

ції стратегії розвитку галузі. Виходячи з цього, питання формування відповідної концепції є напрямом подальших наукових досліджень.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Carter N. The Politics of the Environment. Ideas, Activism, Policy. / N. Carter – Copyright Cambridge University Press. Published November 2001. – 382 p.
2. Економіка зарубіжних країн / за ред. Ю.Г. Козака та ін. — К.: ЦУЛ, 2003. – 352 с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [Учебник для вузов] / А.А.Томпсон, А.Дж.Стрикленд – М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 284 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф – СПб.: "Питер", 1998, – 559 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел – Питер, СПб., 2000. – 430 с.
6. Каплан Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 380 с.

УДК: 338.436.33

## ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНИХ ФАКТОРІВ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗИ ГАЛУЗІ РИБНИЦТВА ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

*Хорунжий І.В. – к.с.-г.н., доцент*  
*Мухіна І.А. – к.е.н., доцент Херсонський ДАУ*

**Постановка проблеми.** Поряд із землеробством та тваринництвом рибне господарство відіграє особливу роль у формуванні продовольчої безпеки України, виробляючи цінну дієтичну продукцію, без якої неможливо забезпечити населення збалансованим харчуванням.

Природно-ресурсний потенціал рибогосподарського комплексу України, в основному, сконцентрований у Причорноморському регіоні, де Херсонська область вирізняється не тільки сприятливим поєднанням позитивних природних чинників, необхідних для його розвитку, а й високим науково-технічним потенціалом (рибогосподарський факультет ХДАУ, Лабораторія аквакультури ІРГ УААН, Херсонська гідробіологічна станція НАНУ). Відповідно до цих обставин, Причорноморський регіон може розглядатися як найбільш перспективний для інвестування.

В той же час, перехід рибного господарства на ринкові відносини в умовах безсистемної приватизації та необґрунтованого розподілу цілісних комплексів між різними власниками й користувачами, призвів до збитковості та банкрутства переважної більшості підприємств. До того ж, в галузі одночасно

діє ціла низка різнонаправлених за змістом інших факторів. Вони потребують пильного розгляду, систематизації та відбору серед них пріоритетних. Дані чинники стануть основою для подальшого формування стратегії виходу галузі з кризового стану.

**Стан вивчення проблеми.** Звичайно, така важлива складова народного господарства як рибогосподарський комплекс Херсонщини, не залишилась поза увагою органів державного управління і науковців. Так, рішенням XIV сесії обласної ради VI скликання від 05.04.2012 року № 434, була розроблена і затверджена Комплексна Регіональна Програма раціонального використання водних об'єктів і розвитку рибного господарства Херсонської області до 2020 року.

Отже, фактори, які впливають на діяльність рибництва вивчені і досліджені фахівцями та урядовцями досить глибоко. В той же час, з точки зору стратегічного менеджменту, виділення пріоритетних факторів надасть змогу формувати стратегію розвитку галузі, спираючись на її внутрішні резерви та сприятливі можливості

зовнішнього середовища. Поставлені задачі служать основою стратегічного планування - важливої складової державного управління.

Засновниками стратегічного менеджменту у 60-70 рр. XX сторіччя були такі зарубіжні вчені як І.Ансов, А.Чандлер, П.Друкер. В подальшому розширили дослідження: К.Ендрюс, Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал та інші.

Серед сучасних українських та російських вчених цим питанням займаються такі науковці як: Є.Кайлюк, Г.Кіндрацька, І.Смолін, В.Пастухова, Г.Гольдштейн, Г.Арутюнова, О.Кадишева, та інші.

**Завдання та методи дослідження.** Завданням нашого дослідження було проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища рибничих підприємств Херсонської області та оцінка впливу властивих їм складових на об'єми виробництва та реалізації рибної продукції.

Завдання вирішувалось за допомогою побудови та аналізу матриці SWOT, який на сьогодні є необхідним елементом досліджень при складанні стратегічних планів будь-якого рівня.

Першим кроком для побудови матриці SWOT-аналізу є визначення найбільш вагомих факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища галузі.

**Результати дослідження.** Обрана методика передбачає проведення аналізу в декілька етапів. На першому етапі SWOT-аналізу виявляють фактори, які найбільшим чином впливають на галузь. Ці фактори розподіляють на 2 групи:

- а) підконтрольні впливу галузі - внутрішні чинники;
- б) не підконтрольні, або слабо підконтрольні - зовнішні.

