

5. Жадин В.И. Методы гидробиологического исследования. – М.: Высшая школа, 1960. – 189 с.
6. Арсан О.М., Давидов О.А., Дьяченко Т.М. та ін. Методи гідроекологічних досліджень поверхневих вод / під ред. В.Д. Романенко. – К.: Логос, 2006. – 408 с.

УДК: 658:332.1:639.2: (477.72)

БАЗОВА СТРАТЕГІЯ СТАБІЛІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РИБНОЇ ГАЛУЗІ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Мухіна І.А. – к.е.н., доцент

Хорунжий І.В. – к.с.-г.н., доцент, Херсонський ДАУ

Постановка проблеми. Проведені дослідження за методикою SWOT-аналізу дозволили зробити об'єктивну оцінку економічного середовища рибних господарств Херсонської області. Вона стала фундаментом для розробки базової стратегії стабілізації діяльності галузі риборибництва.

За визначенням, економічна стратегія – це функція напрямку руху та розподілу ресурсів галузі на довгостроковий період часу. Вона будується на масштабному охопленні дій і через це потребує пильної уваги та відповідальності виконавців.

Недоліком стратегічного планування на основі SWOT-аналізу є те, що при розгляді парних сполучень найбільш значущих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища складно зрозуміти ступінь позитивного чи негативного впливу останніх. Це знижує якість планування і впливає на дієвість стратегії. Тому, для формалізації її розробки, нами вперше запропонована методика, яка враховує ступінь впливу діючих факторів.

Стан вивчення проблеми. Засновником концепції стратегічного менеджменту вважається американський вчений російського походження Ігор Ансов. Значний вклад внесли в цей напрямок науки Альфред Чандлер, Пітер Друкер та Пол Кругман. Серед російських дослідників відзначимо Олега Віханського, Ігоря Гуркова та Григорія Гольдштейна.

З точки зору менеджменту, стратегія – це вирішення завдання, щодо досягнення стратегічної мети, за допомогою наявних ресурсів та запобіжних дій відносно загроз зовнішнього середовища. Вона стає необхідною у ситуації, коли для прямого досягнення мети не вистачає ресурсів. Існуючий стан риборибництва є саме таким.

У важких економічних та політичних умовах, збереження потенціалу риборибництва, його відтворення та пристосування до ринкових змін є завданням продовольчої безпеки України.

Проведений нами стратегічний аналіз діяльності рибних господарств Херсонської області показав, що зовнішньою загрозою для їхнього успішного функціонування виступає державна політика. Крім цього в самій галузі був виявлений руйнівний фактор. Отже, проблемним стає її подальше існування.

Не зважаючи на складність задачі SWOT-аналіз показав, що для відтворення рибництва є певні резерви, спираючись на які можна розраховувати на позитивні зміни.

Завдання і методика досліджень. Розробка стратегії є заключним етапом стратегічного планування. Вона складається з базової стратегії (основного плану дій) та альтернатив, що доповнюють або продовжують основну у випадку зміни зовнішніх обставин. Завданням даного дослідження є побудова базової стратегії стабілізації діяльності підприємств рибної галузі Херсонщини за допомогою вдосконаленої методики планування.

Вирішення завдання полягало у визначенні напрямку зусиль, етапів, мети, витрат та строків реалізації стратегії на основі оціночного методу.

Результати дослідження. Для досягнення поставленої стратегічної мети: «Сталого зростання обсягів виробництва та реалізації товарної риби», визначилось з напрямком зусиль стратегії. Для цього порівнюємо суми можливостей і загроз зовнішнього середовища матриці SWOT-аналізу. Співвідношення наведене в таблиці 1, де можливості представлені у вигляді одиниці (або -1), а загрози - відповідним числом зі знаком мінус.

