Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Міністерство освіти і науки України
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування

УДК 005

ПІДЛЕТЕЙЧУК СВЯТОСЛАВ ЙОСИПОВИЧ

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДЛІСНІВСЬКОГО ПРИРОДООХОРОННОГО НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ВІДДІЛЕННЯ КАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ПАРКУ

Менеджмент

(назва освітньої програми)

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____Підлетейчук С. Й.

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____Станьковська І. М. к.е.н., доцент

(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____І. П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2026

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітній рівень бакалавр
Спеціальність 073 – Менеджмент

Затверджую

Завідувач кафедри

_____ Кінаш І. П.

"___"_____2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студентці Підлетейчуку Святославу Йосиповичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1.Тема: Дослідження стратегії розвитку Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного парку

Керівник роботи Станьковська Ірина Мирославівна к.е.н., доц.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом по університету № 40/8 від 30.04.2026 р._____

2. Строк подання студентом роботи 16.06.2026

3. Вихідні дані до проекту (роботи): звіти про фінансовий стан та фінансові результати діяльності підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ. 1 Теоретичні засади дослідження стратегій розвитку організацій природо-охоронного спрямування.

2 Аналіз стратегії розвитку Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного природного парку

3 Напрями удосконалення стратегії розвитку карпатського національного природного парку та підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення.Висновки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1 Тема. 2 Стратегії розвитку природоохоронних організацій. 3 Завдання Підлісніського ПНДВ КНПП. 4 PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища. Слайд 5 Аналіз стейкхолдерів ПНДВ КНПП. 6 SWOT-аналіз Підлісніського ПНДВ КНПП. 7 Заходи з реалізації стратегії розвитку Підлісніського ПНДВ КНПП.

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02.05. 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів Роботи (проекту)	Термін виконання етапів роботи (проекту)	Примітки
1	Видача завдання та узгодження плану	02.06.26	виконано
2	Написання І розділу	До 05.06.26	виконано
3	Написання ІІ розділу	До 10.06.26	виконано
4	Написання ІІІ розділу	До 13.06.26	виконано
5	Написання вступу, висновків і оформлення додатків	До 15.06.2026	виконано
6	Термін здачі роботи для проходження нормоконтролю та плагіату	До 16.06.2026	виконано
7	Термін здачі роботи на кафедру для представлення до захисту	До 18.06.2026	виконано

Студент_____ Підлетейчук Святослав Йосипович
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи_____ Станьковська І. М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження стратегії розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного парку».

У бакалаврській роботі розглянуто теоретичні засади дослідження стратегічного розвитку пародоохоронної організації, надано ії характеристики та застосовано відповідні методи аналізу її діяльності.

Проаналізовано діяльність Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного природного парку, його внутрішнє та зовнішнє середовище, основні фактори зовнішнього середовища, їхній вплив на стратегію установи, основних стейкхолдерів, обрано стратегію його розвитку.

Для аналізу зовнішнього середовища використано PESTEL -аналіз, для вибору стратегії розвитку - SWOT-аналіз; для дослідження показників діяльності підприємства використано методи аналізу та синтезу.

За результатами аналізу запропоновано напрями покращення стратегії розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного природного парку та запропоновано напрями її реалізації.

Бакалаврська робота містить 61 сторінка, 14 таблиць, 2 рисунків, 32 використаних джерел.

Ключові слова: стратегія розвитку, PESTEL- та SWOT-аналіз, аналіз стейкхолдерів, дорожня карта реалізації стратегії, економічний ефект.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Research on the development strategy of the Pidlisniv Nature Conservation Research Department of the Carpathian National Park".

The bachelor's thesis considers the theoretical principles of the study of the strategic development of an environmental organization, provides its characteristics and applies the appropriate methods for analyzing its activities.

The activities of the Pidlisniv Nature Conservation Research Department of the Carpathian National Park, its internal and external environment, the main factors of the external environment, their impact on the strategy of the institution, the main stakeholders, and its development strategy is selected.

To analyze the external environment, RESTEL analysis was used, to choose a development strategy - SWOT analysis; to study the performance indicators of the enterprise, methods of analysis and synthesis were used.

Based on the results of the analysis, directions for improving the development strategy of the Pidlisniv Nature Conservation Research Department of the Carpathian National Park and directions for its implementation are proposed.

The bachelor's thesis contains 61 pages, 14 tables, 2 figures, 32 sources used.

Keywords: development strategy, RESTEL and SWOT analysis, stakeholder analysis, strategy implementation roadmap, economic effect.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПРИРОДО-ОХОРОННОГО СПРЯМУВАННЯ 9
1.1 Стратегії розвитку організацій та їхня класифікація 9
1.2 Сутність та особливості стратегічного управління природоохоронними територіями 13
1.3. Методичні підходи до формування стратегій розвитку природоохоронних установ 19

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДЛІСНІВСЬКОГО ПРИРОДООХОРОННОГО НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ВІДДІЛЕННЯ КАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДНОГО ПАРКУ 23
2.1 Характеристика діяльності Карпатського національного природного парку та Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення 23
2.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища Карпатського національного природного парку на його стратегічну діяльність 30
2.3 Аналіз стратегії розвитку Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного парку 39

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДНОГО ПАРКУ ТА ПІДЛІСНІВСЬКОГО ПРИРОДООХОРОННОГО НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ВІДДІЛЕННЯ 45
3.1. Стратегічні напрями розвитку Карпатського національного природного парку та Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення 45
3.2 Шляхи реалізації цілей стратегії розвитку Карпатського національного природного парку та його структурного підрозділу Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення 49
3.3 Оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів з реалізації стратегії розвитку Карпатського національного природного парку та Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення 52

ВИСНОВКИ 56

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 59

					БР.МН – 00.00.000 ПЗ		
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Підлетейчук С.Й.			Дослідження стратегії розвитку Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного парку	Літ.	Арк. / Акрушів
Перевір.		Станьковська І.М					
Реценз.						МНз–22–1	
Н. Контр.		Станьковська					
Затверд.		Кінаш І. П.					

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динамічність середовища функціонування організацій, нестабільність та невизначеність вимагають від організації формування певних орієнтирів подальшого існування, визначення довготермінових цілей та завдань для їхнього досягнення. Саме це може забезпечити правильно сформована стратегія подальшої діяльності організації, яка спрямує обгрунтовано забезпечить розподіл ресурсів для реалізації короткотермінових до довгострокових цілей. Особливо важливим та актуальним завданням є формування та реалізація стратегії збереження природо-заповідного фонду та розвитку організацій та об'єктів природоохоронного спрямування.

Дослідженням проблем стратегічного розвитку організацій присвячено праці закордонних класиків: Ансоффа І., А. Д. Чандлера, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, А. А. Томпсона та А. Дж. Стрікленда та українських вчених, зокрема З. Е. Шершньової М. В. Хацера, Д.М. Стеченка, В. А. Власенка, Р. М. Захарчина, О. В. Тура та інших. Однак постійні зміни середовища існування організацій потребують подальших досліджень.

Тому дослідження стратегії розвитку діяльності Карпатського національного-природного парку та його підрозділів є актуальним завданням, яке потребує глибшого дослідження.

Метою бакалаврської роботи є дослідження стратегії розвитку Карпатського національного природного парку та його структурного підрозділу - Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення та розроблення пропозицій з покращення її реалізації.

Об'єктом дослідження є державне підприємство Карпатський національний парк та його структурний підрозділ без особового рахунку Підліснівське природоохоронне науково-дослідне відділення.

Предмет дослідження є стратегія розвитку організації.

Методи дослідження: аналіз та синтез, структурний аналіз, кількісний та якісний аналіз, стратегічний аналіз інше.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до формування поняття «стратегія розвитку»,

- проаналізувати характеристики та підходи до формування стратегії підприємства;

- проаналізувати підходи до діагностики стратегії підприємства;

- провести аналіз стратегії розвитку Карпатського національного парку та його структурного підрозділу без особового рахунку Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення;

- розробити рекомендації щодо покращення реалізації стратегії розвитку Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного парку.

Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та переліку використаних літературних джерел.

У вступі обгрунтовано актуальності теми досліджденння, мету, об’єкт, предмет та завдання дослідження.

У першому розділі досліджено теоретичні засади дослідження стратегії розвитку організації.

У другому розділі проаналізовано стратегію розвитку Карпатського національного парку та його структурного підрозділу без особового рахунку Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення .

У третьому розділі надано рекомендації щодо покращення реалізації стратегії розвитку Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного парку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ ПРИРОДО-ОХОРОННОГО СПРЯМУВАННЯ

1.1 Стратегії розвитку організацій та їхня класифікація

Для розуміння мети існування сучасної організації важливим є бачення майбутніх орієнтирів, стратегії та стратегічних альтернатив власного розвитку. Саме правильно сформована стратегія розвитку визначає довгостроковий напрям функціонування організації, механізми досягнення її цілей та способи адаптації до змін зовнішнього середовища.

Поняття стратегії вперше набуло широкого поширення у працях представників стратегічного менеджменту другої половини XX століття.

І. Ансофф визначав стратегію як набір правил для прийняття рішень, які спрямовують діяльність організації та забезпечують її розвиток у довгостроковій перспективі [2, с. 41].

М. Портер розглядав стратегію як інструмент формування унікальної позиції організації шляхом створення особливих конкурентних переваг та ефективного використання ресурсів [3, с. 56].

Українська науковиця Шершньова З. Є. зазначає, що формування стратегії розвитку є одним із найважливіших етапів стратегічного управління, що забезпечує узгодження наявного потенціалу організації з можливостями та викликами зовнішнього середовища [1, с. 27].

Кожне із цих визначень акцентує увагу на формуванні умов для розвитку організації, а відповідно і стратегії розвитку.

У таблиці 1.1 представимо підходи закордонних та вітчизняних науковців до трактування поняття «стратегія розвитку» та виділимо ключові акценти, які вони виокремлюють у своїх трактуваннях.

У сучасній науковій літературі не існує єдиного підходу до класифікації

стратегій розвитку. Різні науковці пропонують власні підходи до їх систематизації залежно від масштабу діяльності організації, характеру її цілей, особливостей зовнішнього середовища та рівня управління.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до трактування поняття «стратегія розвитку»

Автор	Визначення стратегії	Ключовий акцент
І. Ансофф	Стратегія є набором правил для прийняття рішень, які визначають напрям діяльності організації	Адаптація до зовнішнього середовища
М. Портер	Стратегія полягає у формуванні унікальної позиції організації шляхом виконання відмінних видів діяльності	Конкурентні переваги
А. Томпсон, А. Стрікленд	Стратегія – це план управління організацією, спрямований на досягнення довгострокових цілей	Досягнення стратегічних цілей
Шершньова З. Є.	Стратегія є комплексною програмою розвитку організації в умовах мінливого середовища	Довгостроковий розвиток
Ф. Девід	Стратегія визначає засоби досягнення місії та стратегічних цілей організації	Реалізація місії

Джерело: сформовано автором на основі [1–5]

Охарактеризуємо стратегії розвитку запропоновані та класифіковані А. Томпсоном, А. Стріклендом, І. Ансоффом та М. Портером більш детально.

Класифікація стратегій розвитку, запропонована А. Томпсоном та А. Стріклендом виділяє три основні групи стратегій:

1 Стратегії зростання.

2 Стратегії стабілізації.

3 Стратегії скорочення (виживання) [4, с. 143].

Стратегія зростання передбачає активне розширення діяльності організації, освоєння нових напрямів розвитку, збільшення ресурсного потенціалу та підвищення ефективності функціонування.