В залежності від напрямку впливу, внутрішні та зовнішні чинники групують на дві пари протилежних за змістом: «сильні – слабкі» та «можливості – загрози» відповідно. Для того, щоб визначитись з факторами, надамо коротку характеристику загального стану галузі рибництва та його зовнішнього середовища.

Так, порівняно з іншими галузями сільського господарства, в рибництві чи не найбільше проявляється роль природного фактора в технологічному циклі виробництва продукції. Незмінним природним середовищем розвитку галузі є внутрішні та зовнішні водойми.

Херсонська область має суттєвий водний фонд загальною площею понад 2,6 млн га, до складу якого належить: північно-західна частина Чорного моря з лиманами та затоками; частина затоки Сиваш Азовського моря; частина Дніпровсько-Бузького лиману; нижня частина Каховського водосховища; заплавна система пониззя Дніпра; водойми місцевого значення.

Існуючі природні та штучні умови сприяли утворенню достатньої кількості рибогосподарських об'єктів та спеціалізованої інфраструктури (ставів, інкубаційних цехів, рибничих заводів), до того ж, існує наявна база для розвитку осетрівництва, акліматизації нових і реакліматизації аборигенних осетроподібних (Дніпровський виробничо-експериментальний осетровий рибничий завод). Високий науково-технічний потенціал та наявність кваліфікованих кадрів у галузі також являються чинниками, які сприяють розвитку рибництва.

Всі перелічені складові можуть бути використані для виробництва якісної товарної рибопродукції з низькою собівартістю, отже стати одним із стабільних та ефективних джерел поповнення регіонального бюджету.

В той же час, складна економічна та екологічна ситуація в Україні відобразилась і на рибних підприємствах Херсонської області. Протягом тривалого часу спостерігається спад виробництва і відбуваються процеси зниження його потенціалу (старіння технічної бази, ресурсна і фінансова незбалансованість, низька якість рибо-посадкового матеріалу, використання лише екстенсивної випасної технології, зниження ступеня контролю за вилученням риби). Існують також специфічні внутрішні складові, які впливають на ефективність діяльності рибництва (залежність від погодно-кліматичних умов та сезонність виробництва).

Серед зовнішніх чинників, які сприяють розвитку галузі, відзначимо: традиційно високий рівень споживання риби та рибопродуктів населенням області; зростання попиту на натуральні продукти, більш дешеві порівняно з м'ясом; створення в області оптових ринків для торгівлі сільгосппродукцією; реалізація харчової рибної продукції підприємствами переробної промисловості; створення підприємств з виробництва штучних кормів і добрив; подовження термінів реалізації товарної риби шляхом її перетримання у спеціалізованих водоймах; інвестиції в галузь (відповідно до Регіональної Програми розвитку рибного господарства Херсонської області, сума інвестицій до 2020 року складе 716639,6 тис. грн); політична та економічна стабільність в Україні.

Зовнішніми загрозами для функціонування рибництва являються: висока плата за кредитні ресурси та оренду землі під водоймами; податковий тиск; недосконала законодавча та нормативно-правова база; відсутність бюджетного фінансування робіт по ремонту та реконструкції ставів і гідроспоруд; часті зміни користувачів рибогосподарських об'єктів; несанкціоноване та аматорське рибальство; конкуренція на ринку рибопродуктів.

Наведений перелік свідчить про значну кількість діючих в галузі обставин. Серед них були виділені пріоритетні фактори і проведена їхня експертна оцінка за п'ятибальною шкалою, представлена в таблиці 1.

За значимістю серед сильних сторін галузі відзначимо: 1 - кількість і потужність рибогосподарських об'єктів; 2 - широкий ціновий діапазон продукції рибництва; 3 - забезпечення галузі кваліфікованими кадрами.

Аналогічним чином були згруповані та оцінені слабкі сторони внутрішнього середовища (табл. 2).

