

УДК 338.24:658:639.2/.3

Н. М. ЯРКІНА,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Керченського державного морського технологічного університету

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РИБОГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Показано необхідність стратегічного управління рибогосподарською діяльністю; визначено рівні стратегічного управління; сформульовано місію, стратегічні цілі та завдання рибогосподарської діяльності; обґрунтовано базисні стратегії управління рибним господарством та його суб'єктами; визначено відповідні елементи механізму реалізації стратегії управління рибогосподарською діяльністю.

Ключові слова: рибогосподарська діяльність, стратегія управління, рівні управління, стратегічні цілі, базисні стратегії, елементи механізму управління.

N. M. YARKINA,
Cand. of Econ. Sci.,
Assoc. Professor,
Kerch State Maritime Technological University

FISH INDUSTRY MANAGEMENT STRATEGY

The necessity of a strategic management for the fish industry activity is shown, and the levels of strategic management are indicated. The mission and the strategic purposes and goals of the fish industry are formulated, and the basic strategies of management for the fish industry and its subjects are substantiated. The relevant elements of a mechanism of realization of the fish industry management strategy are determined.

Keywords: fish industry activity, management strategy, levels of management, strategic purposes, basic strategies, management mechanism elements.

Ефективну тактику управління можна розробити тільки за допомогою зваженої, науково обґрунтованої та всебічно продуманої управлінської стратегії.

Нині рибне господарство України перебуває в такому критичному стані, що для його реального відродження та подальшого розвитку слід почати з рішучих заходів щодо формування стратегії управління рибогосподарською діяльністю на рівні як держави, так і окремого господарюючого суб'єкта.

Аналіз останніх публікацій показав, що системних, комплексних досліджень проблеми стратегічного управління рибним господарством в Україні не проводиться. Автори окремих праць відзначають гостру необхідність пошуку ефективних шляхів відродження та розвитку вітчизняного рибного господарства, аналізують причини, що призвели до краху рибної галузі, досліджують зарубіжний досвід управління рибогосподарською діяльністю, акцентують увагу на конкретних управлінських підходах, пропонують свої варіанти виходу галузі з кризового

стану й одноставно вказують на роль у розв’язанні окреслених проблем рибного господарства України держави, без підтримки якої про відродження галузі не може бути й мови.

Мета статті полягає в тому, щоб звернути увагу компетентних і заінтересованих сторін на необхідність стратегічного підходу до розвитку рибного господарства України, а також визначити основні характеристики стратегії управління рибогосподарською діяльністю на рівні як держави, так і окремих підприємств.

Рибогосподарська діяльність, яка реалізується в рамках відповідних господарюючих суб’єктів і покликана задовольняти потреби суспільства в рибі та рибній продукції, має два рівні управління (рівень підприємства та державний рівень), які характеризуються певною метою і механізмами їх досягнення.

Не потребує додаткової аргументації той факт, що риба та інші гідробіонти є незамінними джерелами життєво необхідних для людського організму продуктів харчування. Сучасне суспільство, орієнтоване на здоровий спосіб життя, з одного боку, зіткнулося з дефіцитом продуктів харчування, з іншого — заінтересоване в надійному, стабільному та довготривалому розвитку рибної галузі. Потрібно тільки, щоб держава його підтримала.

Ефективність розвитку будь-якої галузі економіки зумовлюється правильно вибраним стратегічним курсом. Специфіка рибного господарства полягає в тому, що стратегічні настанови його розвитку на рівні держави та підприємства дещо відрізняються. І якщо місія рибогосподарської діяльності незмінно однакова, то стратегічні цілі управління нею різні.

Первинною стратегічною метою державного управління рибним господарством як галуззю національної економіки є забезпечення продовольчої безпеки країни. Наскільки гостро стоїть ця проблема в Україні, показано в таблиці 1.