Стратегія стабілізації застосовується в умовах відносно стабільного зовнішнього середовища та спрямована на підтримання досягнутого рівня розвитку організації. Її основною метою є забезпечення ефективного використання наявних ресурсів і збереження існуючих позицій [5, с. 114].

Стратегія скорочення використовується в умовах кризових явищ, дефіциту ресурсів або несприятливих зовнішніх факторів. Вона передбачає оптимізацію витрат, реструктуризацію діяльності та концентрацію ресурсів на пріоритетних напрямах розвитку [4, с. 147].

Однією з найбільш поширених є класифікація стратегій розвитку, запропонована І. Ансоффом. Вчений виділяє чотири базові стратегії розвитку організації:

- проникнення на ринок;
- розвитку ринку;
- розвитку продукту;
- диверсифікації [2].

1 Стратегія проникнення на ринок передбачає зміцнення позицій організації на вже існуючому ринку за рахунок підвищення ефективності діяльності та більш інтенсивного використання наявних ресурсів. Основною метою є збільшення частки ринку без зміни продукту чи сфери діяльності.

2 Стратегія розвитку ринку полягає у пошуку нових ринків або нових груп споживачів для вже існуючих продуктів чи послуг. Такий підхід дозволяє організації розширити сферу діяльності та залучити нові категорії користувачів.

3 Стратегія розвитку продукту спрямована на вдосконалення існуючих продуктів або створення нових продуктів для вже освоєного ринку. Її реалізація дає можливість підвищити цінність пропозиції та краще задовольняти потреби цільової аудиторії.

4 Стратегія диверсифікації передбачає освоєння нових напрямів діяльності, які можуть бути пов'язані або не пов'язані з основною діяльністю організації. Ця стратегія використовується для зменшення ризиків та створення додаткових можливостей розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища [2].

У працях М. Портера особливу увагу приділено конкурентним

стратегіям розвитку. Вчений виділяє такі стратегії:

- лідерства за витратами;
- диференціації;
- фокусування [3].

Коротко охарактеризуємо кожну з них.

1 Стратегія лідерства за витратами передбачає досягнення конкурентних переваг шляхом мінімізації витрат на здійснення діяльності та підвищення ефективності використання ресурсів. Основною метою є забезпечення нижчого рівня витрат порівняно з іншими організаціями при збереженні належної якості результатів діяльності [3].

2 Стратегія диференціації полягає у створенні унікальних характеристик продукту, послуги або діяльності, які відрізняють організацію від інших. Перевага такої стратегії базується на здатності запропонувати цінність, яку важко відтворити конкурентам.

3 Стратегія фокусування спрямована на концентрацію діяльності в окремому сегменті ринку або на задоволенні потреб конкретної групи споживачів. Вона дозволяє організації досягати високої ефективності завдяки глибокій спеціалізації та кращому розумінню потреб цільової аудиторії [3].

Українські науковці З. Є. Шершньова та Д. М. Стеченко пропонують класифікувати стратегії розвитку за характером змін у діяльності організації і виділяють такі стратегії:

- концентрованого зростання;
- інтегрованого зростання;
- диверсифікованого зростання;
- скорочення діяльності [1, с. 218; 6, с. 196].

Коротко охарактеризуємо кожну із згаданих стратегій.

1 Стратегія концентрованого зростання передбачає розвиток організації в межах існуючої сфери діяльності шляхом удосконалення наявних продуктів, послуг або процесів. Її реалізація спрямована на зміцнення позицій організації

та підвищення ефективності використання наявного потенціалу [1, с. 218].

2 Стратегія інтегрованого зростання ґрунтується на розширенні взаємодії організації з іншими суб'єктами через розвиток партнерських зв'язків, кооперацію або об'єднання ресурсів. Основною метою є підвищення ефективності діяльності за рахунок інтеграції з іншими організаціями чи структурами [1, с. 220].

3 Стратегія диверсифікованого зростання передбачає освоєння нових напрямів діяльності, які доповнюють або розширюють існуючу спеціалізацію організації. Вона сприяє зниженню ризиків та створенню додаткових можливостей для розвитку в умовах змін зовнішнього середовища [6, с. 196].

4 Стратегія скорочення діяльності застосовується в умовах кризових явищ або обмеженості ресурсів та передбачає оптимізацію витрат, скорочення окремих напрямів діяльності чи концентрацію ресурсів на найбільш пріоритетних завданнях. Її метою є забезпечення стабільності функціонування організації та збереження її потенціалу [6, с. 198].

1.2 Сутність та особливості стратегічного управління природоохоронними територіями

В умовах глобальних екологічних змін, зростання антропогенного навантаження на природні екосистеми та необхідності забезпечення сталого розвитку особливого значення набуває ефективне управління природоохоронними територіями. Національні природні парки, біосферні та природні заповідники є важливими складовими природно-заповідного фонду держави та виконують екологічні, наукові, рекреаційні й освітні функції. Саме тому їх розвиток повинен базуватися на принципах стратегічного управління, що забезпечує довгострокове планування та досягнення визначених природоохоронних цілей [6, с. 15].

У природоохоронній сфері поняття стратегічного управління має власну

специфіку. Якщо для комерційних підприємств основною метою є отримання прибутку та зміцнення конкурентних позицій, то для природоохоронних установ пріоритетним завданням виступає збереження природних комплексів, охорона біологічного різноманіття та забезпечення екологічної безпеки суспільства [7, с. 89].

Відповідно до Закону України «Про природно-заповідний фонд України», природно-заповідний фонд становить ділянки суші й водного простору, природні комплекси та об'єкти, що мають особливу природоохоронну, наукову, естетичну й рекреаційну цінність та підлягають особливій охороні держави. Закон визначає правові основи функціонування національних природних парків та інших природоохоронних територій [8]. Отже, стратегічне управління природоохоронними територіями повинно враховувати вимоги державної екологічної політики та чинного законодавства.

Стратегічне управління природоохоронними територіями можна визначити як комплексний процес формування місії, стратегічних цілей, пріоритетів розвитку та механізмів їх реалізації, спрямованих на забезпечення збереження природних ресурсів і сталого функціонування екосистем. Такий підхід передбачає не лише планування природоохоронних заходів, але й створення умов для розвитку екологічної освіти, наукових досліджень та рекреаційної діяльності [1, с. 134].

Основою сучасного стратегічного управління природоохоронними територіями є концепція сталого розвитку. Відповідно до доповіді Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища та розвитку «Наше спільне майбутнє», сталий розвиток означає задоволення потреб сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [9]. Реалізація цього принципу у природоохоронній сфері передбачає гармонійне поєднання екологічних, соціальних та економічних інтересів [10, с. 215].

Особливістю стратегічного управління природоохоронними територіями є його екосистемна спрямованість. Екосистемний підхід передбачає управління природними ресурсами з урахуванням взаємозв'язків між окремими компонентами природного середовища. Його застосування дозволяє зберігати цілісність екосистем та підтримувати їх здатність до самовідновлення [11, с. 102].

Важливою складовою стратегічного управління є формування місії та бачення природоохоронної установи. Місія визначає основне призначення організації, а бачення відображає бажаний стан її розвитку у майбутньому. Для природоохоронних установ місія, як правило, пов'язана із збереженням природної спадщини, проведенням наукових досліджень та екологічною просвітою населення [12, с. 58].

У процесі формування стратегії розвитку значна увага приділяється аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища. Найбільш поширеним інструментом є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. Для оцінки впливу макросередовища використовується PESTEL-аналіз, що враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори [13, с. 77].

Застосування зазначених методів аналізу дає можливість обрати ефективну стратегію розвитку організації, зокрема і природоохоронної.

Зазначені у розділі 1.1 класифікації стратегій розвитку були розроблені для комерційних організацій, однак їхні окремі положення можуть бути адаптовані до природоохоронних установ.

Стратегії розвитку можуть передбачати розширення напрямів наукових досліджень, удосконалення екологічних послуг або розвиток нових форм еколого-освітньої діяльності.

Згрупуємо основні стратегії розвитку, які можуть бути використані для природоохоронних установ (таблиця 1.2).

Таблиця 1.3 – Характеристика основних стратегій розвитку природоохоронних організацій

Стратегія	Сутність	Можливість застосування у природоохоронній установі
Зростання	Розширення діяльності та ресурсної бази	Розширення наукових програм, залучення грантів
Стабілізації	Підтримання існуючого рівня розвитку	Підтримка функціонування природоохоронної території
Скорочення	Оптимізація ресурсів у кризових умовах	Скорочення непріоритетних витрат
Диверсифікації	Освоєння нових напрямів діяльності	Розвиток екотуризму, цифрових сервісів
Інтегрованого зростання	Посилення співпраці з партнерами	Співпраця з громадами та міжнародними фондами
Диференціації	Створення унікальних переваг	Унікальні наукові та природоохоронні проєкти

Джерело: сформовано автором

Стратегія концентрованого зростання для природоохоронного науково-дослідного відділення може передбачати покращення системи екологічного моніторингу, підвищення якості наукових досліджень та розвиток еколого-освітньої роботи.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає розвиток партнерських зв'язків та посилення взаємодії із зацікавленими сторонами. У природоохоронній сфері вона може реалізовуватися через співпрацю з органами місцевого самоврядування, науковими установами, громадськими організаціями та міжнародними природоохоронними фондами [10, с. 75].

Стратегія диверсифікованого зростання орієнтована на освоєння нових напрямів діяльності, що для природоохоронних установ може передбачати розвиток екологічного туризму, цифровізацію природоохоронної діяльності, впровадження екосистемних послуг або участь у міжнародних наукових проєктах [11, с. 122].

Для природоохоронних організацій також прийнятною є стратегія

диференціації, яка передбачає створення унікальних наукових, освітніх та природоохоронних продуктів і послуг. Саме завдяки унікальності природних комплексів та наукових досліджень природоохоронні установи можуть підвищувати свою суспільну значущість та залучати додаткові ресурси.

Сучасні дослідники природоохоронного менеджменту виділяють спеціалізовані стратегії розвитку природоохоронних територій:

- стратегію збереження біорізноманіття;
- стратегію сталого природокористування;
- стратегію екологічної освіти та просвіти;
- стратегію розвитку екотуризму;
- стратегію науково-дослідного розвитку;
- стратегію цифрової трансформації природоохоронної діяльності [12, с. 59].

Для природоохоронних науково-дослідних відділень найбільш актуальною є стратегія науково-дослідного розвитку, яка передбачає вдосконалення системи моніторингу природних комплексів, розширення наукової співпраці, впровадження сучасних методів досліджень та підвищення рівня наукової результативності установи [11, с. 143].

З позицій концепції сталого розвитку особливого значення набувають інтегровані стратегії розвитку, що поєднують екологічні, соціальні та економічні аспекти діяльності організації. Такі стратегії відповідають Цілям сталого розвитку ООН та сприяють забезпеченню довгострокової стійкості природоохоронних територій [12, с. 96].

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить про наявність значної кількості класифікацій стратегій розвитку. Для природоохоронних установ найбільш доцільним є використання стратегії концентрованого зростання у поєднанні зі стратегією науково-дослідного розвитку та стратегією сталого розвитку. Саме такий підхід дозволяє забезпечити ефективне виконання природоохоронних функцій, збереження біорізноманіття та підвищення

результативності діяльності природоохоронних науково-дослідних відділень.

Важливе значення для природоохоронних територій має наукове забезпечення прийнятих управлінських рішень. Наукові підрозділи національних природних парків здійснюють інвентаризацію флори і фауни, досліджують природні комплекси, проводять моніторинг екосистем та ведуть «Літопис природи», який є основною формою узагальнення результатів наукових спостережень [14], координують ведення кадастрової та моніторингової інформації про природні комплекси парку.

