізнесу, незалежно від його масштабів, допоможе прискорити темпи зростання бізнесу, що покращить економічне становище країни в цілому.

РОЗДІЛ 3

ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЕКТУ

3.1. Загальний опис проекту

Щоб приступити до нового проекту, дуже важливо розуміти з якою метою він впроваджується в життя, хто буде в ньому задіяний, які ресурси будуть використовуватися, скільки він буде тривати та інше. Це все можна в короткому вигляді знайти в описі проекту, що представлений нижче.

Таблиця 3.1

Опис проекту створення рекреаційної зони на базі заповідника
«Дніпровсько-Орільського»

Мета	Створення рекреаційної зони на базі заповідника
Завдання	Створення належних умов для екологічного відпочинку та рекреаційної зони
Обмеження:	
-тривалість	1 рік
-вартість, грн	771 750
-ресурси	Землі заповідника, 6 робітників.
Учасники	Ініціатор: Готвянська Анна Замовник: Дніпровсько-Орільський заповідник Інвестори: Дніпровсько-Орільський заповідник, Дніпровська міська рада Менеджер проекту: Готвянська Анна Команда проекту: менеджер проекту, еколог, будівельник, економіст. Проектувальник: Готвянська Анна Підрядник: Дніпровсько-Орільський заповідник Постачальники: Епіцентр Зовнішні учасники: Дніпровська міська рада
Ризики	Відсутність попиту на рекреаційні послуги; Юридичне оформлення рекреаційної зони на земельній базі заповідника.
Інвестиційна	1) Ставка дисконтування – 10 %;

привабливість проекту	2) PBP (дисконтований період окупності) – 0,93; 3) NPV (чиста теперішня вартість) - 2217736,36 грн; 4) PI (рентабельність інвестицій) – 287,27
------------------------------	--

Проект – це певна сукупність операцій, процесів та дій, що спрямовані на досягнення певної мети і також мають обмеженість у часі.

Проект в свою чергу має певні риси, за якими його можна відрізнити від звичайного процесу. Результат певного процесу передбачуваний і частіше за все не несе в собі ніякого ризику, проект же в свою чергу дуже ризикований, адже повністю всі непередбачені моменти прорахувати неможливо. Проект – це тимчасова система, він має точку початку та завершення.

Варто завжди звертати увагу, що він має певні обмеження, за якими потрібно слідкувати. Перш за все це зміст проекту, варто розуміти, яких саме цілей ми бажаємо досягти з його допомогою, які соціальні та економічні проблеми будуть вирішуватися, його наповнення, тобто які саме процеси будуть виконуватися. Цей пункт автоматично підводить нас до другого обмеження.

Наступним пунктом є вартість проекту. Сюди можна віднести абсолютно всі ресурси, які будуть задіяні під час реалізації задуманого – від звичайних матеріальних ресурсів до людських трудових ресурсів, адже їх також можна виразити в грошовому еквіваленті, адже проект завжди обмежений у коштах, які можна витратити на його реалізацію. В нашому випадкові вартість проекту буде складати 771 750 гривень, що окупиться приблизно за сезон функціонування проекту.

Третім пунктом є час. Адже чим більше часу буде витрачено на приведення проекту в дію, тим більше коштів буде витрачено. Та й дуже часто с плином часу ідея стає неактуальною або ж на ринок приходить певна кількість людей за схожими задумками, що ускладнює подальше функціонування бізнесу та скорочує долю займаного ринку. Даному проекту термін його реалізації становить трохи більше, ніж 40 днів, що далі буде згадуватися в роботі.

Найважливішим же, на мою думку, пунктом є якість. Адже майбутній клієнт буде оцінювати нас перш за все за якістю наданих послуг або запропонованих продуктів, а не за тим, скільки часу або коштів ми витратили на реалізацію проекту, тому першочерговою є якість.

Замовником та інвестором буде виступати власне Дніпровсько-Орільський заповідник, спів інвестором буде Дніпровська міська рада, адже даний проект може реалізуватися не стільки як приватний проект для отримання прибутку в приватних цілях, а як проект, кошти з якого будуть направлятися на покращення інфраструктури заповідника, усунення проблем різного характеру на інших землях заповідника, покупку нової техніки та покращення системи підвищення кваліфікації робочого персоналу.

Так як державного фінансування на даний час не завжди достатньо для вирішення певних технічних та не тільки питань, даний проект може бути гарним компромісом, що дозволить керівництву заповідника самостійно заробляти кошти на своє постійне функціонування та покращення стану земельного та природного фонду.

Зовнішнім учасником виступає Дніпровська міська рада, адже даний проект буде проводитися з її дозволу та з її частковим фінансуванням.

Постачальником можна обрати будь-який будівельний гіпермаркет, де буде в наявності необхідне обладнання, проте на мою думку найбільш оптимальним варіантом буде Епіцентр.

Якщо проект є новим видом діяльності (новим бізнесом) для підприємства – використовують підхід абсолютних вигод і абсолютних витрат[55], саме цей метод застосовується при оцінці проекту.

Для визначення вигод проекту, потрібно визначити основне джерело доходу, що буде приносити основну частину коштів. Для рекреаційної зони – це плата за оренду палаток.

Цільовою аудиторією рекреаційної зони на базі заповіднику є люди, що бажають відпочити на природі в не залежності від вікової категорії, проте основну частину по прогнозам буде складати аудиторія від 20 до 35 років.

Рекреаційна зона призначена для масового відпочинку людей та туризму. Тому дуже важливо забезпечити її максимально комфортним обладнанням та створити максимально комфортні умови для відвідувачів.

Рекреаційна зона – це сезонний проект. Працюватиме 6 місяців на рік, а саме квітень, травень, червень, липень, серпень, вересень, адже, враховуючи наш клімат, продовження роботи в інші місяці року буде неможливим через незручний для відпочинку температурний режим.

Графік роботи без вихідних, адже відпочивати люди будуть не лише в вихідні дні, хоча й більша завантаженість планується все ж в дні з п'ятниці по неділю. Під час повноцінного функціонування проекту можна буде робити корективи і робити неприбуткові дні вихідними, щоб мінімізувати збитки.