Таблиця 1

**Дані, що характеризують споживання риби та рибопродуктів
(у перерахунку на первинний продукт) в Україні у 2000–2012 рр. ***

Роки	Споживання риби та рибопродуктів у домогосподарствах у середньому за рік у розрахунку на 1 особу (кг)	Середньорічна чисельність населення (тис. осіб)	Середньорічне споживання риби та рибопродуктів населенням країни (тис. т)	Виллов риби та добування інших водних ресурсів Україною (тис. т)	Частка споживання риби та рибопродуктів за рахунок національного виллову (%)
2000	15,6	49176,5	767,2	350,1	45,6
2001	16,8	48690,2	818,0	333,4	40,8
2002	16,8	48230,3	810,3	293,2	36,2
2003	16,8	47813,0	803,3	248,2	30,9
2004	19,2	47451,6	911,1	225,9	24,8
2005	21,6	47105,2	1017,5	265,6	26,1
2006	22,8	46787,8	1066,8	228,8	21,4
2007	22,8	46509,4	1060,4	213,7	20,2
2008	25,2	46258,2	1165,7	244,5	21,0
2009	21,6	46053,3	994,8	256,9	25,8
2010	21,6	45870,7	990,8	218,7	22,1
2011	20,4	45706,1	932,4	211,2	22,7
2012	20,4	45593,3	930,1	203,9	21,9

* Розраховано автором за: Рибне господарство / Державна служба статистики України (2013) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Наведені дані є дуже красномовними, але, щоб усвідомити всю глибину “падіння” рибного господарства України, зазначимо, що в 1991 р. вилов риби становив 918283 т. Виходячи з встановленої в тому самому році середньої раціональної норми споживання рибопродукції в еквіваленті живої ваги (18,2 кг/особу) [1] і середньорічної чисельності населення України (52000 тис. осіб), легко розрахувати, що потреба в рибопродукції більш як на 90% задовольнялася силами вітчизняних риболовів і рибоводів ($918283:(18,2 \cdot 52000) = 0,97$). Для довідки: сучасна міжнародна фізіологічна норма споживання рибопродукції дорівнює в середньому 20 кг/особу*.

Дані таблиці 1 показують що, потреба населення України в рибі та рибопродукції задовольняється повною мірою, тільки не національним рибним господарством, а за рахунок імпорту з Норвегії, Ісландії, Естонії, США, Росії та країн Східної Азії. Наші співвітчизники вимушені підтримувати зарубіжного товаровиробника і сприяти розвитку іноземного рибогосподарського бізнесу на шкоду національним інтересам.

Найважливіше державне завдання – розвернути фінансові потоки від реалізації рибної продукції у бік вітчизняного рибовиробника. А для цього необхідно розробити відповідні механізми досягнення стратегічних цілей рибогосподарських підприємств.

Формулювання загальної стратегічної мети підприємства відображає стан, якого воно (в особі його керівництва та власників) бажає досягти в межах стратегічного горизонту, що характеризується різноманітними чинниками, у тому числі специфікою галузі (підгалузі), стадією життєвого циклу підприємства, рівнем економічної стабільності й розвитку в країні, менталітетом і кваліфікацією фахівців. У цьому зв'язку формулювання стратегічних цілей підприємств у рамках однієї галузі виробництва можуть відрізнитись. У цілому ж стратегічна мета пов'язана з розвитком бізнесу і, зрештою, відповідає зростанню ринкової вартості підприємства, тобто капіталізації бізнесу, який є неможливим без відповідних інвестицій. Високий рівень конкуренції з боку рибопродукції зарубіжних виробників, а також вимоги міжнародних систем забезпечення якості, що відкривають вихід національній продукції на світові ринки, зумовлюють інноваційний характер інвестицій.

Стратегічні цілі окреслюють бажаний результат рибогосподарської діяльності на рівні як держави, так і окремого господарюючого суб'єкта. Завдання визначають, що потрібно зробити для реалізації цілей, яким шляхом слід йти до їх досягнення, якою має бути стратегія управління рибогосподарською діяльністю.

Стратегія управління як генеральний план дій встановлює пріоритети розвитку країни, галузі, підприємства; визначає ресурси та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Скільки існує господарюючих суб'єктів, стільки буде й конкретних стратегій їх розвитку, так чи інакше орієнтованих на відповідні базисні (еталонні) стратегії, вивірені практикою та широко висвітлені в літературі [2]. І хоча базисні стратегії розроблено для рівня підприємства, закладені в них принципи можна перенести і на галузь.

* Состояние мирового рыболовства и аквакультуры 2012 года. – Ч. 1. Мировой обзор рыболовства и аквакультуры / Департамент рыболовства и аквакультуры ФАО. – Рим [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fao.org/docrep/016/i2727r/i2727r01.pdf>.