Після визначенні стратегії та реалізації стратегічних цілей природоохоронних територій важливо забезпечити ефективну взаємодію із зацікавленими сторонами. До них належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, наукові установи, громадські організації, туристичні підприємства та місцеве населення. Участь стейкхолдерів у процесі реалізації стратегічних управлінських рішень сприяє підвищенню ефективності природоохоронних заходів та забезпечує підтримку стратегічних ініціатив.

Сучасний розвиток цифрових технологій створює нові можливості для стратегічного управління природоохоронними територіями. Використання геоінформаційних систем, дистанційного зондування Землі, автоматизованого моніторингу довкілля та цифрових баз даних дозволяє підвищити якість управлінських рішень та оперативність реагування на екологічні загрози [15].

Таким чином, стратегічне управління розвитком природоохоронних територій є комплексним процесом, що охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль діяльності, спрямованої на збереження природних комплексів і забезпечення їх сталого розвитку. Ефективність такого управління визначається якістю стратегічного планування, науковим забезпеченням, рівнем взаємодії із зацікавленими сторонами та здатністю установ адаптуватися до сучасних екологічних викликів.

1.3. Методичні підходи до формування стратегій розвитку природоохоронних установ

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення екологічних викликів та необхідності забезпечення сталого розвитку особливого значення набуває стратегічне планування діяльності природоохоронних установ. Формування ефективної стратегії розвитку дозволяє визначити довгострокові цілі організації, забезпечити раціональне використання ресурсів та підвищити результативність природоохоронної діяльності. Для установ природно-заповідного фонду стратегія є не лише інструментом управління, але й механізмом забезпечення збереження біологічного та ландшафтного різноманіття, розвитку наукових досліджень та екологічної освіти населення [1, с. 34].

Процес формування стратегії розвитку природоохоронної установи передбачає послідовне проходження кількох взаємопов'язаних етапів. До них належать стратегічний аналіз середовища функціонування, формування місії та бачення, визначення стратегічних цілей, розроблення альтернативних варіантів розвитку, вибір оптимальної стратегії та створення системи контролю її реалізації [6, с. 118].

Першим етапом стратегічного планування є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Його метою є визначення факторів, які впливають на діяльність установи, виявлення можливостей для розвитку та оцінка потенційних ризиків. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats) організації [12, с. 45].

SWOT-аналіз широко використовується у сфері природоохоронного управління завдяки можливості комплексного оцінювання внутрішнього потенціалу установи та зовнішніх факторів впливу. Для природоохоронних

науково-дослідних відділень сильними сторонами можуть бути наявність цінних природних комплексів, висококваліфікованого персоналу та наукових напрацювань. До слабких сторін часто належать недостатній рівень фінансування, застаріла матеріально-технічна база та кадрові проблеми. Серед можливостей можна виокремити розвиток міжнародного співробітництва, участь у грантових програмах та впровадження сучасних цифрових технологій. Загрозами можуть виступати зміни клімату, антропогенний вплив, незаконне природокористування та скорочення бюджетного фінансування [7, с. 93].

Для більш глибокого дослідження зовнішнього середовища використовується PESTEL-аналіз, який передбачає оцінювання політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social), технологічних (Technological), екологічних (Environmental) та правових (Legal) факторів [16, с. 128]. Застосування PESTEL-аналізу дозволяє визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища та врахувати їх під час формування стратегічних рішень.

У діяльності природоохоронних установ політичні фактори пов'язані з реалізацією державної екологічної політики та міжнародних природоохоронних зобов'язань України. Економічні фактори визначаються рівнем бюджетного фінансування, можливостями залучення грантових коштів та розвитком екологічного туризму. Соціальні фактори охоплюють екологічну свідомість населення, підтримку місцевих громад та рівень громадської активності. Технологічні фактори характеризують рівень використання сучасних методів моніторингу, геоінформаційних систем та цифрових технологій. Екологічні фактори включають зміни клімату, деградацію екосистем та втрату біорізноманіття. Правові фактори відображають стан нормативно-правового забезпечення природоохоронної діяльності [10, с. 167].

Наступним етапом формування стратегії є визначення місії та бачення розвитку організації. Місія відображає основне призначення установи та її

роль у суспільстві, тоді як бачення характеризує бажаний майбутній стан організації. Для природоохоронних установ місія, як правило, пов'язана із збереженням природної спадщини, проведенням наукових досліджень та забезпеченням екологічної освіти населення [2, с. 81].

На основі сформованої місії визначаються стратегічні цілі. У природоохоронній сфері вони можуть охоплювати кілька основних напрямів: охорону біорізноманіття, розвиток наукових досліджень, удосконалення екологічного моніторингу, розвиток еколого-освітньої діяльності, підвищення ефективності управління та зміцнення фінансової стійкості установи [17, с. 54].

Важливим методичним інструментом стратегічного управління є концепція збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонована Р. Капланом та Д. Нортоном. Ця концепція дозволяє оцінювати результати діяльності організації не лише за фінансовими показниками, але й за показниками внутрішніх процесів, розвитку персоналу, взаємодії із зацікавленими сторонами та досягнення стратегічних цілей [13, с. 92].

Для природоохоронних установ збалансована система показників може включати такі критерії оцінювання:

- площа територій, охоплених моніторингом;
- кількість виявлених та збережених рідкісних видів;
- обсяги наукових досліджень;
- кількість еколого-освітніх заходів;
- рівень залучення грантових коштів;
- ефективність використання фінансових ресурсів;
- рівень співпраці з місцевими громадами та науковими установами [18, с. 204].

Сучасні підходи до стратегічного планування передбачають активне використання концепції управління зацікавленими сторонами (Stakeholder Management). Відповідно до цього підходу ефективність діяльності організації

значною мірою залежить від рівня взаємодії з усіма групами, які впливають на її функціонування або зазнають впливу її діяльності [19, с. 119].

Для природоохоронних установ ключовими стейкхолдерами виступають органи державної влади, наукові установи, місцеві громади, туристичні організації, екологічні громадські об'єднання та міжнародні донорські структури. Урахування інтересів цих груп сприяє підвищенню ефективності природоохоронної діяльності та забезпечує підтримку реалізації стратегічних ініціатив [20, с. 97].

Особливого значення у формуванні стратегій розвитку природоохоронних установ набуває концепція сталого розвитку. Вона передбачає збалансоване поєднання екологічних, соціальних та економічних аспектів діяльності організації. Відповідно до Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року природоохоронні установи повинні сприяти збереженню наземних екосистем, протидії зміні клімату та забезпеченню раціонального використання природних ресурсів [21].

Таким чином, формування стратегії розвитку природоохоронних установ є складним багатокомпонентним процесом, який потребує використання сучасних методичних підходів та інструментів стратегічного аналізу. Застосування SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, збалансованої системи показників, концепції управління зацікавленими сторонами та принципів сталого розвитку створює науково-методичну основу для розроблення ефективної стратегії розвитку природоохоронних науково-дослідних відділень та забезпечення їх успішного функціонування.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДЛІСНІВСЬКОГО ПРИРОДООХОРОННОГО НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ВІДДІЛЕННЯ КАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДНОГО ПАРКУ

2.1 Характеристика діяльності Карпатського національного природного парку та Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення

Карпатський національний природний парк створений відповідно до Постанови Ради Міністрів УРСР від 03.06.1980 р. № 376. Як юридична особа Карпатський національний природний парк (КНПП), код ЄДРПОУ 05509323, було зареєстровано 19.11.1993 з нульовим розміром статутного капіталу юридичної особи. Указом Президента України від 23.03.2010 року № 215 «Про розширення території Карпатського національного природного парку» територію парку було розширено.

Парк є юридичною особою, має самостійний баланс, реєстраційний рахунок у відділенні Держказначейства України, печатку із зображенням Державного герба України і своїм найменуванням, штампи, бланки, емблему, що реєструються в установленому порядку. Парк підпорядкований Міністерству екології та природних ресурсів України (далі - Мінекоресурсів). Оперативне управління здійснює Департамент заповідної справи. [27] На даний час юридична особа Карпатський національний природний парк зареєстрована за юридичною адресою Україна, **0, Івано-Франківська обл., місто Яремче, ВУЛИЦЯ ВАСИЛЯ СТУСА, будинок **.

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності КНПП є:

72.19 - Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Іншим видом діяльності у КВЕД зазначено:

91.04 - Функціювання ботанічних садів, зоопарків і природних

заповідників. [28]

Парк є неприбутковою, природоохоронною, рекреаційною, культурно-освітньою, науково-дослідною установою загальнодержавного значення і входить до складу природно-заповідного фонду України.

Парк у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про природно-заповідний фонд України», «Про наукову і науково-технічну діяльність», іншими Законами України, підзаконними актами, Проектом організації території й Положенням про Карпатський Національний Природний Парк». [27]

Карпатський Національний Природний Парк створений з метою збереження, відтворення та ефективного використання природних комплексів та об'єктів Чорногори та Ґорґан, що мають особливу природоохоронну, оздоровчу, історико-культурну, наукову, освітню та естетичну цінності.

Як зазначено на офіційному сайті Парку, його основним завданням є:

- збереження цінних природних комплексів та об'єктів парку;

- проведення науково-дослідної роботи по вивченню природних комплексів та їх змін в умовах рекреаційного використання, розробка наукових рекомендацій з питань охорони навколишнього природного середовища та ефективного використання природних ресурсів;

- створення умов для організованого туризму, відпочинку та інших видів рекреаційної діяльності в природних умовах з додержанням режиму охорони його природних комплексів та об'єктів;

- проведення екологічної освітньо-виховної роботи тощо. [27]

Загальна площа Парку складає 51570.80 тис. га яка складається із земель лісового фонду постійного користування 38340.46 га та земель інших землекористувачів 13230.33 га які входять до складу парку і на яких здійснюється традиційна господарська діяльність з додержанням загальних вимог щодо охорони навколишнього природного середовища.

Організаційна структура управління Карпатським НПП є лінійно-функціональною, яка передбачає створення при лінійному керівництві функціональних підрозділів, які мають право віддавати розпорядження нижчим підрозділам, минаючи лінійне керівництво, але по строго обмеженому колу питань. Апарат управління ділиться на лінійний та функціональний персонал. До лінійного відносяться: директор, заступники директора, головний бухгалтер. До функціонального персоналу відносяться працівники різних функціональних відділів. Організаційна структура управління Карпатського НПП представлена у вигляді схеми на рисунку 2.1.