**Таблиця 1 - Оцінка сильних сторін галузі рибиництва у Херсонській області (+)**

Сильні сторони (внутрішні чинники галузі)	Значимість фактора (місце)	Якісна оцінка, бали	Зважена оцінка, бали	Структура, долі	Ранг
1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів	5	4	20	0,27	1
2. Забезпечення галузі кваліфікованими кадрами	4	4	16	0,22	3
3. Науковий потенціал та науково-практична база	3	3	9	0,12	5
4. Широкий ціновий діапазон продукції рибиництва	4	4	16	0,23	2
5. Споживчі властивості та особливості реалізації рибопродуктів	4	3	12	0,16	4
Всього, балів:	X	X	73	1,00	x

**Таблиця 2 - Оцінка слабких сторін галузі рибиництва у Херсонській області (-)**

Слабкі сторони (внутрішні чинники галузі)	Значимість фактора (місце)	Якісна оцінка, бали	Зважена оцінка, бали	Структура, долі	Ранг
1. Наявність коштів у рибогосподарств	5	2	10	0,17	2
2. Використання інтенсивних технологій	4	1	4	0,07	7
3. Обсяги виробництва та асортимент продукції	5	3	15	0,25	1
4. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури	3	3	9	0,15	3
5. Чисельність та видовий склад природних популяцій риби	4	2	8	0,14	4
6. Впровадження наукових розробок у виробництво	3	1	3	0,05	8
7. Акліматизація нових і реакліматизація аборигенних видів риб	3	2	6	0,10	5
8. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів	4	1	4	0,07	6
Всього, балів:	X	X	59	1,00	X

Найвагомішими серед слабких сторін виявилися: 1 - обсяги виробництва та асортимент продукції; 2 - наявність коштів у рибогосподарств; 3 - склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури.

Сприятливі чинники зовнішнього середовища відображені в таблиці 3.

**Таблиця 3 - Оцінка можливостей галузі рибиництва у зовнішньому середовищі (+)**

Можливості (фактори зовнішнього середовища)	Значимість фактора (місце)	Якісна оцінка, бали	Зважена оцінка, бали	Структура, долі	Ранг
1. Зростання попиту на рибну продукцію	5	3	15	0,35	1
2. Державна підтримка рибного господарства Херсонської області	5	1	5	0,12	4
3. Організація заходів щодо продовження термінів реалізації товарної риби	3	1	3	0,07	5
4. Інвестиції в галузь	4	2	8	0,19	3
5. Економічна та політична стабільність в Україні	4	3	12	0,27	2
Всього, балів:	X	41	43	1,00	X

Як показує аналіз даних таблиці, зовнішнє середовище надає небагато можливостей. Найвпливовішими серед факторів виявилися: 1 - зростання попиту на рибну продукцію; 2 - економічна та політична стабільність в Україні; 3 - інвестиції в галузь.

Відповідним чином були оцінені та проранговані загрози зовнішнього середовища (табл. 4).

**Таблиця 4 - Оцінка загроз галузі рибиництва у зовнішньому середовищі (-)**

Загрози (фактори зовнішнього середовища)	Значимість фактора (місце)	Якісна оцінка, бали	Зважена оцінка, бали	Структура, долі	Ранг
1. Податковий тиск та орендна плата за використання гідротехнічних споруд і води	5	4	20	0,25	1
2. Браконьєрство та аматорське рибальство	4	3	12	0,15	5
3. Недосконала правова та законодавча база	4	4	16	0,20	2
4. Конкуренція на ринку рибопродуктів	4	4	16	0,20	3
5. Висока ставка за кредитні ресурси	5	3	15	0,19	4
Всього, балів:	X	21	79	1,00	X

За значимістю та якісною оцінкою загрози зовнішнього середовища майже вдвічі перевищують його можливості. Серед загроз відзначимо: 1 - податковий тиск та висока орендна плата за використання гідротехнічних споруд і води; 2 - недосконала правова та законодавча база; 3 - конкуренція на ринку рибопродуктів.

Таке явище, як економічна конкуренція, має неоднозначний вплив. З одного боку, вона штовхає до протидій відносно учасників ринку, а з іншого - стимулює розвиток підприємництва. В даному випадку, на ринку Херсонщини

існує лише конкуренція між продавцями свіжих і заморожених рибопродуктів, в той же час, відсутня здорова конкуренція між виробниками товарної риби. Це становище має місце через незаповнений ринок і постійне зростання цін. Тому спеціалізовані рибницькі підприємства, скоріш за все, і надалі будуть застосовувати екстенсивну технологію вирощування риби.

