

УДК 338.24:658:639.2/.3

Н. Н. ЯРКИНА,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики предприятия
Керченского государственного морского технологического университета

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

Показана необходимость стратегического управления рыбохозяйственной деятельностью; обозначены уровни стратегического управления; сформулированы миссия, стратегические цели и задачи рыбохозяйственной деятельности; обоснованы базисные стратегии управления рыбным хозяйством и его субъектами; определены соответствующие элементы механизма реализации стратегии управления рыбохозяйственной деятельностью.

Ключевые слова: рыбохозяйственная деятельность, стратегия управления, уровни управления, стратегические цели, базисные стратегии, элементы механизма управления.

N. N. 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.

Эффективную тактику управления можно разработать только с помощью взвешенной, научно обоснованной и всесторонне продуманной управленческой стратегии.

Сегодня рыбное хозяйство Украины пребывает в столь критическом состоянии, что для его реального возрождения и дальнейшего развития следует начать с решительных мер по формированию стратегии управления рыбохозяйственной деятельностью на уровне как государства, так и отдельного хозяйствующего субъекта.

Анализ последних публикаций показал, что системные, комплексные исследования проблемы стратегического управления рыбным хозяйством в Украине не проводятся. Авторы отдельных трудов отмечают острую необходимость поиска эффективных путей возрождения и развития отечественного рыбного хозяй-

ства, анализируют причины, приведшие к краху рыбной отрасли, исследуют зарубежный опыт управления рыбохозяйственной деятельностью, акцентируют внимание на конкретных управленческих подходах, предлагают свои варианты выхода отрасли из кризисного состояния и единодушно указывают на роль в решении обозначенных проблем рыбного хозяйства Украины государства, без поддержки которого о возрождении отрасли не может быть и речи.

Цель статьи состоит в том, чтобы обратить внимание компетентных и заинтересованных сторон на необходимость стратегического подхода к развитию рыбного хозяйства Украины, а также обозначить основные характеристики стратегии управления рыбохозяйственной деятельностью на уровне как государства, так и отдельных предприятий.

Рыбохозяйственная деятельность, реализуемая в рамках соответствующих хозяйствующих субъектов и призванная удовлетворять потребности общества в рыбе и рыбной продукции, имеет два уровня управления (уровень предприятия и государственный уровень), характеризующихся определенными целями и механизмами их достижения.

Не нуждается в дополнительной аргументации тот факт, что рыба и другие гидробионты являются незаменимыми источниками жизненно необходимых для человеческого организма продуктов питания. Современное общество, ориентированное на здоровый образ жизни, с одной стороны, столкнулось с дефицитом продуктов питания, с другой — заинтересовано в надежном, стабильном и долговременном развитии рыбной отрасли. Нужно только, чтобы государство его поддержало.

Эффективность развития любой отрасли экономики предопределяется правильно выбранным стратегическим курсом. Специфика рыбного хозяйства состоит в том, что стратегические направления его развития на уровне государства и предприятия несколько отличаются. И если миссия рыбохозяйственной деятельности неизменно одинакова, то стратегические цели управления ею различны.

Первостепенной стратегической целью государственного управления рыбным хозяйством как отраслью национальной экономики является обеспечение продовольственной безопасности страны. Насколько остро стоит эта проблема в Украине, показано в таблице 1.

Таблица 1

Данные, характеризующие потребление рыбы и рыбопродуктов (в пересчете на первичный продукт) в Украине в 2000–2012 гг. *

Годы	Потребление рыбы и рыбопродуктов в домохозяйствах в среднем за год в расчете на 1 чел. (кг)	Среднегодовая численность населения (тыс. чел.)	Среднегодовое потребление рыбы и рыбопродуктов населением страны (тыс. т)	Вылов рыбы и добыча других водных ресурсов Украиной (тыс. т)	Доля потребления рыбы и рыбопродуктов за счет национального вылова (%)
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

Окончание таблицы

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

* Рассчитано автором по: Рибне господарство / Державна служба статистики України (2013) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Представленные данные весьма красноречивы, но, чтобы осознать всю глубину “падения” рыбного хозяйства Украины, отметим, что в 1991 г. вылов рыбы составил 918283 т. Исходя из установленной в том же году средней рациональной нормы потребления рыбопродукции в эквиваленте живого веса (18,2 кг/чел.) [1] и среднегодовой численности населения Украины (52000 тыс. чел.), легко рассчитать, что потребность в рыбопродукции более чем на 90% удовлетворялась силами отечественных рыболовов и рыбоводов ($918283:(18,2 \cdot 52000)=0,97$). Для справки: современная международная физиологическая норма потребления рыбопродукции составляет в среднем 20 кг/чел. *

Данные таблицы 1 показывают, что потребность населения Украины в рыбе и рыбопродукции удовлетворяется в полной мере, только не национальным рыбным хозяйством, а за счет импорта из Норвегии, Исландии, Эстонии, США, России, стран Восточной Азии. Наши соотечественники вынуждены поддерживать зарубежного товаропроизводителя и способствовать развитию иностранного рыбохозяйственного бизнеса в ущерб национальным интересам.