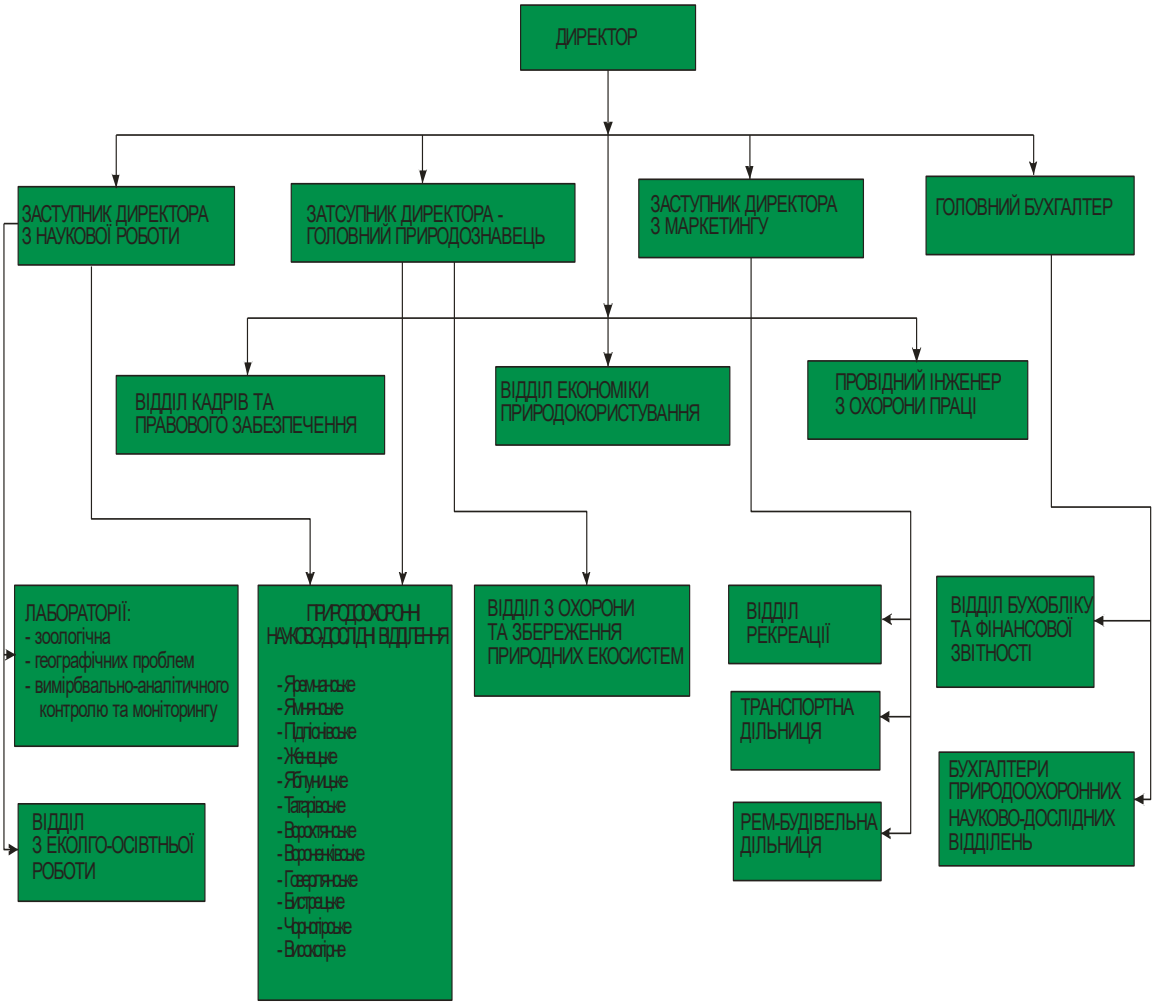


Рисунок 2.1 – Організаційна структура Карпатського НПП

Адміністративно-господарське керівництво здійснює директор парку, який організовує всю роботу і несе повну відповідальність за її стан та діяльність, управляє роботою парку на основі главенства.

Розподіл обов'язків між керівними та працівниками Карпатського НПП такий:

Директор:

- вирішує питання його діяльності відповідно до завдань;

- представляє його в органах державної влади, місцевого самоврядування та судових органах, також на підприємствах, установах, організаціях усіх форм власності;

- відповідає за результати діяльності перед Мінприроди та Органом управління;

- в межах своєї компетенції видає накази та розпорядження;

- визначає функціональні обов'язки працівників;

- входить до складу науково-технічної ради при Органі управління;

- здійснює інші повноваження відповідно до чинного законодавства.

Заступник директора з наукової роботи відповідає за організацію та координацію проведення наукової роботи на території Карпатського НПП в різних напрямках, організує проведення наукових досліджень і експерементів, випробувань нових технологій, роботу з питань науково-технічної інформації, раціоналізації і винахідництва, поширення передового природоохоронного досвіду.

Заступник директора – головний природознавець здійснює керівництво роботою парку, регулярний контроль за поточним станом територій парку визначає перспективи розвитку і шляхи реалізації комплексних програм з усіх напрямків природокористування: раціональне використання природних ресурсів, зменшення негативного впливу туристів та рекреантів на навколишнє середовище, координує роботу всіх підрозділів парку та з цих питань.

Заступник директора з маркетингу відповідає за забезпечення економічної політики парку, проведення комплексного економічного аналізу виробничо - господарської діяльності і прогнозування його стану, організацію планування основних економічних показників його роботи; відповідає за роботу щодо координації за здійсненням зовнішньоекономічної діяльності та бухгалтерським обліком в межах повноважень відповідно до питань, що належать до його компетенції, здійснює методичне керівництво за доведенням затверджених показників до структурних підрозділів підприємства і координує діяльність підрозділів підприємства з складання перспективних планів економічного і соціального розвитку у відповідності з доведеними планами, завданнями та контрольними цифрами, а також здійсненням організаційних заходів по вдосконаленню господарського механізму, виявленню і використанню внутрішньогосподарських резервів; здійснює комплексний економічний аналіз виробничо - господарської діяльності парку та його структурних підрозділів; координує своєчасну підготовку та подання статистичної та іншої звітності про результати економічної діяльності парку, забезпечує підготовку та обґрунтування інвестиційних проектів із залученням іноземних інвесторів, готує необхідні матеріали на розгляд тендерних комісій, здійснює контроль за їх проходженням та реалізацією.

Головний бухгалтер здійснює облік матеріальних та грошових коштів, розрахунки з працівниками, облік виробництва та його результатів, контроль за правильністю, доцільністю всіх господарських операцій.

Відділ кадрів та правового забезпечення відає прийомом та звільненням кадрів, їх переміщенням, організованим набором та контролем за виконанням умов набору та найму, здійснює правове забезпечення діяльності КНПП.

Відділ економіки природокористування здійснює перспективне та поточне планування на рівні підприємства та його виробничих підрозділів, аналіз їх роботи, статистичний облік та організацію внутрівиробничого господарського розрахунку.

Провідний інженер з охорони праці організує роботу з питань охорони праці та техніки безпеки, виробничої санітарії і пожежної безпеки, організовує роботу і впровадження комплексних заходів щодо створення безпечних та здорових умов праці у всіх структурних підрозділах парку, організовує розслідування нещасних випадків, випадків виробничого травматизму, професійних захворювань, вивчає та аналізує її причини, вносить пропозиції та розробляє заходи по їх попередженню, організовує навчання, проведення інструктажів та перевірку знань з охорони праці працівників парку.

Описана в даному розділі організаційна структура парку забезпечує ефективне функціонування КНПП.

Представимо розподіл загальної площі КНПП за його адміністративно-господарськими структурами та наведемо їх у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Адміністративно-господарська структура і загальна площа КНПП

Найменування природоохоронних науково-дослідних відділень, місцезнаходження контор	Загальна площа , га	Кількість, що входять в склад	
		тех.ділянок	обходів
1	2	3	4
Ліси державного значення			
Яремчанське - м. Яремча	3095	2	8
Ямнянське - с. Микуличин	2745	2	8
Підлісніівське - с. Микуличин	3054	2	7
Женецьке - с. Микуличин	3981	2	6
Татарівське - с. Кремінці	3272	2	7
Яблунецьке - с. Кремінці	2759	2	6
Ворохтянське - с. м. т. Ворохта	4405	2	6
Вороненківське - с. Вороненка	2265	2	10
Говерлянське - с. м. т. Ворохта	5537	1	4
Бистрецьке - с. Красник	2641	1	8
Високогірне, с Шибени	2063	1	4
Чорногірське, с. Шибени	2366	1	5
Всього лісів держлісфонду	38583	20	79
Колгоспні землі	5815	4	8
Землі населених пунктів			
м. Яремча	1638		

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
с. Микуличин с.Кремінці с.Яблуниця смт. Ворохта	1418 404 1544 901		
Разом	5905		
Всього земель	50303		

Одним із структурних підрозділів Карпатського національного природного парку є Підліснівське природоохоронне науково-дослідне відділення.

Підліснівське природоохоронне науково-дослідне відділення є внутрішнім структурним підрозділом Карпатського національного природного парку, повністю підпорядковується адміністрації конкретного національного природного парку та діє на основі внутрішнього «Положення національного парку». Підліснівське природоохоронне науково-дослідне відділення Карпатського національного природного парку займає площу 3078 га та розташоване в північно-східній частині парку на берегах р. Прут та її правої притоки – р. Прутець Чимигівський в околицях с. Микуличин. [29]

Найвищими вершинами є: г.Куніклива (1261 м н.р.м.), г.Ягідний (1216 м н.р.м.), Круглоявірник (1211 м н.р.м.), Свинянка (1146 м н.р.м.).

Територія Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення відноситься до природно-заповідного фонду і поділена на 4 функціональні зони, де найбільше лісів (85,41%) знаходиться у зоні регульованої рекреації, 14,56% – в заповідній зоні та 0,02% – в зоні стаціонарної рекреації.

Особливо цікавими для відвідувачів є клонова плантація модрини, архівна плантація клонів смереки, ялиці і дугласії, лісонасіннєва плантація клена гостролистого, заповідне урочище «Копчин».

Особлива увага на території відділення приділяється рекреаційному

використанню площ. Функціонують 3 зони відпочинку – «Воротищі», «Барвищі», «Закуток».

На території відділення знаходиться еколого-пізнавальна стежка «Вершок-Жбир».

Особлива увага приділяється рекреаційному благоустрою. Функціонують три зони відпочинку – «Воротищі», «Барвищі», «Закуток».

Основними завданнями відділення є:

- збереження природних комплексів;

- створення умов для відпочинку;

- пропаганда природоохоронних знань;

- ведення наукових досліджень по вивченню природних комплексів та їх змін в умовах рекреаційного використання території. [29]

2.2. Аналіз впливу зовнішнього середовища Карпатського національного природного парку на його стратегічну діяльність

Ефективність функціонування природоохоронних установ значною мірою залежить від впливу факторів зовнішнього середовища, які формують можливості та загрози для їхнього розвитку. Для визначення ключових чинників, що впливають на діяльність Карпатського національного природного парку (КНПП) та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення (ПНДВ), доцільно застосувати PESTEL-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Саме PESTEL-аналіз найкраще відображає специфіку об’єкта дослідження, а саме природного парку та природоохоронного відділення, адже включає окрім політичні, економічні, соціальні, технологічні, ще й екологічні та правові фактори, що є особливо важливим.

Проведений PESTEL-аналіз Карпатського національного природного

парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення та його результати наведемо у таблиці 2.2. Для визначення сили впливу фактора застосовуємо 5-ти бальну шкалу. Коефіцієнт вагомості визначаємо експертним методом із залученням фахівців Карпатського національного природного парку. Зважений результат отримуємо множенням графи «3» «Коефіцієнт вагомості» на графу «4» «Сила впливу».