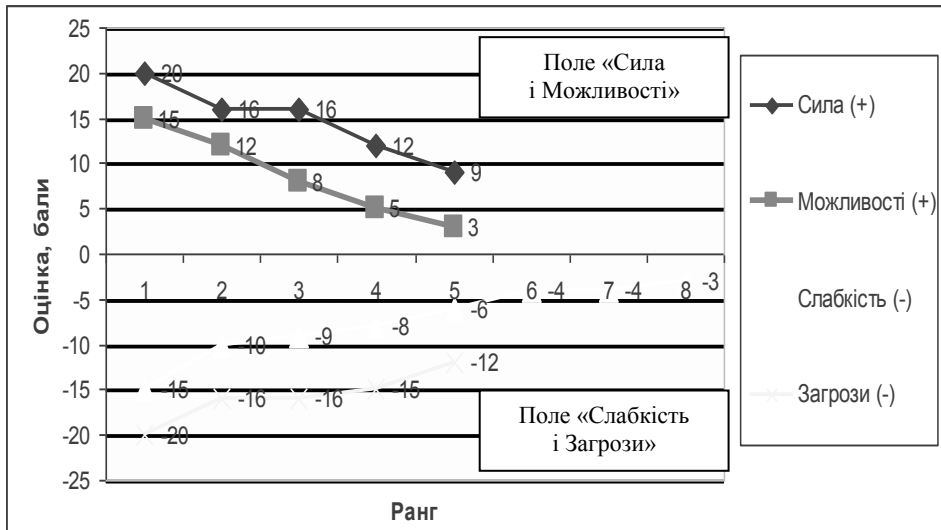


Рисунок 1. Оцінка полів «Сила і Можливості» та «Слабкість і Загрози»

Узагальнення результатів експертних оцінок вирішувалось за допомогою побудови графіка (рис.1). Для цього фактори внутрішнього та зовнішнього середовища були розподілені на пари показників, які утворили два поля:

- 1) поле «Сила і Можливості»;
- 2) поле «Слабкість і Загрози».

Як відображено на рисунку, поле «Слабкість і Загрози» домінує над полем «Сила і Можливості» як за кількістю показників, так і за бальною оцінкою. При цьому, фактори сили (73 бали) перевищують навіть можливості зовнішнього середовища (43 бали). В той же час, загрози зовнішнього середовища переважають над слабкими сторонами (79 балів проти 59). Отже, зовнішнє середовище надає мало можливостей і являється агресивним.

Найбільш впливовим зовнішнім фактором виступає держава, яка формує політику по відношенню до галузі і контролює її діяльність. Непроста економічна ситуація в Україні призвела до того, що держава прагне поповнити свій бюджет за рахунок діючих підприємств через податки, орендну плату, високу ставку за кредитні ресурси. Значну роль при цьому відіграє недосконалість законодавчої бази.

Одночасно, фактори сили можуть успішно протидіяти загрозам, за умови економічної стабільності та наявності коштів у населення.

**Висновки.** Проведений аналіз пріоритетних факторів показав, що для сталого функціонування галузі існують сприятливі обставини, серед яких: зростання попиту на продукцію рибництва, через її біологічну цінність та широкий діапазон цін, а також можливість залучення інвестицій. В той же час,

зовнішнє середовище, особливо держава, становить значну загрозу для рибогосподарських об'єктів. При цьому, такі фактори, як браконьєрство та конкуренція на ринку рибопродуктів являються менш загрозливими.

Таким чином, оцінка та аналіз пріоритетних факторів дозволили виявити найбільш впливові з них, що слугитиме базою для досліджень в цьому напрямку.

**Перспектива подальших досліджень.** Дане дослідження є підґрунтям для проведення SWOT-аналізу галузі рибництва Херсонської області та побудови стратегії її виходу з кризового стану.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:**

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003
2. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2001. – 688 с.
4. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: монографія / І.В. Смолін. – К.: Київ, торг.-екон. ун-т, 2004. – 344 с
5. Хорунжий І.В., Мухіна І.А. Сучасний стан виробництва продукції рибництва підприємствами Херсонської області ТНВ: Зб. наук. Пр. № 72 – Херсон: Айлант, 2010. С. 325-330
6. Еколого-економічний потенціал Херсонщини: стан та перспективи розвитку аграрного бізнесу: навч. посіб./за наук. ред. Базалія В.В., Коковіхіна С.В.. - Херсон: «Айлант», 2013. - 254 с.