Таблиця 1 – Співвідношення можливостей (М)+ та загроз (З)- зовнішнього середовища матриці SWOT-аналізу за сумою експертних оцінок, бали*

Фактори внутрішнього середовища	Відношення (М)+ до (З)-, бали
Сильні сторони (С), +	
1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів	1 : -1,85
2. Кваліфіковані кадри	1 : -0,72
3. Широкий ціновий діапазон продукції рибництва	1 : -1,66
4. Науковий потенціал та науково-практична база	1 : -1,43
5. Особливості реалізації товарної риби	1 : -0,20
Всього:	1 : -1,26
Слабкі сторони (Сл), -	
8. Впровадження наукових розробок у виробництво	1 : -1,81
7. Використання інтенсивних технологій	1 : -2,20
6. Чисельність та видовий склад природних популяцій риби	1 : -1,71
5. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів	-1 : -10,97
4. Акліматизація нових і реакліматизація аборигенних видів риб	1 : -1,38
3. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури	1 : -1,70
2. Наявність коштів у рибогосподарств	1 : -1,82
1. Обсяги виробництва та асортимент продукції	1 : -1,71
Всього:	1 : -1,87

* Розподіл сильних сторін в таблиці зверху вниз від найвагомшої за позитивною оцінкою у матриці SWOT-аналізу до найменшої. Розподіл слабких сторін – знизу вверх за негативною оцінкою.

Згідно даних наведених у таблиці 1, загрози зовнішнього середовища за загальною оцінкою переважають як над сильними, так і над слабкими сторонами галузі, але більшою мірою впливають на слабкі (1:-1,26 на користь загроз над силою та 1:-1,87 на користь загроз над слабкостями).

В першу чергу звертає на себе увагу фактор «Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів». Як зазначалось раніше, його особливість полягає в тому, що вплив можливостей і загроз на нього є однаково негативним. Тому сумарна оцінка можливостей за цим фактором мінусова. В той же час, зовнішні загрози сприяють його зростанню майже у 11 разів. Даний фактор відноситься до внутрішніх загроз галузі і руйнує її з середини. Психологічно він пов'язаний з бажанням керівників рибогосподарств отримати якомога більше прихованих доходів для підприємства і себе особисто.

Фактори «Використання інтенсивних технологій» та «Впровадження наукових розробок у виробництво» є другими за ступенем негативного впливу зовнішнього середовища. В той же час, вони обидва залежать від наявності коштів у підприємств. Те саме стосується факторів: «Обсяги виробництва та асортимент продукції»; «Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури». Отже фактор «Наявність коштів у рибогосподарств» є домінуючим, на який слід спиратися при розробці стратегічної тактики.

Стратегія: «Нівелювання слабкостей та зниження загроз» Стратегічна мета: «Стале зростання обсягів виробництва та реалізації товарної риби»	Фактори зовнішнього середовища					
	Можливості (М), +			Загрози (З), -		
	1. Зростання попиту на рибну продукцію	2. Економічна та політична стабільність	3. Інвестиції в галузь	3. Висока ставка за кредитні ресурси	2. Недосконала правова та законодавча база	1. Податковий тиск та оренда на плата
Фактори внутрішнього середовища	П о л я					
Сильні сторони (С), +	1. Сила-Можливості (СіМ)			2. Сила-Загрози (СіЗ)		
1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів	1: 1,3					1: -1,1
2. Кваліфіковані кадри		1: 1,7			1: -2,3	
3. Широкий ціновий діапазон продукції			1: 0,5	1: - 0,6		
Слабкі сторони (Сл), -	3. Слабкість-Можливості (СліМ)			4. Слабкість-Загрози (СліЗ)		
4. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів	-1: 24,5					-1: -5,8
3. Ремонтно-маточний матеріал аквакультури			1: 1,1	-1: -0,1		
2. Наявність коштів у рибогосподарств		1: 1,5			-1: -1,2	
1. Обсяги виробництва та асортимент продукції	1: 1,6					-1: - 2,3

Рисунок 1 - Співвідношення сил по полям матриці SWOT-аналізу рибогосподарств Херсонщини за сумою експертних оцінок, бали

Менш суттєво загрози зовнішнього середовища впливають на сильні сторони галузі. Серед них негативному впливу найбільше піддаються фактори (по порядку, за зниженням ступеня впливу): «Кількість і потужність рибогоспо-

дарських об'єктів»; «Широкий ціновий діапазон продукції рибництва»; «Науковий потенціал та науково-практична база».

Стратегічні дії повинні позитивно впливати на слабкі сторони галузі і зменшувати ступінь загроз. Це являється основним напрямком зусиль, тому обрана нами назва для базової стратегії: «Нівелювання слабкостей та зменшення загроз».