Місія рекреаційної зони – надати можливість комфортного відпочинку та оздоровлення на природі. Так як зараз особливої популярності набирають види відпочинку, що дозволяють максимально близько контактувати з природою – рекреаційна зона повністю підпадає під дану тенденцію, яку необхідно застосовувати в українських реаліях, адже використовуючи різні дані можемо бачити, що в Україні близько 22% території країни, що придатна для рекреаційного використання.

Ці території в свою чергу могли би принести кошти, що не будуть зайвими і можуть бути використані для покращення стану даних територій і нових фінансових вливань в рекреаційну сферу. Звісно, потрібно до цього питання підходити свідомо і дотримуватися певних норм рекреаційного навантаження та не перевищувати їх, щоб не завдати шкоди навколишньому середовищу.

На основі місії рекреаційної зони формуються вигоди проекту, які власне і буде надавати рекреаційна зона. Види послуг будуть поділятися на основні та додаткові.

Основні:

- Послуги кемпінгу.

Додаткові:

- Послуги прокату інвентарю для відпочинку;
- Зона дитячого відпочинку.

За допомогою даних видів послуг клієнт зможе отримати максимально комфортні умови для відпочинку, а власники максимальний прибуток, адже відпочиваючому не потрібно думати над тим, де взяти палатки, інвентар для відпочинку, як його привезти, тощо.

З часом список послуг можна буде розширювати, відштовхуючись від потреб та побажань клієнтів, нововведень на ринку та фінансових можливостей, адже введення нових послуг дозволить в теорії привабити нових клієнтів та зробити постійних більш лояльними.

На перший час роботи рекреаційної зони не планується максимальної завантаженості кемпінгу, адже це буде ще невідома для клієнта зона відпочинку. Тому для приваблення цільової аудиторії планується проведення ряду маркетингових заходів, залучення спонсорів та проведення свята на честь відкриття рекреаційної зони. Для того, щоб маркетингові заходи були підібрані максимально вдало необхідно враховувати поточну маркетингову ситуацію, наявний бюджет, основні проблеми та завдання проекту.

Перед тим, як втілювати проект у життя необхідно визначити його доцільність та прорахувати вигоди проекту. Звісно, вони прораховуються у вартісних показниках. Також необхідно враховувати, що деякі матеріали та устаткування розраховані на тривалий термін використання, тому амортизація нараховується поступово.

Тому відповідно доцільність вкладання коштів у проект і власне самого проекту визначається за допомогою порівняння майбутніх доходів, тобто вигод проекту, та його теперішніх витрат.

Щоб розрахувати вигоди проекту, нам потрібно знати кількість клієнтів, від чого на пряму будуть залежати вигоди проекту, але спочатку не буде максимальної кількості клієнтів.

Для кожного виду послуг очікується свій власний попит. Завантаженість під час першого сезону очікується не максимальна.

В таблиці 3.2 представлений розрахунок вигод проекту, який в якому можна побачити ймовірну виручку від кожної послуги, що буде надаватися під час існування проекту.

Таблиця 3.2

Розрахунок вигод проекту

Показники	Розрахунок
Вартість послуг кемпінгу, грн	Палатка звичайної комфортності – 100 грн., палатка підвищеної комфортності – 150 грн
Кількість клієнтів, осіб	Для звичайної комфортності – 500, для підвищеної – 250
Виручка від кемпінгу за сезон (6 міс), грн	$(500*6*100)+(250*6*150)=525000$
Вартість послуг оренди інвентарю для відпочинку, грн.	Набір парасолька + шезлонг – 100, стілець – 50, стіл – 50
Кількість клієнтів, осіб	Набір парасолька + шезлонг – 300, стільці – 400, стіл – 400
Виручка від послуг оренди інвентарю для відпочинку за сезон (6 міс), грн	$(100*300*6)+(50*6*400)+(50*6*400) = 420000$
Вартість послуг дитячої зони, грн..	150 грн. на день
Кількість клієнтів, осіб	300
Виручка від послуг дитячої зони за сезон (6 міс), грн	$150*300*6 = 270000$
Виручка від всіх послуг, грн	1215000

Основний прибуток надійде від послуг кемпінгу, а саме 525000 гривень. Другою за прибутковістю буде послуга оренди інвентарю для відпочинку і складе 420000 гривень. І найменш прибутковою, проте дуже важливою як і для

комфорту відвідувачів, так і для економічної ефективності самого проекту є надання послуг дитячої зони, а саме 270000 гривень.

Отже, можна зробити висновок, що за перший сезон можна отримати виручку у розмірі 1 млн. 215 тис. грн., на наступний сезон, завдяки рекламній кампанії та пізнаваності зони відпочинку серед людей прибутковість проекту буде більшою.

3.2. Кошторис витрат. Обґрунтування витрат проекту

Перед тим, як розпочинати будь-яку справу, необхідно розрахувати майбутні витрати, щоб передбачити всі можливі труднощі і не зіткнутися з можливістю закриття проекту через його фінансову невивідність.

Кошторис – це «фінансово-господарський документ, в якому міститься докладна розпис витрат і надходжень фінансових коштів на певний період. Всі види витрат вказуються зі згадуванням їх цільового призначення» [56].

Кошторис не є лише консультативним документом, здебільшого він є документом нормативним, тобто потрібно дотримуватися встановлених норм та планів щодо витрачання коштів на той чи інший етап проекту. В ньому вказуються абсолютно всі витрати не залежно від їх величини, адже кожна правильно вкладена та витрачена гривня може значно покращити ефективність та прибутковість виробництва.

За допомогою цього документа можна розрахувати всі необхідні витрати, зробити висновок про необхідність залучення сторонніх коштів. Перш за все процес складання кошторису дає можливість побудувати максимально реалістичні плани.

Перед складанням кошторису важливо зрозуміти, що саме він має включати в себе:

- 1) Загальна інформація про проект.
- 2) Чіткий список необхідних матеріалів та ресурсів.
- 3) Перелік необхідних робіт.

- 4) Додаткові нарахування, такі як податки та інше, а також можливі знижки.
- 5) Кінцева сума кошторису.

Кінцева сума кошторису в обов'язковому порядку має бути завірена підрядником, замовником та укладачем даного документа, адже частіше всього кошторис служить офіційним документом у разі виникнення господарських спорів.

За допомогою кошторису витрат, можна зрозуміти які саме витрати будуть задіяні в проекті.

Для рекреаційної зони на базі заповіднику витрати будуть інвестиційні та операційні (постійні та змінні).