Таблиця 2.2 – PESTEL-аналіз Карпатського національного природного парку та Підліснівського ПНДВ

Фактор	Напрям (+/-)	Коефіцієнт вагомості	Сила впливу (1–5)	Зважений результат	Програма дій
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори (Р)					
Євроінтеграція та адаптація до стандартів ЄС	+	0,40	5	2,00	Участь у міжнародних екологічних програмах
Державна підтримка природно-заповідного фонду	+	0,30	4	1,20	Розширення співпраці з державними органами
Воєнний стан та політична нестабільність	–	0,30	5	1,50	Диверсифікація джерел фінансування
Разом	—	1,00	—	4,70	—
Економічні фактори (Е)					
Міжнародні грантові програми	+	0,40	5	2,00	Створення грантового офісу
Обмеженість бюджетного фінансування	–	0,35	5	1,75	Залучення альтернативних джерел фінансування
Розвиток екологічного туризму	+	0,25	4	1,00	Розширення рекреаційної інфраструктури
Разом	—	1,00	—	4,75	—

Продовження таблиці 2.2

Соціальні фактори (S)					
Зростання екологічної свідомості населення	+	0,35	4	1,40	Розвиток еколого-освітніх програм
Співпраця з територіальними громадами	+	0,35	4	1,40	Реалізація спільних проєктів
Відтік молодих науковців	–	0,30	4	1,20	Стажування та співпраця із ЗВО
Разом	—	1,00	—	4,00	—
Технологічні фактори (T)					
Впровадження ГІС-технологій	+	0,45	5	2,25	Створення цифрової системи моніторингу
Дистанційне зондування Землі	+	0,30	4	1,20	Використання супутникових даних
Недостатня цифровізація окремих процесів	–	0,25	3	0,75	Модернізація програмного забезпечення
Разом	—	1,00	—	4,20	—
Екологічні фактори (Environmental)					
Висока природоохоронна цінність території	+	0,30	5	1,50	Розширення наукових досліджень
Зміна клімату	–	0,35	5	1,75	Програма адаптації екосистем
Зростання рекреаційного навантаження	–	0,20	4	0,80	Контроль туристичних потоків
Поширення інвазійних видів	–	0,15	4	0,60	Система раннього виявлення
Разом	—	1,00	—	4,65	—
Правові фактори (L)					
Гармонізація екологічного законодавства з нормами ЄС	+	0,40	4	1,60	Адаптація внутрішніх процедур
Посилення природоохоронних вимог	+	0,35	4	1,40	Удосконалення системи менеджменту
Зростання вимог до екологічної звітності	–	0,25	3	0,75	Автоматизація звітності
Разом	1,00	—	—	3,75	

Джерело: сформовано автором

Для візуалізації, результати PESTEL-аналізу представимо у таблиці 2.3, де відобразимо підсумкову оцінку за групами факторів зовнішнього

середовища, що впливають на діяльність Карпатського національного природного парку та Підліснівського ПНДВ, зокрема.

Таблиця 2.3 - Підсумкова оцінка груп факторів PESTEL

Група факторів	**Інтегральний показник**
Політичні (P)	4,70
Економічні (E)	4,75
Соціальні (S)	4,00
Технологічні (T)	4,20
Екологічні (E)	4,65
Правові (L)	3,75

Джерело: сформовано автором

Отже, як видно з таблиць 2.2 та 2.3 результати PESTEL-аналізу свідчать, що найбільший вплив на діяльність Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення мають економічні (4,75 бали), політичні (4,70 бали) та екологічні фактори (4,65 бали). Відповідно, сучасні кліматичні зміни, збільшення антропогенного навантаження на природні комплекси Карпат та необхідність збереження біорізноманіття формують нові вимоги до організації природоохоронної та науково-дослідної діяльності парку.

За результатами PESTEL-аналізу нами запропоновано програму дій, яка дасть можливість пристосуватися до зовнішнього середовища та використата його особливості з позитивом для організації.

Проаналізуємо, що можна запропонувати для реалізації Карпатському національному природному парку та його структурному підрозділу Підліснівському природоохоронному науково-дослідному відділенню.

Політичні фактори визначаються процесами європейської інтеграції України, адаптацією національного природоохоронного законодавства до вимог Європейського Союзу та реалізацією державної екологічної політики. Це створює додаткові можливості для залучення міжнародної технічної допомоги та участі у транскордонних природоохоронних проєктах.

Важливий вплив на розвиток парку мають економічні фактори.

Незважаючи на державну підтримку природно-заповідного фонду, обсяги бюджетного фінансування залишаються обмеженими, що потребує активного залучення грантових ресурсів та розвитку міжнародного співробітництва. Водночас зростання популярності екологічного туризму створює додаткові можливості для розвитку рекреаційної інфраструктури та підвищення туристичної привабливості території парку.

Соціальні фактори пов'язані зі зростанням екологічної свідомості населення, підвищенням зацікавленості громадськості питаннями охорони довкілля та розвитком екологічної освіти. Для КНПП це створює передумови для розширення співпраці з місцевими громадами, закладами освіти та громадськими природоохоронними організаціями.

Особливого значення набувають технологічні фактори, оскільки сучасні інформаційні технології відкривають нові можливості для проведення наукових досліджень і моніторингу стану природних комплексів. Впровадження геоінформаційних систем, дистанційного зондування Землі, цифрових баз даних та автоматизованих систем збору екологічної інформації сприяє підвищенню ефективності управління природоохоронними територіями.

Найбільший рівень впливу на діяльність парку мають екологічні фактори. Парк забезпечує охорону унікальних природних комплексів Чорногори та Горган, тому зміна клімату, поширення інвазійних видів та рекреаційне навантаження, деградація окремих природних екосистем формують основні виклики його розвитку та потребують посилення природоохоронних заходів і вдосконалення системи екологічного моніторингу. Особливо актуальними ці виклики є для Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення, яке здійснює безпосередній контроль за станом природних комплексів на закріпленій території.

Правові фактори визначаються вимогами законодавства у сфері

природно-заповідного фонду, міжнародними природоохоронними конвенціями та нормативними документами, що регламентують діяльність національних природних парків. Посилення вимог до охорони довкілля та екологічної звітності потребує постійного вдосконалення системи управління та природоохоронної діяльності.

Отже, аналіз показує значну залежність розвитку Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення від доступу до міжнародних фінансових ресурсів, державної екологічної політики та стану природних екосистем. Найперспективнішими напрямами розвитку є залучення грантового фінансування, цифровізація системи екологічного моніторингу, розвиток міжнародного співробітництва та реалізація заходів з адаптації природних комплексів до змін клімату. Така стратегічна орієнтація відповідає сучасним підходам до управління природоохоронними територіями та принципам сталого розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає аналіз стейкхолдерів, тобто основних груп зацікавлених сторін, результати якого наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз основних стейкхолдерів КНПП

Зацікавлена сторона	Рівень впливу	Рівень зацікавленості	Пріоритет управління
Міністерство захисту довкілля України	Високий	Високий	Ключовий партнер
Адміністрація КНПП	Високий	Високий	Постійна взаємодія
Науковий відділ КНПП	Високий	Високий	Стратегічний партнер
Підліснівське ПНДВ	Середній	Високий	Виконавець природоохоронних заходів
Місцеві громади Яремчанської ТГ	Середній	Високий	Співпраця та консультації
Туристичний бізнес	Середній	Середній	Регулювання рекреаційного навантаження
Наукові установи України	Середній	Високий	Спільні дослідження
Міжнародні донори та фонди	Високий	Середній	Грантова підтримка
Екологічні громадські організації	Середній	Високий	Реалізація природоохоронних проєктів

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Матриця стейкхолдерів показала, що найбільший вплив на діяльність КНПП мають Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, адміністрація парку, наукові установи, міжнародні природоохоронні організації та місцеві громади. Саме від ефективності взаємодії з цими групами значною мірою залежить успішність реалізації стратегічних цілей розвитку парку.

Особливу роль у системі зацікавлених сторін відіграють місцеві територіальні громади, оскільки їх підтримка є важливою умовою ефективного функціонування природоохоронних територій. Водночас міжнародні фонди та донорські організації виступають потенційними джерелами фінансування природоохоронних, наукових та інфраструктурних проєктів.

Для КНПП та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення, зокрема, особливо важливими є взаємодія з науковими установами України, місцевими громадами та міжнародними природоохоронними організаціями. Саме ці групи здатні забезпечити додаткові ресурси для розвитку наукових досліджень та природоохоронних програм.

При аналізі зовнішнього середовища КНПП важливо провести відповідність діяльності установи цілям сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (Sustainable Development Goals, SDGs), які були затверджені у 2015 році в межах глобального порядку денного «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». [30]

Цілі сталого розвитку ООН охоплюють 17 взаємопов'язаних цілей та 169 завдань, спрямованих на забезпечення збалансованого економічного, соціального та екологічного розвитку суспільства. Основною метою ЦСР є досягнення гармонійного поєднання економічного зростання, соціального добробуту населення та збереження природного середовища для майбутніх поколінь. [31]

Для природоохоронних установ особливе значення мають ЦСР 6 «Чиста

вода та належні санітарні умови», ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату», ЦСР 15 «Захист та відновлення екосистем суші», а також ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку». Реалізація цих цілей передбачає охорону біорізноманіття, раціональне використання природних ресурсів, здійснення екологічного моніторингу, проведення наукових досліджень та розвиток міжнародного співробітництва.

Важливо оцінити наскільки Карпатський національний природний парк як одна з провідних природоохоронних установ України безпосередньо, сприяє досягненню Цілей сталого розвитку через виконання природоохоронних, науково-дослідних, еколого-освітніх та рекреаційних функцій.

Оцінка відповідності діяльності парку та Підлісніського природоохоронного науково-дослідного відділення Цілям сталого розвитку ООН дозволяє визначити рівень їх внеску у реалізацію міжнародних екологічних пріоритетів та окреслити перспективні напрями подальшого розвитку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Оцінка відповідності діяльності КНПП Цілям сталого розвитку ООН

Цілі сталого розвитку ООН	Рівень відповідності	Обґрунтування суті відповідності цілям
ЦСР 4 «Якісна освіта»	Високий	Еколого-освітня діяльність
ЦСР 6 «Чиста вода та санітарія»	Високий	Охорона гірських водозборів
ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату»	Високий	Моніторинг кліматичних змін
ЦСР 15 «Захист екосистем суші»	Дуже високий	Основна функція КНПП
ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку»	Високий	Міжнародні природоохоронні проєкти

Джерело: сформовано автором на основі [30, 31, 14]

Результати аналізу таблиці 2.4 свідчать, що діяльність Карпатського національного природного парку найбільшою мірою відповідає ЦСР 15

«Захист та відновлення екосистем суші», оскільки основною функцією установи є збереження природних комплексів та біорізноманіття Українських Карпат, що безпосередньо пов'язано з веденням багаторічного екологічного моніторингу та підготовкою «Літопису природи». Високий рівень відповідності також спостерігається щодо ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату», ЦСР 6 «Чиста вода та належні санітарні умови» та ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку», що пов'язано із здійсненням екологічного моніторингу та участю у міжнародних природоохоронних проєктах. Це підтверджує важливу роль парку у реалізації міжнародних екологічних пріоритетів та забезпеченні сталого розвитку Карпатського регіону.

Високий рівень відповідності Цілям сталого розвитку КНПП підтверджує орієнтацію діяльності парку на принципи сталого розвитку та відповідність сучасним міжнародним природоохоронним підходам. Загальну оцінку рівня відповідності КНПП напрямам сталого розвитку представимо у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Загальна оцінка рівня відповідності КНПП напрямам сталого розвитку

Напрями сталого розвитку	Рівень відповідності
Екологічний	Дуже високий
Соціальний	Високий
Інституційний	Високий
Економічний	Середній

Джерело: сформовано автором

Таким чином, результати аналізу зовнішнього середовища свідчать про наявність як значних можливостей, так і певних загроз для розвитку Карпатського національного природного парку. До ключових можливостей належать розширення міжнародного співробітництва, залучення грантового

фінансування, цифровізація природоохоронної діяльності та розвиток екологічного туризму. Водночас основними загрозами залишаються кліматичні зміни, зростання антропогенного навантаження на природні комплекси та обмеженість фінансових ресурсів. У зв'язку з цим стратегія розвитку КНПП та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення має бути орієнтована на принципи сталого розвитку, посилення науково-дослідної діяльності, впровадження сучасних технологій моніторингу та активізацію співпраці із зацікавленими сторонами.