Для визначення ступеня впливу зовнішніх факторів ми проаналізували співвідношення сил у полях «Слабкість і Можливості» (СліМ) та «Слабкість і Загрози» (СліЗ) матриці SWOT-аналізу. Це дало змогу виявити можливості, на які слід спиратися при нівелюванні слабкостей рибництва, а також загрози, які потрібно зменшувати. Ми виділили найбільш значущі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища в матриці SWOT-аналізу (рис. 1).

Згідно до наведеного рисунку, найсуттєвіший негативний вплив відчувають слабкі сторони рибництва (поле СліЗ). В той же час, спираючись на зовнішні чинники, можна покращити їхній стан (поле СліМ). Виходячи з обраної стратегії, опрацювання дій треба починати з аналізу цих полів. Зазначимо також, що слабкі сторони галузі більш чутливо реагують як на можливості, так і загрози зовнішнього середовища.

Наприклад, для зниження ступеня негативності фактора «Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів», можна скористатись зовнішнім фактором «Зростання попиту на рибну продукцію» (співвідношення у полі СліМ -1 : 24,5), при цьому необхідні дії, що зменшать ступінь загроз такого фактора як: «Податковий тиск та орендна плата» (співвідношення у полі СліЗ -1 : -5,8).

Фактор «Ремонтно-маточний матеріал аквакультури» можна покращити за рахунок чинника «Інвестиції в галузь» і зменшенням негативного тиску фактора «Висока ставка за кредитні ресурси».

Фактори «Наявність коштів у рибогосподарств», «Обсяги виробництва та асортимент продукції» покращуватимуться за рахунок можливостей: «Економічна та політична стабільність» і «Зростання попиту на рибну продукцію», а також зниженням негативної дії загроз: «Недосконала правова та законодавча база» і «Податковий тиск та орендна плата» відповідно.

Приділяючи головну увагу полям слабкості ми також не залишаємо поза увагою поля сили. При розробці стратегічних дій, розвиток сильних сторін планують так само, як і нівелювання слабких. В той же час, розставлені акценти дають змогу контролювати реалізацію мети за конкретними суб'єктами та етапами.

Як виявилось, найбільш сприятливим зовнішнім фактором для рибництва є споживчий попит, а загрозою виступає несприятлива політика держави по відношенню до галузі. Тому, в стратегії ми виділили два напрямки. По-перше, це дії рибних господарств, спрямовані на вкорінення на ринку та стимулювання попиту. По-друге, відстоювання інтересів галузі на державному та законодавчому рівні (табл. 2).

Відповідальним етапом є пошук лідера. Ним повинен стати найбільш економічно зацікавлений суб'єкт, бо саме його інтереси лежать в основі реалізації стратегії. Завданням першого етапу стане не тільки виявлення майбутніх партнерів, а й проведення перших Установчих зборів та підготовка проекту пакета необхідних документів.

Таблиця 2 – Етапи, мета та бюджети реалізації стратегії «Нівелювання слабкостей та зниження загроз»

№	Етапи, строки	Мета, дії	Витрати
1	Пошук лідера (1-6 місяців)	Виявлення найбільш зацікавленого суб'єкта (підприємства, установи чи фізичної особи), яка сприятиме об'єднанню зусиль товаровиробників	Відрядження та опитування товаровиробників щодо створення Асоціації (звичай, лягають на лідера, частково – на учасників)
2	Вкорінення на місцевому ринку (1,5-2 роки)	1. Створення Асоціації виробників товарної риби 2. Вкорінення на ринку під однією торговою маркою та роздрібна франшиза	Проведення Установчих зборів, оформлення документів, торгових щитів, рекламні вивіски на торговельних точках роздрібних торговців
3	Стимулювання споживчого попиту (через рік - півтора, після початку другого етапу, чи паралельно з ним, 1-1,5 роки)	Спеціальні програми щодо стимулювання попиту на вітчизняну рибопродукцію	Відповідні дослідження, виступи лікарів та науковців, реклама рибопродуктів у ЗМІ, Інтернеті та на рекламних щитах
4	Захист інтересів вітчизняного товаровиробника (після другого, або позитивних результатів третього етапу, 1-1,5 роки)	Створення лобістської групи, яка може відстоювати інтереси галузі на законодавчому та державному рівні	Оплата дій учасників групи
5	Розширення обсягів діяльності та освоєння нових ринків (паралельно з четвертим етапом)	Створення переробних підприємств, ставків для перетримування риби, розведення мідій, креветок та ін.	Інвестиції у переробку, будівництво ставків, розведення морської аквакультури

В першу чергу домовляються про створення Асоціації (стратегічного альянсу) виробників товарної риби, затверджується устав, бюджет та програма дій. Бажано також визначитись з назвою торговельної марки під якою буде реалізовуватись продукція, щоб відразу перейти до опрацювання торгових символів та їх використання в рекламних цілях на торговельних точках учасників. Управління Асоціацією здійснюється зборами акціонерів відповідно до розміру пайового внеску, або за кооперативним принципом: «Один член – один голос».