Інвестиційні витрати – це певні фінансові вкладення компанії, в які входять всі закупівлі обладнання, машин, техніки, а також можливе будівництво та заміна необхідних запасів.

Операційні витрати – це витрати на щоденне утримання бізнесу, без яких неможливе повноцінне його функціонування.

До інвестиційних витрат відноситься:

- Облаштування земельної ділянки під зону відпочинку (**120000 грн.**)
- Палатки для кемпінгу (**275000 грн.**)
- Інвентар для відпочинку (**161750 грн.**)
- Транспорт (**215000 грн.**)

До операційних витрат відноситься:

1) Постійні:

- Заробітна плата: 2 працівник для дитячої зони, 2 охоронця, 2 працівника відповідальних за видачу інвентарю та підтримання порядку на території рекреаційної зони, заробітна плата кожного співробітника 10000 грн., з розрахунку на сезон (6 місяців) = $6 * 10000 * 6 = 360000$ грн.

2) Змінні:

- Оренда та обслуговування біотуалетів: $7200 * 6$ міс = **43200 грн.**

- Обслуговування маршрутного транспорту: для обслуговування маршруту на 6 місяців з урахуванням 4 поїздок в день виділяється 2000 л бензину, що становить $1000 \cdot 26 = 26000$ грн, в залежності від завантаження.

Для облаштування рекреаційної зони передбачається придбання наступних речей:

- палатки звичайної комфортності;
- палатки підвищеної комфортності;
- парасольки;
- шезлонг;
- стільці;
- столи;
- іграшкові набори для дитячої зони.

Перелік необхідного обладнання для рекреаційної зони з уточненням необхідної кількості наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Перелік обладнання

Назва необхідного обладнання	Кількість, одиниць
Палатки звичайної комфортності	150
Палатки підвищеної комфортності	50
Парасолька	100
Шезлонг	100
Стілець	150
Стіл	75
Іграшкові набори для дитячої зони	50

Необхідно розрахувати амортизацію, а саме перенесення вартості активів на собівартість продукції, враховуючи строк експлуатації цього обладнання. Амортизація буде нарахована звичайним методом, поділена рівними частинами

на рік роботи, адже на мою думку, доцільніше рівномірно включати її у витрати на виробництво послуг.

В більшості випадків спосіб нарахування амортизації обирає сам власник або керівник компанії, адже способів та методик є дійсно велика кількість: метод розрахунку за об'ємом продукції, метод підсумовування років корисного використання, метод зменшеного залишку, тощо.

На рік роботи амортизація буде становити:

Амортизація на інвентар та палатки = $(275000+161750)/3=145583$ грн.

Амортизація транспорту = $214722/6=35787$ грн.

Спільна амортизація = $35787+145583=$ **181370 грн.**

Всі витрати операційної діяльності по проекту наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати операційної діяльності проекту

Операційна діяльність по проекту - витрати			
Показники	I-й рік	II-й рік	III-й рік
Зарплата працівників	360000	420000	580000
Комунальні витрати	69200	138400	207600
Всього витрат операційної діяльності	429200	558400	787600

Відштовхуючись від даних таблиці 3.4, бачимо, що с кожним роком планується деяке збільшення заробітної плати працівників. При достатній ефективності проекту буде розглянуто не лише збільшення заробітної плати, а й введення додаткової системи мотивації персоналу.

Через деякий час планується збільшення кількості відвідувачів рекреаційної зони, тому відповідно на другий та третій рік функціонування проекту комунальні витрати збільшаться.

За перший рік операційні витрати будуть складати 429200 гривень, за другий рік 558400 гривень, за третій 787600 гривень відповідно.

Відштовхуючись від витрат та вигід проекту, можна розрахувати його бюджет.

Бюджет проекту – це «план, який відображає витрати, необхідні для досягнення поставленої мети» [57].

В цьому плані буде відбиватися стратегія реалізації всього проекту, динаміка інвестицій, співвідношення витрат та джерел фінансування. В останньому ми зможемо чітко побачити чи покривають наші власні кошти необхідну кількість витрат, яка сума зовнішніх надходжень необхідна для успішного функціонування проекту та інші важливі фактори.

Однак важливо враховувати, що при плануванні важливо розуміти щорічну потребу у фінансуванні, а не лише загальний обсяг вкладень у проект. На старті проекту доцільним буде скласти поквартальну, або навіть помісячну розбивку, щоб максимально контролювати всі можливі витрати.

Не маючи проекту керівник не може повною мірою назначати завдання виконавцям, адже дані завдання мають цілком і повністю базуватися на бюджеті.

Ну і звісно бюджет – це дуже гарний інструмент для контролю. Адже на кожному із етапів впровадження проекту можна за допомогою цього, в певній мірі нормативного, документу знайти відхилення від запланованих витрат та зрозуміти і усунути причину виникнення відхилення.

В своєму бюджеті я розглянула такі основні статті доходів та витрат, як кошти на початок періоду, щоб розуміти, яка саме відправна точка у проекту, надходження від діяльності проекту, витрати по операційній та інвестиційній діяльностях. Було розраховано грошовий потік по операційній та інвестиційній діяльностях та грошовий потік в цілому. Початковою точкою проекту можна вважати суму у розмірі 772000 гривень, вона необхідна для безперервної та прибуткової реалізації проекту.

Бюджет проекту показано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Бюджет проекту, грн

Статті доходів	I-й рік	II-й рік	III-й рік
I. Кошти на початок проекту (в т.ч. інвестиції)	772 000,00	726 180,00	1 444 410,00
II. Надходження в т.ч. 1. Від операційної діяльності	1 336 500,00	1 458 000,00	1 725 300,00
III. Разом наявні кошти	2 108 500,00	2 184 180,00	3 169 710,00
IV. Витрати в т.ч. 4. По операційній діяльності	610 570,00	739 770,00	968 970,00
5. По інвестиційній діяльності (капітальні грошові витрати)	771 750,00	–	–
V. Разом грошові витрати	1 382 320,00	739 770,00	968 970,00
VI. Кошти на кінець року	726 180,00	1 444 410,00	2 200 740,00
Грошовий потік по операційній діяльності	725 930,00	718 230,00	756 330,00
Грошовий потік по інвестиційній діяльності	250,00	–	–
Грошовий потік по всім видам діяльності	726 180,00	1 444 410,00	2 200 740,00

Хоч і на кінець першого року сума, що залишиться після втілення проекту в життя, буде меншою, ніж сума інвестицій, можна відмітити, що з кожним наступним роком буде відбуватися збільшення надходжень від операційної діяльності, що і допоможе на кінець наступних років отримувати все більшу і більшу суму прибутку.