2.3 Аналіз стратегії розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного парку

Підліснівське природоохоронне науково-дослідне відділення є одним із структурних підрозділів Карпатського національного природного парку, діяльність якого спрямована на забезпечення охорони природних комплексів, проведення наукових досліджень, здійснення екологічного моніторингу та реалізацію заходів зі збереження біологічного і ландшафтного різноманіття. Як складова системи управління Карпатського НПП, відділення реалізує загальну стратегію розвитку парку, адаптуючи її до особливостей території та специфіки природоохоронної діяльності.

Аналіз офіційних напрямів діяльності Карпатського національного природного парку свідчить, що стратегічний розвиток Підліснівського ПНДВ базується на принципах сталого розвитку, які передбачають збалансоване поєднання природоохоронних, науково-дослідних, соціальних та еколого-освітніх функцій. Основною стратегічною метою діяльності відділення є забезпечення довгострокового збереження природних екосистем та підтримання екологічної рівноваги на закріпленій території шляхом впровадження сучасних природоохоронних підходів і науково обґрунтованих управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів розвитку відділення є природоохоронна діяльність. Вона охоплює охорону лісових екосистем, збереження місць існування рідкісних і зникаючих видів флори та фауни, запобігання порушенням природоохоронного законодавства та здійснення постійного контролю за станом природних комплексів. Зважаючи на зростання антропогенного навантаження на природні території та посилення впливу кліматичних змін, саме природоохоронна функція залишається базовою складовою стратегії розвитку відділення.

Важливим елементом стратегічного розвитку виступає науково-дослідна діяльність. Підліснівське ПНДВ бере участь у проведенні інвентаризації біорізноманіття, здійсненні довгострокового екологічного моніторингу, підготовці матеріалів для «Літопису природи» та виконанні наукових програм Карпатського НПП. Наявність багаторічних спостережень створює інформаційну базу для оцінювання змін у природних екосистемах та прогнозування їхнього розвитку в умовах кліматичних трансформацій.

Стратегічного значення набуває впровадження сучасних технологій моніторингу природного середовища. Проведений PESTEL-аналіз показав, що технологічні фактори є одними з найбільш перспективних для розвитку парку. Тому одним із пріоритетів діяльності Підліснівського ПНДВ має стати цифровізація природоохоронної діяльності через використання геоінформаційних систем, дистанційного зондування Землі, безпілотних літальних апаратів та електронних баз даних екологічного моніторингу. Використання таких технологій дозволить підвищити оперативність отримання інформації про стан природних комплексів та ефективність управлінських рішень.

Важливим стратегічним напрямом є розвиток партнерських відносин із зацікавленими сторонами. Результати матриці стейкхолдерів засвідчили, що ефективність діяльності відділення значною мірою залежить від взаємодії з місцевими громадами, науковими установами, громадськими організаціями та

міжнародними природоохоронними фондами. Співпраця з територіальними громадами сприяє формуванню позитивного ставлення населення до природоохоронної діяльності та забезпечує підтримку природоохоронних ініціатив на місцевому рівні.

Суттєве значення для подальшого розвитку Підліснівського ПНДВ має міжнародне співробітництво. Карпатський НПП уже має позитивний досвід реалізації міжнародних проєктів у сфері охорони довкілля та сталого розвитку. Участь у грантових програмах Європейського Союзу, міжнародних природоохоронних фондах та транскордонних проєктах створює додаткові можливості для залучення фінансових ресурсів, модернізації матеріально-технічної бази та підвищення професійної компетентності працівників.

Для аналізу теперішнього стану через оцінювання сильних та слабких сторін діяльності установи, можливої реакції Парку та відділення на вплив зовнішнього середовища, визначення напрямів взаємодії цих впливів та вибору оптимальної стратегії подальшої діяльності КНПП та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення проведемо SWOT-аналіз.

Для отримання кількісних результатів SWOT-аналізу, кожному фактору присвоюємо ваговий коефіцієнт (сума ваг у межах групи повинна дорівнювати 1,0), який відображає важливість даного фактору для стратегічної діяльності установи, далі проставляєно оцінку кожному фактору, оцінюючи силу його впливу на діяльність КНПП та Підліснівського ПНДВ. За результатами такого оцінювання розраховуємо зважений бал впливу кожного фактора, а потів і кожної групи факторів. SWOT-аналіз представимо в таблиці 2.7.

За результатами SWOT-аналізу будуємо SWOT-матрицю для формування стратегії розвитку Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення (рисунок 2.2).

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення

Показники	Ваговий коефіцієнт	Оцінка (1–5)	Зважені бали
Сильні сторони (Strengths)			
Унікальні природні комплекси та високе біорізноманіття	0,20	5	1,00
Статус найстарішого національного природного парку України	0,10	5	0,50
Значний досвід науково-дослідної діяльності та ведення «Літопису природи»	0,20	5	1,00
Розвинене міжнародне співробітництво	0,15	4	0,60
Високий рівень природоохоронної цінності території	0,20	5	1,00
Наявність еколого-освітньої та рекреаційної інфраструктури	0,15	4	0,60
Разом	**1,00**	—	**4,70**
Слабкі сторони (Weaknesses)			
Обмеженість бюджетного фінансування	0,25	5	1,25
Недостатній рівень цифровізації моніторингу	0,20	4	0,80
Зношеність окремих елементів матеріально-технічної бази	0,15	4	0,60
Недостатня кількість молодих науковців	0,15	4	0,60
Залежність від державного фінансування	0,15	4	0,60
Недостатнє використання сучасних ГІС-технологій	0,10	3	0,30
Разом	**1,00**	—	**4,15**
Можливості (Opportunities)			
Участь у міжнародних грантових програмах	0,25	5	1,25
Впровадження цифрових технологій моніторингу	0,20	5	1,00
Розвиток транскордонного співробітництва	0,15	4	0,60
Зростання попиту на екологічний туризм	0,15	4	0,60
Розвиток екосистемних послуг	0,10	4	0,40
Активізація співпраці з громадами та науковими установами	0,15	5	0,75
Разом	**1,00**	—	**4,60**
Загрози (Threats)			
Кліматичні зміни та деградація екосистем	0,25	5	1,25
Зростання рекреаційного навантаження	0,20	4	0,80
Скорочення бюджетного фінансування	0,15	4	0,60
Незаконне природокористування та браконьєрство	0,15	4	0,60
Поширення інвазійних видів	0,10	3	0,30
Відтік кваліфікованих кадрів	0,15	4	0,60
Разом	**1,00**	—	**4,15**

Джерело: сформовано автором

		Внутрішнє середовище	
Зовнішнє середовище		**Сильні сторони (S) 4,7**	**Слабкі сторони (W) 4,15**
	Можливості 4,6	**Стратегія розвитку** «максі-максі» (стратегія концентрованого зростання в поєднанні зі стратегією сталого розвитку та цифрової трансформації)	Стратегія стабілізації
	Загрози 4,15	Стратегія утримання позицій	Стратегія виживання

Рисунок 2.2 – SWOT-матриця Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення

Джерело: побудовано автором

Отримані результати свідчать, що сума зважених балів за групами «Сильні сторони» (4,70) та «Можливості» (4,60) перевищує значення груп «Слабкі сторони» (4,15) та «Загрози» (4,15). Це дозволяє зробити висновок, що стратегічна позиція Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення характеризується переважанням сильних сторін та можливостей над слабкими сторонами і загрозами. До ключових переваг належать високий природоохоронний потенціал території, значний науковий досвід, підтримка з боку адміністрації Карпатського НПП та перспективи розвитку міжнародного співробітництва. Водночас основними стримуючими факторами залишаються обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифровізації окремих процесів та ризики, пов'язані зі зміною клімату.

З урахуванням результатів SWOT-аналізу можна зробити висновок, що найбільш доцільною для Підліснівського ПНДВ є стратегія «максі-максі» (SO-стратегія), яка передбачає використання наявних сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. Практична реалізація такої стратегії повинна бути спрямована на розширення міжнародної співпраці, активне залучення

грантових коштів, впровадження сучасних цифрових технологій моніторингу, розвиток наукових досліджень та підвищення рівня екологічної освіти населення.

Таким чином, аналіз стратегії розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення свідчить про її відповідність сучасним принципам сталого розвитку та стратегічним пріоритетам природоохоронної діяльності. Подальше підвищення ефективності функціонування відділення доцільно пов'язувати з цифровою трансформацією природоохоронного менеджменту, зміцненням наукового потенціалу, диверсифікацією джерел фінансування та поглибленням співпраці із зацікавленими сторонами. Це сприятиме підвищенню ефективності охорони природних комплексів та забезпеченню сталого розвитку Карпатського національного природного парку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КАРПАТСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДНОГО ПАРКУ ТА ПІДЛІСНІВСЬКОГО ПРИРОДООХОРОННОГО НАУКОВО-ДОСЛІДНОГО ВІДДІЛЕННЯ

3.1. Стратегічні напрями розвитку Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення

За результатами проведеного у другому розділі аналізу діяльності Карпатського національного природного парку та його структурного підрозділу Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення, аналізу зовнішнього середовища PESTEL- та стратегічного аналізу SWOT було виявлено певні можливості та проблемні моменти пов’язані із забезпеченням сталого розвитку установи. До таких проблемних моментів можна віднести: обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифровізації, модернізацію матеріально-технічної бази та необхідність адаптації до кліматичних змін. Для вирішення визначених проблем необхідно розробити відповідні стратегічні плани та забезпечити їхню реалізацію.

На основі проведеного PESTEL-аналізу та враховуючи сучасні напрями діяльності Карпатського національного природного парку (наукові дослідження, ведення «Літопису природи», екологічний моніторинг, еко-освіта та міжнародне співробітництво), доцільно систематизувати отримані результати та сформувати комплекс стратегічних заходів розвитку парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення, які будуть враховувати виявлені виклики та можливості пов’язані із зовнішнім середовищем діяльності установи. Виявлені виклики та можливості за факторами PESTEL та запропоновані стратегічних дій з їхнього вирішення представимо в таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Стратегічні дії КНПП за результатами PESTEL-аналізу

Фактор	Виявлені виклики та можливості	Запропоновані стратегічні дії
Політичні (P)	Євроінтеграція та гармонізація природоохоронного законодавства	Розробити програму адаптації діяльності парку до екологічних стандартів ЄС; розширити участь у транскордонних природоохоронних проєктах
Економічні (E)	Недостатність бюджетного фінансування, залежність від державних коштів	Створити грантовий офіс; збільшити участь у програмах LIFE, Interreg та інших міжнародних фондах; розвивати еко-системні послуги та екотуризм
Соціальні (S)	Підвищення екологічної свідомості населення та зацікавленості громад	Розширити еколого-освітні програми для шкіл і громад; залучати волонтерів до природоохоронних заходів; розвивати громадський моніторинг довкілля
Технологічні (T)	Необхідність цифровізації природоохоронної діяльності	Впровадити ГІС-технології, безпілотний моніторинг, цифрові бази даних біорізноманіття та систему електронного «Літопису природи»
Екологічні (E)	Зміна клімату, деградація окремих екосистем, рекреаційне навантаження	Посилити моніторинг кліматичних змін; розробити програму адаптації екосистем до кліматичних ризиків; впровадити систему оцінки рекреаційного навантаження
Правові (L)	Посилення вимог до природоохоронної діяльності та звітності	Удосконалити внутрішню систему екологічного менеджменту; запровадити регулярний аудит природоохоронної діяльності відповідно до міжнародних стандартів

Джерело: сформовано автором

З метою узгодження внутрішнього середовища діяльності КНПП (сильних та слабких сторін) та визначених на основі PESTEL-аналізу загроз та можливостей зовнішнього середовища нами було проведено SWOT-аналіз, за результатами якого визначено стратегію розвитку установи - «Максі–Максі» (SO-стратегії). Основною метою цієї стратегії для КНПП є підвищення ефективності природоохоронної діяльності, зміцнення наукового потенціалу та забезпечення довгострокового збереження природних екосистем на основі принципів сталого розвитку.