Мета другого етапу – вкорінення на ринку. Широке використання логотипу бренду зробить його впізнаним для покупців. До цього ми також рекомендуємо залучити роздрібних торговців (роздрібна франшиза), щоб використати їхні торговельні точки в якості реклами. Звичайно, вони повинні мати свій зиск від цього. Починаючи з другого етапу витрати повністю несе Асоціація.

Третій етап направлений на стимулювання споживчого попиту і тому вимагає значно більших витрат, ніж перші два. До широкої роз'яснювальної та популяризаторської кампанії, щодо користі споживання рибопродуктів, слід залучити фахівців-дієтологів, лікарів, екологів, кухарів. Мета цих дій – закріпитись на ринку, розвивати у населення усвідомлений потяг до споживання свіжих рибопродуктів власного виробництва. На цьому етапі важливо мати широкий асортимент якісних продуктів і утримувати досягнутий рівень цін.

Стійкий попит, стає зростання обсягів продажу, визначена частка на ринку, служитимуть початком четвертого етапу реалізації стратегії – захисту інтересів вітчизняного товаровиробника на державному та законодавчому рівні. Для цього необхідно створити лобістську групу, яка буде відстоювати інтереси галузі. До неї треба залучити юристів, фахівців галузі, депутатів. Практичним досягненням цього етапу повинно стати зменшення споживання населенням продукції конкурентів. Фінансування групи здійснюватиметься відповідно до отриманих результатів.

Після досягнення дієвих позитивних змін у четвертому етапі, можливий початок наступного, п'ятого етапу стратегії. Його метою буде розширення діяльності та освоєння нових ринків за рахунок переробки, створення умов для перетримування живої риби, розведення морської аквакультури. Він почнеться приблизно на 4-5 рік реалізації стратегії. Перехід до п'ятого етапу служитиме свідченням того, що галузь вийшла з кризи і перейшла у фазу зростання. Отже, мета стратегії «Нівелювання слабкостей та зменшення загроз галузі рибництва» досягнута. Термін реалізації стратегії в межах 5-6 років.

Висновки та пропозиції. Розроблена базова стратегія стабілізації діяльності рибної галузі Херсонської області. Вона побудована на оцінці економічного середовища рибогосподарств, здійсненій у попередніх дослідженнях. У ній вперше використана методика, яка дозволяє підвищити якість стратегічного планування.

Так, для визначення напрямку зусиль стратегії, ми рекомендуємо внутрішні чинники галузі відображати у вигляді одиниці або мінус одиниці. Співвідношення оцінок внутрішніх факторів з можливостями та загрозами вказує, на які сторони галузі треба звертати особливу увагу.

Для визначення ступеня впливу факторів зовнішнього середовища на внутрішні чинники галузі, були співставлені сумарні оцінки між парами сполучень матриці SWOT-аналізу. Завдяки цьому були виявлені можливості, на які слід спиратися при нівелюванні слабкостей та загрози, які потрібно зменшувати.

Перспектива подальших досліджень. Проведені дослідження служитимуть основою розробки тактики реалізації наміченої стратегічної цілі та розгляду альтернативних варіантів її досягнення з точки зору менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. – 293 с.
 2. Мухіна І.А., Хорунжий І.В. SWOT-аналіз діяльності рибних господарств Херсонської області //Таврійський науковий вісник: Зб. наук. Пр. № 87 – Херсон: Грінь Д.С., 2014. С. 169-176
 3. Стратегический менеджмент. Под ред. Петрова А.Н. СПб.: Питер, 2005. - 496 с
 4. Хорунжий І.В., Мухіна І.А. Визначення пріоритетних факторів для формування стратегії виходу з кризи галузі рибництва Херсонської області //Таврійський науковий вісник: Зб. наук. Пр. № 86 – Херсон: Грінь Д.С., 2013. С. 314-320
-