На початок проекту необхідно мати кошти у розмірі 772000,00 гривень. На кінець третього року сума наявних коштів складатиме 2200740,00 гривень. З кожним роком надходження від операційної діяльності будуть зростати, якщо порівняти перший та третій рік, то надходження збільшаться на 388800 гривень. Витрати по операційній діяльності також будуть збільшуватися, однак на меншу суму.

Розглянувши бюджет проекту, можна зробити висновок, що бюджет є збалансованим і його можна прийняти до виконання. Рух коштів відбувається без втрат для проекту.

3.3.Результати впровадження проекту

Для того, щоб визначити економічну ефективність проекту необхідно порівняти дисконтовані вигоди та витрати по проекту, тобто розрахувати його чисту теперішню вартість - це «різниця між величиною грошового потоку, дисконтованого за прийнятної ставки доходності і сумою інвестицій» [58]. Це дасть нам можливість зрозуміти чи буде рентабельним проект.

Об'єм первинних вкладень в реалізацію проекту складає 771750 грн. Інвестиційні витрати спрямовані на придбання інвентарю для кемпінгу, відпочинку та дитячої зони, також для придбання транспорту та облаштування земельної ділянки. Для реалізації проекту будуть використані власні засоби.

Горизонт планування складає 4 роки.

За допомогою відомих доходів та витрат проекту можна розрахувати основні показники ефективності проекту, а саме:

- Період окупності, тобто термін, який необхідний для повного покриття витрат на проект.
- Чисту теперішню вартість (NPV).
- Рентабельність інвестицій, тобто показник, що вказує, скільки гривень прибутку ми отримаємо з однієї вкладеної гривні.

Ставка дисконту становить 10%. Для реалізації проекту залучені власні кошти, тому ставка дисконту дорівнює відсотку ставки по депозиту в банку.

Розрахуємо показники ефективності, які зображені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Визначення показників ефективності проекту

Показники	I-й рік	II-й рік	III-й рік
1. Вигоди по проекту, грн	1 336 500,00	1 458 000,00	1 725 300,00
3. Поточні витрати по проекту, грн	429 200,00	558 400,00	787 600,00
5. Амортизація, грн	181 370,00	181 370,00	181 370,00
6. Коефіцієнт дисконтування	0,909091	0,909091	0,909091
7. Чисті грошові потоки, грн	1 088 670,00	1 080 970,00	1 119 070,00
8. Дисконтовані грошові потоки, грн	989 700,00	982 700,00	1 017 336,36
9. Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, грн	989 700,00	1 972 400,00	2 989 736,36
10. Дисконтовані вигоди, грн	1 379 881,82	1 490 336,36	1 733 336,36
11. Дисконтовані витрати, грн	390 181,82	507 636,36	716 000,00
NPV	2 217 736,36		
ROI	287,27		
BCR	2,85		
PBP	0,93		

За розрахованими значеннями можемо відмітити, що проект є економічно ефективним, адже:

- Значення теперішньої вартості (NPV) перевищує суму інвестицій майже в три рази;
- Коефіцієнт вигоди/витрати більше ніж одиниця, що вказує на високу поточну рентабельність виробництва 285 %, тобто на 1 вкладену гривню поточних затрат можна отримати 1,85 гривень прибутку;

- Період окупності не перевищує періоду експлуатації і становить трохи менше сезону.

Відмітивши економічну ефективність проекту важливо звернути увагу на календарне планування і розуміти які саме процеси будуть виконуватись і в який період часу, який процес буде передувати іншому, а які процеси можна робити паралельно, зекономивши час та кошти.

Календарне планування – це процес складання й коригування розкладу, в якому роботи, що виконуються різними організаціями, взаємопов'язуються між собою в часі і з можливостями їх забезпечення різними видами матеріально-технічних та трудових ресурсів[59]. При календарному плануванні обов'язково повинно враховуватися дотримання заданих обмежень (тривалість робіт, ліміти ресурсів) та оптимальний розподіл ресурсів.

На кожному з етапів задіяний один член команди, в цілому для проекту потрібен один менеджер та два помічника, звісно, можна найняти більшу кількість людей задля розвантаження працівників, проте це буде не вигідно з економічної точки зору.

В таблиці 3.7 зазначено всі закодовані роботи, послідовність їх виконання та кількість часу, що необхідна для їх виконання. За допомогою таблиці 3.7 виконано календарне планування за допомогою сайту GanttPRO.com, що зображено в Додатку А.

Таблиця 3.7

Роботи по проекту (WBS)

Код	Опис	Очікуваний результат	Попереднє завдання	Тривалість, дні
1.	Юридичне оформлення			
1.1.	Обрати форму проектного фінансування	Обґрунтовано обрана форма проектного фінансування	-	3
1.2.	Подати документи для оформлення проекту	Юридично оформлений бізнес	1.1.	7
2.	Пошук співробітників			

2.1.	Подати оголошення про пошук співробітників	Оголошення на сайтах про пошук робіт	1.2.	1
2.2.	Провести співбесіду з кандидатами, що підходять на запропоновані посади	Найняті працівники	2.1.	7
3.	Обладнання для рекреаційної зони			
3.1.	Закупити палатки для кемпінгу	Наявність палаток на території	-	5
3.2.	Закупити допоміжний інвентар (шезлонги, парасольки і т. д.)	Наявність додаткового інвентарю	-	5
4.	Облаштування території			
4.1.	Облаштувати ділянку під територію для кемпінгу	Готова територія для кемпінгу	3.1.	10
4.2.	Облаштувати територію для дитячої зони	Готова дитяча зона	4.1.	2
4.3.	Підготувати складське приміщення для обладнання	Облаштоване приміщення для зберігання інвентарю	3.1., 3.2.	3
5.	Транспорт			
5.1.	Побудувати маршрут для транспортування відпочиваючих	Зручний маршрут руху транспорту до рекреаційної зони	4.1.	2
5.2.	Підготувати та перевірити транспорт	Справний та готовий до перевезень транспорт	5.1.	4
6.	Маркетингова програма			
6.1.	Створити назву та лого зони	Готовий логотип та назва	5.2.	2
6.2.	Підготувати рекламну кампанію	Готовий рекламний макет	6.1.	3
6.3.	Подати рекламу в ЗМІ	Діюча рекламна кампанія	6.2.	3
7.	Відкриття рекреаційної зони			
7.1.	Перевірити та підготуватися до відкриття рекреаційної зони	Відсутність проблем на території, повна готовність до відкриття	6.3.	7