Аналіз конкретних типів базисних стратегій дозволив виділити стратегії, які найповніше відповідають специфіці рибогосподарської галузі, націлені як на диверсифіковане, так і на концентроване або інтегроване зростання.

Як основну базисну стратегію диверсифікованого зростання рибного господарства України можна розглядати стратегію конгломеративної диверсифікації, що саме по собі є унікальним і не характерним для галузевого розвитку. Суть даної стратегії полягає в тому, що економічний розвиток здійснюється за рахунок розвитку автономних, технологічно не пов'язаних галузевих секторів: рибальства й аквакультури (рибництва), у складі якої виокремлюється марикультура — молодий і перспективний для України (яка має довжину морського узбережжя Азово-Чорноморського регіону 2775 км) напрям рибогосподарської діяльності. Переваги марикультури (морського рибництва) порівняно з виловом дикої риби полягають у меншій собівартості виробництва одиниці продукції, можливості управління смаковими якостями, нівелюванні чинника сезонності рибальства тощо.

Ідею переважного диверсифікованого зростання рибного господарства України закладено в Державній цільовій економічній програмі розвитку рибного господарства на 2012—2016 роки (далі — Програма) *, в якій розглядаються два альтернативних напрями забезпечення позитивних зрушень у рибній галузі:

1) розвиток однієї із складових рибного господарства — рибальства або рибництва (на думку розробників Програми, це призведе, з одного боку, до виснажливого використання живих водних ресурсів, з іншого — до занепаду рибного господарства України як морської держави; по суті, цей напрям відповідає стратегії концентрованого зростання);

2) реалізація комплексу заходів щодо створення відповідних правового, організаційного й економічного механізмів державного регулювання у сфері рибного господарства (автори Програми визначають як пріоритетний саме цей шлях галузевого зростання, що передбачає одночасний розвиток усіх рибогосподарських секторів, в основі якого лежить стратегія конгломеративної диверсифікації).

Порівняння цих стратегічних напрямів розвитку рибного господарства України й однозначне виокремлення другого як пріоритетного, на наш погляд, є недоцільними та не дадуть бажаного результату [3].

По-перше, забезпечення розвитку будь-якого сектору рибного господарства (рибальства або рибництва) вимагає формування відповідного комплексного механізму державного регулювання та підтримки.

По-друге, сам по собі комплекс заходів (правового, організаційного та економічного характеру) не може розроблятися поза конкретним сектором рибного господарства, оскільки кожний з них має свої особливості, які дуже відрізняються від специфіки іншого.

По-третє, в умовах гострого браку інвестиційних ресурсів для розвитку підприємств галузі та фінансування їх поточної діяльності є сенс державну економічну підтримку в середньостроковому періоді зосередити на одному із секторів рибного господарства, що має найбільший рівень економічної віддачі. Як

* Державна цільова економічна програма розвитку рибного господарства на 2012—2016 роки. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1245 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1245-2011-п>.

уже наголошувалося, стратегічний горизонт залежить від багатьох чинників і не обов'язково передбачає довготривалу перспективу. У певних умовах він може обмежуватися й 3–5 роками, що цілком відповідає критерію середньострокового планування.

Щоб “запустити” розвиток рибного господарства України, доцільно прийняти стратегію концентрованого зростання. Як показують проведені дослідження [3], найвищий потенціал економічного зростання має аквакультура. Середньо-світовий рівень продуктивності праці в секторі аквакультури у 2010 р. становив 3,6 т/особу, тоді як у секторі рибальства – усього 2,3 т/особу. Світові тенденції структурних зрушень у рибогосподарській галузі на користь рибництва говорять самі за себе (табл. 2).

Таблиця 2

**Динаміка виробництва продукції
(в еквіваленті живої ваги) світового рибного господарства за 1990–2011 рр. ***

Показники	Обсяги (млн. т)		Темпи зростання (%)	Частка (%)		Відхилення (+/-) (%)
	1990 р.	2011 р.		1990 р.	2011 р.	
Виллов (усього).....	97,7	154,0	157,6	100,0	100,0	0,0
у тому числі:						
аквакультура.....	13,1	63,6	485,5	13,4	41,3	+ 27,9
рибальство.....	84,6	90,4	106,9	86,6	58,7	- 27,9

* Розраховано за [3].