Для реалізації зазначеної мети можна запропонувати п'ять взаємопов'язаних стратегічних напрямів розвитку.

Напрям 1. Цифрова трансформація природоохоронної діяльності, де одним із ключових напрямів удосконалення стратегії є впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління природними ресурсами. Передбачається створення єдиної геоінформаційної системи моніторингу території відділення, формування електронних баз даних щодо стану біорізноманіття, використання супутникових знімків та безпілотних літальних апаратів для контролю за змінами природних екосистем.

Запровадження цифрового моніторингу дозволить підвищити оперативність отримання екологічної інформації, скоротити витрати на польові дослідження та покращити якість управлінських рішень.

Напрям 2. Розвиток науково-дослідної діяльності, який з метою посилення наукового потенціалу пропонує розширити співпрацю із закладами вищої освіти, науковими установами та міжнародними дослідницькими центрами. З цією метою доцільним є створення на базі Підліснівського ПНДВ польового наукового центру для проведення студентських практик, стажувань та міжнародних дослідницьких програм.

Особлива увага повинна приділятися дослідженням впливу кліматичних змін на природні комплекси Українських Карпат, моніторингу популяцій рідкісних видів та оцінюванню еко-системних послуг, зокрема і на території Підліснівського ПНДВ .

Напрям 3. Диверсифікація джерел фінансування. Оскільки проведений аналіз показав значну залежність діяльності природоохоронних установ від бюджетного фінансування, тому одним із стратегічних завдань має стати залучення додаткових фінансових ресурсів через участь у міжнародних грантових програмах, транскордонних проєктах та екологічних фондах.

Для цього пропонуємо створити систему проєктного менеджменту, яка забезпечуватиме пошук грантових можливостей, підготовку заявок та супровід міжнародних проєктів. Додатковим джерелом фінансування може стати розвиток екосистемних послуг та екологічного туризму.

Напрям 4. Розвиток партнерства та взаємодії із зацікавленими сторонами. Оскільки, важливою умовою успішної реалізації стратегії є поглиблення співпраці з місцевими громадами, громадськими організаціями, туристичним бізнесом та науковими установами, пропонуємо створити консультативну платформу взаємодії зі стейкхолдерами для узгодження природоохоронних, соціальних та економічних інтересів.

Активна участь місцевого населення у природоохоронних заходах сприятиме формуванню екологічної відповідальності та підвищенню рівня підтримки діяльності парку.

Напрям 5. Адаптація до змін клімату та реалізація Цілей сталого розвитку ООН. В розрізі необхідності дотримання вимог з реалізації Цілей сталого розвитку ООН, насамперед ЦСР 13 «Боротьба зі зміною клімату», ЦСР 15 «Захист екосистем суші» та ЦСР 17 «Партнерство заради сталого розвитку» та зважаючи на значний вплив кліматичних змін на гірські екосистеми, доцільно впровадити програму кліматичної адаптації Підліснівського ПНДВ. Вона повинна включати моніторинг кліматичних ризиків, оцінювання вразливості природних комплексів та розроблення заходів щодо підвищення їхньої стійкості.

З метою оцінювання запропонованих напрямів стратегічного розвитку КНПП та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення пропонуємо застосувати збалансовану систему показників (підхід Balanced Scorecard (BSC)) (таблиця 3.2).

Використання збалансованої системи показників дасть можливість менеджменту КНПП систематизувати цільові орієнтири та визначити показники їхнього оцінювання, що дозволить оцінити діяльність парку не лише через фінансові результати, але й через показники наукової, природоохоронної, освітньої та організаційної ефективності. Такий підхід дасть можливість підвищити результативність наукових досліджень, розширити партнерські зв'язки, залучити додаткові фінансові ресурси та буде

сприяти розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 3.2 – Збалансована система показників (Balanced Scorecard (BSC)) для оцінювання напрямів стратегічної діяльності Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення КНПП

Напрями стратегічної діяльності	Стратегічна ціль	KPI
Фінансові	Збільшення фінансування	Обсяг грантових коштів
Наукові	Підвищення результативності досліджень	Кількість наукових публікацій
Природоохоронні	Збереження біорізноманіття	Кількість видів під моніторингом
Внутрішні процеси	Підвищення ефективності моніторингу	Площа охоплених дослідженнями територій
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації персоналу	Кількість навчань та стажувань
Взаємодія зі стейкхолдерами	Розвиток партнерств	Кількість спільних проєктів

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованих напрямів розвитку установи поєднує природоохоронну, наукову, соціальну, економічну та інноваційну складові, що дозволить підвищити якість управління природними ресурсами, зміцнити фінансову стійкість установи, покращити наукові результати та забезпечити відповідність сучасним вимогам сталого розвитку.

3.2 Шляхи реалізації цілей стратегії розвитку Карпатського національного природного парку та його структурного підрозділу Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення

З метою реалізації запропонованих напрямів стратегічного розвитку, основі результатів SWOT-аналізу, PESTEL-аналізу, матриці стейкхолдерів та оцінки відповідності Цілям сталого розвитку ООН КНПП та Підліснівського ПНДВ, пропонуємо дорожню карту реалізації стратегії розвитку Підліснівського ПНДВ КНПП на п’ятирічний термін з 2027 до 2032 рр. (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 – Дорожня карта реалізації стратегії розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного природного парку на 2027–2032 рр.

Стратегічний напрям	Заходи	Термін реалізації	Відповідальні виконавці	Джерела фінансування	KPI	Очікуваний результат
1	2	3	4	5	6	7
Цифровізація природоохоронної діяльності	Створення електронної бази даних моніторингу природних комплексів	2027–2028	Адміністрація КНПП, науковий відділ, Підліснівське ПНДВ	Державний бюджет, гранти	Створена база даних; 100 % цифрових записів	Підвищення оперативності збору та аналізу екологічної інформації
Цифровізація природоохоронної діяльності	Впровадження ГІС-технологій та цифрового картографування	2027–2029	Науковий відділ КНПП	Грантові програми ЄС	Частка території, охоплена ГІС-моніторингом (%)	Підвищення точності моніторингу природних ресурсів
Цифровізація природоохоронної діяльності	Використання безпілотних літальних апаратів для моніторингу території	2028–2030	Підліснівське ПНДВ	Гранти, міжнародна технічна допомога	Кількість проведених обстежень	Зменшення витрат часу на польові дослідження
Розвиток науково-дослідної діяльності	Створення польової науково-дослідної бази	2027–2029	Адміністрація КНПП, ЗВО-партнери	Гранти, бюджетні кошти	Кількість дослідницьких проєктів	Посилення наукового потенціалу
Розвиток науково-дослідної діяльності	Проведення моніторингу впливу кліматичних змін на екосистеми	2027–2032	Науковий відділ, Підліснівське ПНДВ	Бюджет, міжнародні проєкти	Кількість моніторингових звітів	Формування наукової бази для адаптації екосистем
Розвиток науково-дослідної діяльності	Розширення співпраці з університетами та науковими установами	2027–2032	КНПП, ЗВО	Без додаткових витрат	Кількість укладених договорів	Підвищення наукової активності
Диверсифікація фінансування	Створення системи грантового менеджменту	2027	Адміністрація КНПП	Власні ресурси	Створення проєктної групи	Підвищення спроможності залучати кошти

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7
Диверсифікація фінансування	Підготовка та подання грантових заявок	2027–2032	Проєктна група	Міжнародні фонди	Кількість поданих заявок	Збільшення обсягів фінансування
Диверсифікація фінансування	Розвиток екологічного туризму	2028–2032	КНПП, громади	Власні надходження, гранти	Збільшення кількості відвідувачів	Додаткові фінансові надходження
Розвиток партнерства	Створення консультативної ради стейкхолдерів	2027	Адміністрація КНПП	Без додаткових витрат	Кількість засідань на рік	Покращення комунікації із зацікавленими сторонами
Розвиток партнерства	Реалізація спільних природоохоронних проєктів з громадами	2028–2032	Підліснівське ПНДВ, громади	Гранти, місцеві бюджети	Кількість реалізованих проєктів	Посилення підтримки природоохоронної діяльності
Розвиток партнерства	Організація еколого-освітніх заходів	2027–2032	Відділ екоосвіти	Бюджет, спонсорські кошти	Кількість учасників заходів	Зростання екологічної свідомості населення
Адаптація до змін клімату	Розроблення плану адаптації екосистем до кліматичних змін	2027–2028	Науковий відділ	Гранти, бюджет	Наявність затвердженого плану	Зменшення кліматичних ризиків
Адаптація до змін клімату	Система раннього виявлення екологічних загроз	2028–2030	Підліснівське ПНДВ	Грантове фінансування	Кількість виявлених ризиків	Підвищення рівня екологічної безпеки
Адаптація до змін клімату	Моніторинг рідкісних та зникаючих видів	2027–2032	Науковий відділ	Бюджет, міжнародні проєкти	Кількість видів під моніторингом	Збереження біорізноманіття
Реалізація ЦСР ООН	Підготовка внутрішнього звіту про внесок у ЦСР	Щорічно	Адміністрація КНПП	Власні ресурси	Наявність звіту	Контроль досягнення цілей сталого розвитку
Реалізація ЦСР ООН	Інтеграція показників ЦСР у систему управління	2027–2028	Адміністрація, науковий відділ	Без додаткових витрат	Частка КР пов'язаних із ЦСР	Підвищення рівня сталого розвитку установи

Джерело: розроблено автором

Представлена в таблиці 3.3 дорожня карта передбачає поетапну реалізацію, запропонованих вище, п'яти стратегічних напрямів розвитку КНПП та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення: цифровізацію природоохоронної діяльності, розвиток наукових досліджень, диверсифікацію джерел фінансування, посилення взаємодії зі стейкхолдерами та адаптацію до кліматичних змін. Реалізація визначених заходів упродовж 2027–2032 років дозволить підвищити ефективність природоохоронного менеджменту, збільшити обсяги залучених фінансових ресурсів, посилити науковий потенціал установи та забезпечити більш повну відповідність діяльності Карпатського національного природного парку Цілям сталого розвитку ООН.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить підвищення ефективності моніторингу природних комплексів, збільшення кількості наукових досліджень і міжнародних проєктів, розширення співпраці з місцевими громадами та зміцнення позицій Підліснівського ПНДВ як одного з ключових природоохоронних і наукових осередків Карпатського регіону.

3.3 Оцінювання економічної ефективності впровадження запропонованих заходів з реалізації стратегії розвитку Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення

Оскільки Підліснівське ПНДВ Карпатського національного природного парку не є комерційною організацією, економічний ефект доцільно визначати через економію коштів, залучення додаткового фінансування та підвищення ефективності використання ресурсів.

Для підвищення ефективності діяльності Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення пропонуємо реалізувати три основні стратегічні заходи, які пов’язані з п’ятьма стратегічними цілями.

1 Впровадження геоінформаційної системи (ГІС) моніторингу природних комплексів.

2 Створення грантової групи для залучення міжнародного фінансування.