Також необхідно визначити критичний шлях та перелік критичних робіт. Метод критичного шляху дозволяє розрахувати теоретичні дати раннього старту і фінішу, а також дати пізнього старту і фінішу для всіх операцій без урахування ресурсних обмежень шляхом проведення аналізу проходу вперед і назад по мережі проекту. Отримані дати раннього старту і фінішу не обов'язково є розкладом проекту; вони швидше вказують періоди часу, в рамках яких можуть бути заплановані операції з урахуванням тривалості операцій, логічних зв'язків, випереджень, затримок і інших відомих обмежень. [60]. Критичні роботи – це роботи, що лежать на критичному шляху.

Критичний шлях для створення рекреаційної зони відображено в Додатку Б і він становить 41 день. Критичними роботами є роботи 3.1., 4.1., 5.1., 5.2., 6.1., 6.2., 6.3., 7.1.. Вони не мають ніякого резерву часу.

Доцільно буде скласти матрицю відповідальності, щоб краще розуміти подальше планування дій (таблиця 3.8), адже якщо крім власника якісь процеси будуть виконуватися найнятими працівниками, то обов'язково потрібно розподілити відповідальність за реалізацію кожної з робіт. Кожен з учасників процесу має чітко розуміти свою роль у поставленій задачі. Елементами даної матриці є код роботи та працівники, які задіяні в реалізації проекту.

Як вище зазначалося, для ефективного виконання бізнес-плану потрібна команда з 1 менеджера та двох помічників.

Таблиця 3.8

Матриця відповідальності усіх членів команди (OBS)

Код роботи	Менеджер	Помічник 1	Помічник 2
1.1.			
1.2.			
2.1.			
2.2.			
3.1.			
3.2.			
4.1.			
4.2.			
4.3.			

5.1.			
5.2.			
6.1.			
6.2.			
6.3.			
7.1.			

Дана матриця дає можливість визначити, які саме роботи будуть виконані тим чи іншим робітником. Більшість задач буде виконана менеджером проекту, а саме 8 з 16 задач, які мають найбільшу важливість для вдалої реалізації проекту. Помічник 1 виконає 6 задач. На Помічника 2 буде покладено 2 задачі з 16 можливих.

Ризиком називається «невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків. Ризик являє собою взаємопов'язану сукупність таких складових, як джерело ризику (події або групи подій, які несуть у собі загрозу виникнення втрат або шанс отримання додаткових вигод порівняно з ситуацією відмови від ризику); об'єкт ризику (те, на що впливає джерело ризику); наслідки реалізації ризику (результат реалізації загрози або шансу)» [61].

Для аналізу ризиків проекту найчастіше застосовується якісний та кількісний аналіз. За допомогою якісного аналізу можна визначити потенційні зони ризику та оцінити їх.

Проведемо якісний аналіз проекту, що зображено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Якісний аналіз ризиків

Вид ризику	Фактори невизначеності, які формують ризик	Можливі наслідки	Інструменти управління ризиком
Ринковий	Відсутність попиту на рекреаційні послуги	Недоотримання прибутку	Створення ефективної маркетингової програми, підвищення привабливості

			для клієнтів
Юридичний	Проблеми з юридичним оформленням рекреаційної зони на базі заповідника	Тривале юридичне оформлення, затримка при реалізації бізнес-проекту	Звернутися до юристів з досвідом роботи в даній сфері

Проаналізувавши ризики, які можуть вплинути на реалізацію проекту, можна відмітити, що існує два основні ризики, на які в першу чергу потрібно звернути увагу, а саме ринковий, що проявляється як відсутність попиту на послуги та юридичний, що полягає в проблемі оформлення рекреаційної зони. Спрямши мінімізації цих ризиків ми зможемо уникнути значних фінансових втрат та вдало реалізувати проект.

Одним з найбільш ефективних методів кількісної оцінки ризиків є метод аналізу сценаріїв. Він передбачає прогнозування різних варіантів розвитку подій. Припустимо, що для рекреаційної зони існує декілька сценаріїв розвитку подій:

1. Базовий сценарій – за час сезону послугами кемпінгу та додатковими послугами скористається 8700 осіб за середньою ціною 150 гривень.

2. Песимістичний сценарій – за час сезону послугами кемпінгу та додатковими послугами скористається 7630 осіб за середньою ціною 140 гривень.

3. Катастрофічний сценарій – за час сезону послугами кемпінгу та додатковими послугами скористається 6820 осіб за середньою ціною 130 гривень. Всі дані занесені до таблиці 9.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку ризику проекту

Ймовірність	Собівартість, грн	Ціна, грн	Реалізована кількість
0,65	77,1	150	8700
0,2	77,1	140	7630
0,15	77,1	130	6820
Розрахункові значення			

	Можливе значення доходу	Можливе очікуване значення доходу	Відхилення від можливого значення доходу
0,65	274230	178249,5	3358227851
0,2	119927	23985,4	1358762937
0,15	778	116,7	6094787433
Всього	X	202351,6	103979,701
	ТБВ	ЗВС	
	4938,3	0,43	
	5723,4	0,25	
	6805,3	0,00	
	ЗВСО	0,33	
	Коефіцієнт варіації	0,51	

Прогнозоване значення доходу по проекту за методом сценарію становить 202351,6 грн. \pm 51%. Коефіцієнт варіації є відносно невисоким і складає 0,51, тому даний проект є не надто ризикованим і можливим до впровадження.

Висновки до розділу 3:

1. Даний проект являє собою створення рекреаційної зони на базі Дніпровсько-Орільського заповідника. Так як рекреаційна зона – це сезонний проект, який залежить від погоди, функціонувати він буде 6 місяців на рік.