Стратегія і диверсифікованого, і концентрованого зростання орієнтується на розвиток первинного сектору виробництва – рибальства і (або) рибництва. Водночас розвиток вторинного сектору виробництва рибної продукції, пов'язаного з рибопереробкою, забезпечує великі економічні вигоди, підвищує конкурентоспроможність рибної продукції та формує позитивний імідж України як промислової, а не тільки сільськогосподарської країни. Комплексний, збалансований розвиток підгалузей, які виробляють сировинні ресурси, та підгалузей, що їх переробляють, лежить в основі стратегії інтегрованого зростання всієї галузі, що є дуже актуальним для рибного господарства України.

Реалізація кожної з названих стратегій розвитку рибного господарства України має свої тимчасові межі, вимагає різних інвестиційних ресурсів, передбачає формування конкретного індивідуального механізму управління рибогосподарською діяльністю та визначає відповідний економічний потенціал. Завдання органів державної влади – обґрунтувати вибір оптимальної базисної стратегії розвитку рибного господарства та доопрацювати її з урахуванням конкретних реалій і можливостей.

Специфіка виробничої діяльності рибальських і рибницьких підприємств також не надає широкого вибору стратегічних альтернатив. Як базисні стратегії розвитку підприємства галузі можуть вибрати:

- стратегію концентрованого зростання в рамках свого рибогосподарського сектору, орієнтовану на посилення позиції на ринку;
- стратегію інтегрованого зростання (вертикальної диверсифікації) за допомогою створення рибопереробних потужностей;

– стратегію диверсифікованого зростання (конгломеративної диверсифікації). Зокрема, за рахунок створення на підприємствах, які ведуть промисел риби в Азово-Чорноморському басейні, підрозділів марикультури, здатних як виконувати відтворювальні функції, так і забезпечувати випуск товарних морепродуктів.

Механізм стратегічного управління рибогосподарською діяльністю на рівні держави є сукупністю методів і засобів організаційно-правового й організаційно-економічного характеру, що формуються в рамках внутрішньої та зовнішньої державної політики у сфері рибного господарства.

До складових внутрішньої державної політики у сфері рибного господарства організаційно-правового характеру належать:

а) національне законодавство, що регулює, регламентує та підтримує рибну галузь та її розвиток. Основні положення державної рибогосподарської політики сформульовано у відповідних Законах України *;

б) нормування загального допустимого улову, націлене на гарантування задовільного стану запасу основних промислових об'єктів;

в) квотування рибальства, яке пов'язане з визначенням, розподілом і видачею квот на вилов риби та інших водних біоресурсів і виконує ресурсозберігаючу та бюджетонаповнюючу функції;

г) Програма, спрямована на створення сприятливих умов для забезпечення розвитку рибного господарства України та його конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках;

д) гармонізація національних стандартів, систем забезпечення якості й безпеки харчових продуктів і міжнародних вимог, що є обов'язковою умовою інтеграції у світову економічну спільноту. Зокрема, обов'язкове впровадження на підприємствах рибного господарства України системи управління якістю НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point – аналіз ризиків і критичні контрольні точки).

Зовнішня державна політика у рибному господарстві повинна бути спрямована на ефективну міжнародну співпрацю в даній сфері. Її основними організаційними підоймами є членство у міжнародних рибогосподарських організаціях і участь у дво- і багатосторонніх угодах з рибальства, що відкривають промислового флоту доступ до вилову в економічних зонах інших країн. Сьогодні Україна є членом тільки трьох міжнародних організацій з управління рибальством: НАФО (Організація з рибальства у північно-західній частині Атлантичного океану), ККАМЛР (Комісія із збереження морських живих ресурсів Антарктики) і змішаної Комісії із застосування Угоди про рибальство у водах Дунаю. Двосторонні угоди у сфері рибальства Україна має з Російською Федерацією, Грузією, Мавританією та Королівством Марокко, причому ефективно працює тільки Угода з питань рибальства в Азовському морі між Державним комітетом рибної промисловості та рибного господарства України і Комітетом Російської Федерації з

* Про рибне господарство, промислове рибальство та охорону водних біоресурсів : Закон України від 8.07.2011 р. № 3677-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3677-17>; Про аквакультуру : Закон України від 8.09.2012 р. № 5293-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5293-17>.