3 Розвиток еколого-освітніх та екотуристичних програм.

Захід 1. Впровадження ГІС-моніторингу території полягає у впровадженні практики використання комплекс комп'ютерних інструментів і методів для збору, обробки, аналізу та візуалізації просторових даних. Вони пов'язують фізичні об'єкти на карті з їхніми детальними характеристиками, створюючи інтерактивні багатошарові зображення. [32] Оскільки, на сьогодні значна частина польових досліджень виконується традиційними методами, що потребує значних трудових та транспортних витрат, використання ГІС-технологій і супутникових даних дозволить скоротити витрати на польові обстеження приблизно на 20 %.

Проведемо розрахунок економії коштів на проведенні польових досліджень та моніторингу, вартість яких становлять 250 тис. грн.

Економія коштів E_1 складе:

$E_1 = 250\,000 \times 20\,\% = 50\,000$ грн/рік

Витрати на придбання програмного забезпечення та навчання персоналу становитимуть орієнтовно 120 тис. грн.

Термін окупності складе:

$T = 120\,000 / 50\,000 = 2{,}4$ роки

Отже, впровадження ГІС-моніторингу забезпечить щорічну економію близько 50 тис. грн та окупиться протягом двох з половиною років.

Захід 2. Створення грантової групи, з метою диверсифікації фінансування, яка буде складатися з двох працівників, відповідальних за підготовку проєктних заявок.

За результатами аналізу природоохоронних установ України середній обсяг одного міжнародного гранту становить від 300 до 800 тис. грн.

Припустимо, що відділення щороку залучатиме один грант на суму 500 тис. грн.

Витрати на функціонування грантової групи складуть:

- підвищення кваліфікації персоналу – 20 тис. грн;
- інформаційне забезпечення – 10 тис. грн.

Загальні витрати будуть становити:

В = 30 000 грн

Економічний ефект $Е_2$ складе:

$Е_2$ = 500 000 – 30 000 = 470 000 грн/рік

Таким чином, створення грантової групи може забезпечити додаткове фінансування в обсязі близько 470 тис. грн на рік.

Захід 3. Розвиток еколого-освітніх та екотуристичних програм буде передбачати організацію щорічних екологічних шкіл, польових практик для студентів та тематичних екскурсій.

Заплануємо протягом року проводити:

- 20 екскурсій;
- середня кількість учасників – 25 осіб;
- благодійний внесок – 100 грн з особи.

Додаткові надходження складуть:

Д = 20 × 25 × 100 = 50 000 грн/рік

Організаційні витрати становитимуть близько 15 тис. грн.

Економічний ефект $Е_3$ складе:

$Е_3$ = 50 000 – 15 000 = 35 000 грн/рік

Розрахуємо загальний економічний ефект як суму ефектів від реалізації запропонованих заходів:

$Е_{заг} = Е_1 + Е_2 + Е_3$

$Е_{заг}$ = 50 000 + 470 000 + 35 000 = 555 000 грн/рік

В таблиці 3.4 згрупуємо результати розрахунків економічних ефектів від реалізації запропонованих заходів.

Таблиця 3.4 – Економічна ефективність запропонованих заходів

Захід	Витрати, грн	Очікуваний ефект, грн/рік	Чистий ефект, грн/рік
Впровадження ГІС-моніторингу	120 000	50 000	50 000
Створення грантової групи	30 000	500 000	470 000
Розвиток еколого-освітніх програм	15 000	50 000	35 000
Разом	165 000	600 000	555 000

Джерело: сформовано автором

Отже, реалізація запропонованих заходів забезпечить не лише підвищення ефективності природоохоронної діяльності Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення, але й створить передумови для залучення додаткових фінансових ресурсів у розмірі понад 0,5 млн грн щорічно. Це сприятиме зміцненню фінансової стійкості установи, модернізації системи моніторингу та підвищенню якості виконання природоохоронних і науково-дослідних функцій.

ВИСНОВКИ

В процесі виконання бакалаврської роботи було досліджено стратегію розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного природного парку.

Для вирішення поставленого завдання було досліджено теоретичні засади стратегій розвитку організацій природоохоронного спрямування: проаналізовано визначення поняття «стратегія розвитку» та їхня класифікація, особливості стратегічного управління природоохоронними територіями, методичні підходи до формування стратегій розвитку природоохоронних установ, зокрема PESTEL-аналіз та SWOT-аналіз, аналіз зацікавлених сторін.

У другому розділі проаналізовано діяльність Карпатського національного природного парку та його внутрішнього структурного підрозділу Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення.

Парк є неприбутковою, природоохоронною, рекреаційною, культурно-освітньою, науково-дослідною установою загальнодержавного значення і входить до складу природно-заповідного фонду України.

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності КНПП є:

72.19 - Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Та 91.04 - Функціювання ботанічних садів, зоопарків і природних заповідників.

Проаналізовано організаційну структуру Парку та визначено місце Підліснівське природоохоронне науково-дослідне відділення. Підліснівське природоохоронне науково-дослідне відділення є внутрішнім структурним підрозділом Карпатського національного природного парку, повністю підпорядковується адміністрації конкретного національного природного

парку та діє на основі внутрішнього «Положення національного парку».

Основними завданнями Підліснівського відділення є:

- збереження природних комплексів;

- створення умов для відпочинку;

- пропаганда природоохоронних знань;

- ведення наукових досліджень по вивченню природних комплексів та їх змін в умовах рекреаційного використання території.

За результатами PESTEL-аналізу визначено, що найбільший вплив на діяльність Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення мають економічні (4,75 бали), політичні (4,70 бали) та екологічні фактори (4,65 бали), що вказує на сучасні кліматичні зміни, збільшення навантаження на природні комплекси Карпат та необхідність збереження біорізноманіття. За результатами PESTEL-аналізу запропоновано програму дій, яка дасть можливість пристосуватися до зовнішнього середовища.

Проведений аналіз стейкхолдерів показав, що найбільший вплив на діяльність КНПП мають Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, адміністрація парку, наукові установи, міжнародні природоохоронні організації та місцеві громади. Саме від ефективності взаємодії з цими групами залежить успішність реалізації стратегічних цілей розвитку парку, отримання додаткових ресурсів для розвитку наукових досліджень та природоохоронних програм.

Також оцінено наскільки Карпатський національний природний парк як одна з провідних природоохоронних установ України безпосередньо, сприяє досягненню Цілей сталого розвитку через виконання природоохоронних, науково-дослідних, еколого-освітніх та рекреаційних функцій.

Для аналізу сильних та слабких сторін діяльності установи, загроз та можливостей, проведено SWOT-аналіз та визначено оптимальну стратегію подальшої діяльності КНПП та Підліснівського природоохоронного науково-

дослідного відділення. Це стратегія «максі-максі» (SO-стратегія), яка передбачає використання наявних сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. ЇЇ реалізація повинна включати розширення міжнародної співпраці, активне залучення грантових коштів, впровадження сучасних цифрових технологій моніторингу, розвиток наукових досліджень та підвищення рівня екологічної освіти населення.

За результатами аналізу запропоновано такі напрями реалізації стратегії

Напрям 1. Цифрова трансформація природоохоронної діяльності

Напрям 2. Розвиток науково-дослідної діяльності

Напрям 3. Диверсифікація джерел фінансування

Напрям 4. Розвиток партнерства та взаємодії із зацікавленими сторонами

Напрям 5. Адаптація до змін клімату та реалізація Цілей сталого розвитку ООН.

За визначеними напрямами реалізації стратегії розроблено Дорожню карту реалізації стратегії розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного природного парку на 2027–2032 рр. та проведено економічне обгрунтування реалізації трьох основні стратегічних заходів, які пов’язані з п’ятьма стратегічними цілями.

1 Впровадження геоінформаційної системи (ГІС) моніторингу природних комплексів.

2 Створення грантової групи для залучення міжнародного фінансування.

3 Розвиток еколого-освітніх та екотуристичних програм.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2018.

2 Ansoff H. I. Strategic Management. New York : Palgrave Macmillan, 2007.

3 Porter M. E. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2008.

4 Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill, 2017.

5 David F. R., David F. R. Strategic Management. Pearson, 2020.

6 Стеченко Д. М. Стратегічне управління. Київ : Знання, 2019.

7 Хвесик М. А., Голян В. А. *Економіка природокористування*. Київ: Кондор, 2019.

8 Закон України «Про природно-заповідний фонд України».

9 World Commission on Environment and Development. *Our Common Future*. Oxford University Press, 1987.

10 Мельник Л. Г. *Основи стійкого розвитку*. Суми : Університетська книга, 2020.

11 Одум Ю. *Основи екології*. Київ : Либідь, 2008.

12 David F., David F. *Strategic Management*. Pearson, 2020.

13 Kaplan R., Norton D. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, 1996.

14 Карпатський національний природній парк. Наукова діяльність. Офіційна сторінка. URL: https://karpatskyi-park.in.ua/pro-nas/napriamky-diialnosti/nauka/?utm_source=chatgpt.com

15 Трофимчук О. М. Геоінформаційні системи в екологічному моніторингу. Київ, 2021.

16 Kotler P., Keller K. Marketing Management. Pearson, 2019.

17 Брунець Б. В. Управління природно-заповідними територіями України в умовах сталого розвитку // Економіка природокористування і

охорони довкілля. 2022. № 3.

18 Parpan V. I. Sustainable Development of Protected Areas in the Carpathian Region. Lviv, 2021.

19 Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge University Press, 2010.

20 Кравців В. С. Регіональна екологічна політика та сталий розвиток. Львів : НАН України, 2022.

21 Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. Київ, 2020.

22 Череп О. Г., Веремєєнко О. О. Формування стратегії розвитку підприємства. Міжнародні економічні відносини. Актуальні проблеми економіки № 7 (277), 2024 С. 320-325. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-277-320-325

23 Микитин Т. М. Strategic Management Development of National Natural Parks: A Theoretical Aspect // Balanced Nature Using. 2019. № 4.

24 Парпан В. І. Управління природоохоронними територіями Карпатського регіону. Львів, 2021.

25 Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38-45.

26 Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.

27 Карпатський національний природний парк. Офіційна сторінка https://cnnp.if.ua/ua/

28 Карпатський національний природний парк (КНПП). YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05509323/

29 Підлісніве́ське природоохоронне науково-дослідне відділення. URL: https://cnnp.if.ua/holovna/terytoriia/12-consscidep/23-pidlisne-sci-dep

30 United Nations. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* .URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

31 United Nations Environment Programme. *About the Sustainable Development Goals*. URL: https://www.unep.org/explore-topics/sustainable-development-goals/about-sustainable-development-goals

32 Геоінформаційні технології. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B5%D0%BE%D1%96%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D1%96_%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97

Бібліографічна довідка

Підлетейчук Святослав Йосипович

Тема: «Дослідження стратегії розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного парку».

Обсяг пояснювальної записки: 61 аркуш.

Кількість рисунків: 2 шт.

Кількість таблиць: 14 шт.

Графічний матеріал (слайди,плакати): 7 шт.

Слайд 1 – Тема

Слайд 2 – Стратегії розвитку природоохоронних організацій

Слайд 3 – Завдання Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного природного парку

Слайд 4 - PESTEL-аналіз факторів зовнішнього середовища

Слайд 5 – Аналіз стейкхолдерів

Слайд 6 - SWOT-аналіз Карпатського національного природного парку та Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення

Слайд 7 – Заходи з реалізації стратегії розвитку Підліснівського природоохоронного науково-дослідного відділення Карпатського національного природного парку

Слайд 8 – Дякую за увагу.

«_16_» червня 2026р.

Підпис студента