2. Замовником та інвестором буде виступати власне Дніпровсько-Орільський заповідник, спів інвестором буде Дніпровська міська рада, адже даний проект може реалізуватися не стільки як приватний проект для отримання прибутку в приватних цілях, а як проект, кошти з якого будуть направлятися на покращення інфраструктури заповідника.

3. Для реалізації проекту потрібно мати початкові інвестиції в розмірі 771 750 гривень, які за всіма розрахованими показниками окупляться трохи менше, ніж за сезон. Значення теперішньої вартості буде перевищувати суму інвестицій майже в три рази. Рентабельність виробництва складатиме 285 %, що дозволить дуже швидко окупити проект.

ВИСНОВКИ

1. Розглянувши тему «Можливості екологічного консалтингу для підвищення темпів зростання бізнесу», можна зробити висновок, що екологічний консалтинг стає все більш затребуваною послугою серед підприємств, які займаються виробництвом товарів та послуг. Він вирішує широке коло питань та допомагає максимізувати прибутки підприємства при мінімізації негативного впливу на довкілля.

2. Все більше підприємств переходять до «зеленого» ведення бізнесу, адже вони звертають увагу на сучасні тенденції до використання екологічно безпечних технологій для збереження навколишнього середовища. Через це все помітнішою стає певна інформаційна система, що показує природній потенціал та формує ринок екологічних товарів та послуг.

3. Послуги, що надаються консультантами в сфері екології мають досить широкий спектр і здатні задовольнити великий список потреб клієнтів, це може бути екологічна оцінка ефективності підприємства клієнта, оцінка його технологій на рахунок екологічності, передпроектне обстеження ділянок, оцінюється ефективність природоохоронних заходів, що проводяться клієнтом, або плануються в майбутніх періодах. Консультації проводяться і з приводу надання юридичних послуг в сфері екології, тобто оцінка відповідності стандартам, підготовка договорів з екологічного страхування, тощо. При цьому підвищується і соціальна відповідальність працівників, що задіяні в роботі компанії, адже при посиленні екологізації діяльності підприємства, екологічна свідомість персоналу також підвищиться.

4. Компанії, які намагаються під час проведення своєї діяльності звертатися до послуг екологічного консалтингу отримали назву «зелений бізнес». На даний час більшість «зелених» компаній – це великий бізнес, хоча малий і середній в свою чергу являє собою одну з найбільш потужних економічних сил, забезпечує роботою більшу частину робочої сили країни та

складає більше, ніж половину обсягу загальної продукції, що виробляється на ринку, хоча і користується послугами екологічного консалтингу значно рідше.

Саме цей сектор має значний потенціал для екологізації бізнесу. Почавши змінювати застарілі технології на більш екологічні, скоротивши використання ресурсів за рахунок цього, налагодивши переробку та підключивши соціальну складову з підвищенням відповідальності людей за навколишнє середовище, можна і змінити стан довкілля, і вплинути на темпи зростання бізнесу в кращу сторону.

5. Екологічний консалтинг покращує не лише темпи зростання бізнесу, а й впливає на екологічну стабільність, в чому є беззаперечні плюси не лише безпосередньо підприємствам, а й державі в цілому. З'являється можливість сформувати досконалу систему виробництва та поліпшити екологічну безпеку. Ці фактори приведуть до створення нових робочих місць, адже з поліпшенням темпів зростання бізнесу з'явиться можливість розширення виробництва, збільшиться надходження податків до бюджету країни.

6. Безпечні для навколишнього середовища підприємства є набагато цікавішими для іноземних інвесторів, в країнах яких екологізація є нормою, при таких обставинах буде більше можливостей для виходу на світовий ринок. Для того, щоб зробити можливим вихід українського «зеленого» бізнесу на світовий ринок необхідно приділити увагу двом основним групам проблем, а саме інституційно-регулятивним та фінансово-кредитним. Перша група здебільшого пов'язана з неефективністю нормативного регулювання процесів екологічного консалтингу. Друга група пов'язана з відсутністю фінансової підтримки та відсутністю достатнього попиту на послуги.

Обидві групи проблем вимагають термінового втручання держави, адже лише її управлінський апарат може врегулювати нормативні акти, закони та сертифікацію, якими регулюється сфера екологічного консалтингу. Також через державу проводиться інформування населення про важливість екологізації виробництва, що буде формувати суспільний попит на екологічно безпечний продукт або послугу. Попит в свою чергу буде формувати пропозицію на

ринку. Звернувши увагу на ці потреби та продумавши шляхи їх вирішення можна досягти значного приросту темпів зростання бізнесу та поліпшення економічної ситуації в країні в цілому.

7. Застосувати знання екологічного консалтингу буде доцільно в сфері рекреаційних послуг, адже як показує закордонний досвід, ця сфера тільки почала розвиватися і в подальшому буде ставати все більш популярною серед населення, за рахунок цього відбувається швидке економічне зростання багатьох країн. При цьому необхідно враховувати всі можливі негативні наслідки, що може нести за собою рекреаційна діяльність, тобто пришвидшення темпів утворення твердих відходів об'єктами туризму, перевантаження місцевих очисних систем стічними водами місць рекреації, збільшення споживання електроенергії в надмірній кількості. При доцільному використанні ресурсів та продуманій системі утилізації відходів, негативні наслідки сфери надання рекреаційних послуг можна мінімізувати, або ж взагалі усунути їх.

8. Крім вирішення існуючих проблем, що заважають розвитку екологічного консалтингу, варто звернути увагу на проблеми, що виникають в сфері екотуризму, а саме недостатня мотивація та підтримка соціальних ефектів, що створюються від ведення екологічного туризму, недостатній контроль якості рекреаційних послуг, відсутність стратегії розвитку ринку рекреаційних послуг, можливий негативний вплив на екосистему в результаті рекреаційної діяльності, недорозвиненість інформаційного середовища, відсутність підтримки місцевого населення під час створення пропозиції рекреаційних послуг.

9. Запропонований проект направлений на створення рекреаційної зони, що допоможе задовольнити відповідні потреби у рекреантів. Запровадження проекту рекомендується на основі природного заповідника «Дніпровсько-Орільського». Зовнішнім учасником виступає Дніпровська міська рада, адже даний проект буде проводитися з її дозволу та з її частковим фінансуванням.