рибальства, підписана в 90-ті роки минулого століття *. Усе це не сприяє розвитку національного рибальства поза винятковою (морською) економічною зоною України та обмежує його потенціал.

До організаційно-економічних елементів внутрішньої державної політики в галузі рибного господарства слід віднести: систему держзамовлення на рибну продукцію; дотування рибогосподарської діяльності й субсидування реалізації інвестиційних програм і проектів, пов'язаних з модернізацією та розвитком рибальських і рибницьких підприємств; надання вітчизняним і зарубіжним фінансовим інститутам державних гарантій щодо зобов'язань рибогосподарюючих суб'єктів; пільгове оподаткування; пільгове цільове кредитування, інші економічні важелі, які широко використовуються в зарубіжній рибогосподарській практиці.

Ефективна нормативно-законодавча база, яка враховує національні інтереси розвитку рибного господарства, передбачає відповідні економічні засоби та методи, створює правові умови їх успішної реалізації, що зумовлює взаємопов'язаність і взаємозумовленість організаційно-правових та організаційно-економічних елементів механізму державного управління рибною галуззю.

Механізм стратегічного управління рибогосподарською діяльністю на рівні підприємств характеризується комплексом елементів організаційно-структурного, організаційно-технологічного, організаційно-економічного, організаційно-адміністративного характеру, гармонійно поєднаних у рамках конкретного господарюючого суб'єкта. Організаційно-структурні складові механізму управління рибогосподарською діяльністю виражені у відповідній організаційній структурі управління підприємством; організаційно-технологічні – впливають на техніко-технологічні та соціотехнічні параметри виробничого процесу; організаційно-економічні – є сукупністю економічних інструментів, що реалізуються в рамках функціональних субстратегій; організаційно-адміністративні – стосуються впливу управлінських дій на персонал підприємства.

Висновки

Стратегічне управління є необхідним і обов'язковим чинником відродження та розвитку рибного господарства України, ефективність якого визначається правильним з позицій конкретних політико-організаційно-економічних умов і можливостей вибором стратегічного напрямку розвитку та формуванням адекватних йому механізмів управління.

Виділені стратегії управління рибогосподарською діяльністю, націлені на диверсифіковане, концентроване або інтегроване зростання, мають альтернативний характер і певні переваги. Водночас саме стратегія інтегрованого зростання забезпечує синергетичний ефект і сприяє гармонійному розвитку первинного та вторинного секторів виробництва, що є особливо важливим для збалансованого розвитку рибного господарства України, зростання його конкурентоспроможності та підтримки соціально-економічної значущості.

Специфіка рибної галузі визначається дворівневістю формування механізмів стратегічного управління, первинна роль серед яких на сучасному етапі розвитку

* Щодо міжнародної діяльності Держрибагентства / Державне агентство рибного господарства України (2013) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://darg.gov.ua/_derzhribagentstvo_0_1_menu_0_1.html.

рибного господарства України відводиться механізмам державного управління, що включають елементи організаційно-правового й організаційно-економічного характеру.

Список використаної літератури

1. *Моисеев П.А.* Добыча биологического сырья в Мировом океане / Биологические ресурсы океана. — М. : Агропромиздат, 1985. — С. 166–180.
2. *Виханский О.С.* Стратегическое управление : учебник ; [2-е изд., перераб. и доп.]. — М. : Экономистъ, 2004. — 296 с.
3. *Яркина Н.Н.* Эффективность труда и приоритетный выбор рыбохозяйственной деятельности // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. — 2013. — № 6 (84). — С. 23–25.

References

1. *Moiseev P.A.* *Dobycha biologicheskogo syr'ya v Mirovom okeane, v: Biologicheskie Resursy Okeana* [Production of biological raw materials from the World ocean, in: Biological Resources of the Ocean]. Moscow, Agropromizdat, 1985, pp. 166–180 [in Russian].
2. *Vikhanskii O.S.* *Strategicheskoe Upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomist, 2004 [in Russian].
3. *Yarkina N.N.* *Effektivnost' truda i prioritetniy vybor rybokhozyaistvennoi deyatel'nosti* [Labor efficiency and the priority choice of the fishery]. *Zhurnal Nauchnykh Publikatsii Aspirantov i Doktorantov — J. of Sci. Publ. of Postgrad. and Doct. Cand.*, 2013. — No. 6 (84), pp. 23–25 [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 13 серпня 2013 р.