При відсутності належного фінансування заповідника зі сторони держави, даний проект буде гарною можливістю для бази проведення проекту стати більш автономною та заробляти кошти на вирішення всіх своїх питань самостійно. Всі кошти, що будуть надходити від реалізації проекту можна буде витратити на модернізації будівель, обладнання доріг, що необхідні для нормального функціонування заповідника, покращення кваліфікації персоналу, його навчання.

Важливо розуміти, що запропонований бізнес-план пропонується не для задоволення приватних фінансових потреб, а задля пошуку нових джерел фінансування державної установи та вирішення її фінансових потреб.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Макарова Н.С., Гармідер Л.Д., Михальчук Л.В. Економіка природокористування: навч. посіб. / Н.С. Макарова, Л.Д. Гармідер, Л.В. Михальчук. – К.: ЦУЛ, 2007. – 322 с.
2. Консалтинг [Електронний ресурс] / Вікіпедія – 2016 - Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org>.
3. Давиденко В.В. Організаційно-економічний механізм консалтингового забезпечення підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В.В.Давиденко – К., 2005. – 19 с.
4. Екологічний консалтинг [Електронний ресурс] / Студопедія – 2018 – Режим доступу: <https://studopedia.com.ua>.
5. Данилишин Б. М. Стратегічна екологічна оцінка управлінських рішень щодо формування та реалізації регіональної політики / Б. М. Данилишин, Є. В. Хлобистов // Матеріали Укр. екол. Конгресу [Збалансований розвиток України — шлях до здоров'я і добробуту нації], 21 верес. 2007 р. - К., 2007. - С. 24-27.
6. Основи екології. Екологічна економіка та управління природокористуванням : [підручник] / [Мельник Л. Г., Шапочка М. К., Балацький О. Ф. та ін. ; за ред. Л. Г. Мельника, М. К. Шапочки]. – Суми : Університетська книга, 2006. - 758с.
7. Економічне прогнозування [Електронний ресурс] / Енциклопедія сучасної України – 2014 – Режим доступу: <http://esu.com.ua>.
8. Електронний уряд : Наук.-практ.довід. / уклад. С. А. Чукут, І. В. Клименко, К. О. Линьов ; за заг. ред. С. А. Чукут. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 76 с.
9. Стратегічне планування для НУО [Електронний ресурс] / Громадський простір – 2015 – Режим доступу: <https://www.prostir.ua>.

10. Інформаційний консалтинг [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://studme.com.ua>.
11. Балаж Н.Й. Сталий розвиток як передумова екологізації сільськогосподарського землекористування в Україні / Н.Й. Балаж // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2011. – Вип. 163. Ч. 1. – С. 258 -265/
12. Європейський довідник-показчик консультантів з менеджменту [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://stud.com.ua/21708/ekonomika/metodi_konsultuvannya
13. Гулінчук Р.М. Сутність потенціалу земель сільськогосподарського призначення / Р.М. Гулінчук // Сталий розвиток економіки. – 2013. – №3. – С. 20-24.
14. Консалтингові послуги [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://center-personal.info/consult.html>.
15. Зміст і контроль консалтингу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.refine.org.ua>.
16. Андреева Н.М. Економіко-екологічне прогнозування як системна методологія збалансованого природокористування приморського регіону / Н.М.Андреева // Вісник соціально-економічних досліджень: Збірник наукових праць. – Одеса, ОНЕУ. – 2009. - №36. – С. 229-233.
17. Макарова Н.С. Економіка природокористування : навч. посіб./ Н.С.Макарова, Л.Д.Гармідер, Л.В.Михальчук. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 322 с.
18. Балаж Н.Й. Сталий розвиток як передумова екологізації сільськогосподарського землекористування в Україні / Н.Й. Балаж // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2011. – Вип. 163. Ч. 1. – С. 258 -265.
19. Екологічний аудит: посібник з екологічного менеджменту і екологічного аудиту/ [В.Я. Шевчук, Ю.М. Саталкін, В.М. Навроцький та ін.]. – К.: Символ-Т, 1997. – 221 с.

20. Коростельов В.А. Управлінське консультування: навч. посіб. / В.А. Коростельов – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
21. Т.П. Галушкіна, Л.А. Мусіна, В.Г. Потапенко, О.А. Машков, С.І. Курикін «Основні засади впровадження моделі «зеленої» економіки в Україні», навч. посіб., Київ, 2017, с . 59., 17.
22. Индекс экономической политики в сфере МСП: страны Восточного партнерства (2016) – оценка соответствия принципам Европейского акта о малом бизнесе. – Париж : ОЭСР, 2016. – 409 с.
23. Т.П. Галушкіна, Л.А. Мусіна, В.Г. Потапенко, О.А. Машков, С.І. Курикін «Основні засади впровадження моделі «зеленої» економіки в Україні», навч. посіб., Київ, 2017, с . 57.
24. Кобанець Л.О. Динаміка сучасного світового розвитку рекреаційної діяльності / Л.О. Кобанець // Вісник ДІТБ. — 2006. — № 10. — С. 140–149. — (Серія: Економіка, організація і управління підприємствами).
25. Сервіс для бухгалтерів «Дебет-Кредит» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://services.dtki.ua>.
26. Борисова В.А. Екологічний аудит як механізм регулювання впливу на довкілля /Борисова В.А.//Держава та регіони. – 2002. – № 4. – С. 44-49.
27. The wind power [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.thewindpower.net/>
28. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http:// www. minregionbud.gov.ua/ur/index](http://www.minregionbud.gov.ua/ur/index)
29. Реймерс Н. Ф. Природопользование : словарь-справочник / Н. Ф. Реймерс. – М. : Мысль, 1990. – 637 с.
30. ICEDD for Eurostat Draft Compilation guide on environmental sector. Version 3. 2007.
31. FEACO report Survey of the European Management Consultancy 2014 – 2015/ –December 2015 – P. 8–9. Режим доступу: [FEACO report Survey of the European Management Consultancy 2014 – 2015/ –December 2015 – P. 8–9. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.feaco.org>.

32. Геращенко Ю.В., Дзябенко А.С. Консалтингове забезпечення підприємств: тенденції і перспективи розвитку в Україні / Ю.В.Геращенко, А.С. Дзябенко // Наука і молодь. Гуманітарна серія [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nau.edu.ua/>
33. Екологічний аудит: посібник з екологічного менеджменту і екологічного аудиту/ [В.Я. Шевчук, Ю.М. Саталкін, В.М. Навроцький та ін.]. – К.: Символ-Т, 1997. – 221 с.
34. Ghemawat P., Pisani N. Are Multinationals Becoming Less Global [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ghemawat.com>.
35. Енциклопедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua>.
36. Галушкіна Т.П. Екологічний менеджмент та аудит рекреаційних територій (концептуальні засади та організаційні механізми): монографія / Т.П. Галушкіна. – Одеса : Видавництво ТОВ «ІНВАЦ», 2006. – 184 с.
37. Постанова Ради Міністрів УРСР від 15 вересня 1990 року №262.
38. Наказ Міністерства лісового господарства УРСР від 28 вересня 1990 р. № 165.
39. Асоціація природоохоронних територій України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.zapovidnyk.org>.
40. Інтерзональність. Енциклопедія сучасної України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://esu.com.ua>.
41. Україна в рейтингу екологічної ефективності у 2018 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://edclub.com.ua>.
42. Оцінка екологічної ефективності підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://stud.com.ua>.
43. Поколюдна М.М. Конспект лекцій з дисципліни «Рекреаційні комплекси світу», Харківська національна академія муніципальної економіки. Харків, Україна, 2012. – 8 с.
44. Основні терміни і поняття туризмології м <https://pidru4niki.com>

45. Левцов С.В. Зарубіжний досвід організації надання рекреаційних послуг та його імплементації в Україні/ Київ, 2015. – 15 с.
46. Геннадій Марушевський, «ЗЕЛЕНИЙ» БІЗНЕС ДЛЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ Київ, 2017 рік. – 5 с.
47. Геннадій Марушевський, «ЗЕЛЕНИЙ» БІЗНЕС ДЛЯ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ Київ, 2017 рік. – 21 с.
48. Загорський В.С. Особливості формування та функціонування механізмів управління еколого-економічними системами / В.С. Загорський // Економіка та держава. – 2013. – №8. – С. 68-71/
49. Фоменко Н.В. Рекреаційні ресурси та курортологія: монограф. / Н.В. Фоменко. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 312 с.
50. Buckley, R. (2011). «Tourism and Environment». Annual Review of Environment and Resources. 36: 397–416
51. Мариниг К. [Перспективы налогообложения туризма на муниципальном уровне \(на примере города Тимминса\)](#) [Електронний ресурс] Режим доступу : <http://citystrategy.leontief.ru>.
52. Ромашко С.М., Саврас І.З., Селівестов Р.Г., Юринець Р.В. Моделювання соціально-економічного розвитку територій: наук.-метод. розробка / С. М. Ромашко, І. З. Саврас, Р. Г. Селівестов, Р. В. Юринець. – К.: НАДУ, 2013. – 44 с.
53. Jacobson, S.K.; R. Robles (1998). Ecotourism, sustainable development, and conservation education: development of a tour guide training program in Tortuguero, Costa Rica. Environmental Management. pp. 16(6): 701–713.
54. Галушкіна Т.П. Екологічний менеджмент та аудит рекреаційних територій (концептуальні засади та організаційні механізми): монографія / Т.П. Галушкіна. – Одеса : Видавництво ТОВ «ІНВАЦ», 2006. – 184 с.
55. Екологічний консалтинг [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://studopedia.com.ua>.

56. Електронний уряд : Наук.-практ. довід. / уклад. С. А. Чукут, І. В. Клименко, К. О. Линьов ; за заг. ред. С. А. Чукут. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 76 с.
57. Власенко В.О. Екологічна економіка як інструмент упровадження сталого розвитку: поняття та принципи правового регулювання / В.О. Власенко // Український державний університет фінансів та міжнародної торгівлі: «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право». – 2013. – № 5-6 (70-71). – С. 22-28.
58. Максимів Л.І. Формування концепції екологічного аудиту в Україні у контексті європейської інтеграції / Максимів Л.І., Буйна. І.С. // Науковий вісник. – 2005. - Вип. 15.7. – С. 215-220.
59. [Макарова Н.С. Економіка природокористування : навч. посіб./ Н.С.Макарова, Л.Д.Гармідер, Л.В.Михальчук. – К.: Центр навч. л-ри, 2007. – 322 с.](#)
60. Давиденко В.В. Організаційно-економічний механізм консалтингового забезпечення підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / В.В.Давиденко – К., 2005. – 19 с.
61. Коростельов В.А. Управлінське консультування: навч. посіб. / В.А. Коростельов – К.: МАУП, 2003. – 104 с.
62. Оболенський О.Ю., Королюк Ю.Г. Модель регіональної соціально-економічної системи як інструмент аналізу та управління регіональним розвитком / О.Ю. Оболенський, Ю.Г. Королюк // Економіка та держава. – 2010. – № 1. – С. 90 – 94.
63. Гетьман В.І. Екотуризм чи екологічний туризм: теорія і реальність / В.І. Гетьман // Екологічний вісник. — 2002. — № 7. — С. 24–28.
64. Арсеньєва Е.И. Основные концепции и направления современного экотуризма: компартивный анализ / Е.И. Арсеньєва, А.С. Кусков // Туризм и культурное наследие: [сб. науч. ст.]. — Саратов: СГУ, 2005. — Вып. 3. — С. 186–206.

65. Глушко А. А. География туризма / А. А. Глушко, А. М. Сазыкин / Изд-во Дальневосточного ун-та. – Владивосток, 2002. – 266 с.
66. Козловський Є. Шляхи формування еліти в туристичній галузі (вітчизняний та іноземний досвід) // Формування й оновлення політико-управлінської еліти в сучасній Україні: Зб. наук. пр. / За заг. ред. М. І. Пірен. – К.: Вид-во НАДУ, 2005. – С. 169 – 188.
67. Новикова В. І. Картографічна продукція рекреаційного спрямування : нагальна необхідність і проблеми створення / В. І. Новикова // Картографія та вища школа : Збірник наукових праць. – К. : Інститут передових технологій, 2005. – Випуск 10. – С. 138–140.
68. Смаль І. В. Основи географії рекреації і туризму / І. В. Смаль. – Ніжин : Видавництво НДПУ імені Миколи Гоголя, 2004. – 264 с
69. Кожина А.В. Удосконалення організації надання туристичних послуг в малому історичному місті / дис. ... к. держ.упр. / А. В. Кожина. – Київ, 2009. – 280 с.
70. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_psp_bl.htm