Важнейшая государственная задача – развернуть финансовые потоки от реализации рыбной продукции в сторону отечественного рыбопроизводителя. А для этого необходимо разработать соответствующие механизмы достижения стратегических целей рыбохозяйственных предприятий.

Формулировка общей стратегической цели предприятия отражает состояние, которого оно (в лице его руководства и собственников) желает достичь в пределах стратегического горизонта, характеризующегося различными факторами, в том числе спецификой отрасли (подотрасли), стадией жизненного цикла предприятия, уровнем экономической стабильности и развития в стране, менталитетом и квалификацией специалистов. В этой связи формулировки стратегических целей предприятий в рамках одной отрасли производства могут отличаться. В целом же стратегическая цель связана с развитием бизнеса и, в конечном итоге, отвечает росту рыночной стоимости предприятия, то есть капитализации бизнеса, который невозможен без соответствующих инвестиций. Высокий уровень конкуренции со стороны рыбопродукции зарубежных производителей, а также требования международных систем обеспечения качества, открывающие выход национальной продукции на мировые рынки, предопределяют инновационный характер инвестиций.

Стратегические цели обозначают желаемый результат рыбохозяйственной деятельности на уровне как государства, так и отдельного хозяйствующего субъек-

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

та. Задачи определяют, что нужно сделать для реализации целей, каким путем следует идти к их достижению, какой должна быть стратегия управления рыбохозяйственной деятельностью.

Стратегия управления как генеральный план действий устанавливает приоритеты развития страны, отрасли, предприятия; определяет ресурсы и последовательность шагов для достижения стратегических целей. Сколько существует хозяйствующих субъектов, столько же будет и конкретных стратегий их развития, так или иначе ориентированных на соответствующие базисные (эталонные) стратегии, выверенные практикой и широко освещенные в литературе [2]. И хотя базисные стратегии разработаны для уровня предприятия, заложенные в них принципы можно перенести и на отрасль.

Анализ конкретных типов базисных стратегий позволил выделить стратегии, наиболее полно отвечающие специфике рыбохозяйственной отрасли, нацеленные как на диверсифицированный, так и на концентрированный или интегрированный рост.

В качестве основной базисной стратегии диверсифицированного роста рыбного хозяйства Украины можно рассматривать стратегию конгломеративной диверсификации, что само по себе является уникальным и не характерным для отраслевого развития. Суть данной стратегии состоит в том, что экономическое развитие осуществляется за счет развития автономных, технологически не связанных отраслевых секторов: рыболовства и аквакультуры (рыбоводства), в составе которой выделяется марикультура — молодое и перспективное для Украины (имеющей протяженность морского побережья Азово-Черноморского региона 2775 км) направление рыбохозяйственной деятельности. Преимущества марикультуры (морского рыбоводства) по сравнению с добычей дикой рыбы состоят в меньшей себестоимости производства единицы продукции, возможности управлять вкусовыми качествами, нивелировании фактора сезонности рыболовства и т. д.

Идея преимущественного диверсифицированного роста рыбного хозяйства Украины заложена в Государственной целевой экономической программе развития рыбного хозяйства на 2012–2016 годы (далее — Программа) *, в которой рассматриваются два альтернативных направления обеспечения положительных сдвигов в рыбной отрасли:

1) развитие одной из составляющих рыбного хозяйства — рыболовства или рыбоводства (по мнению разработчиков Программы, это приведет, с одной стороны, к истощающему использованию живых водных ресурсов, а с другой — к упадку рыбного хозяйства Украины как морского государства; по сути, это направление соответствует стратегии концентрированного роста);

2) реализация комплекса мер по созданию соответствующих правового, организационного и экономического механизмов государственного регулирования в области рыбного хозяйства (авторы Программы определяют в качестве приоритетного именно этот путь отраслевого роста, предполагающий одновременное развитие всех рыбохозяйственных секторов, в основе которого лежит стратегия конгломеративной диверсификации).

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

Сопоставление этих стратегических направлений развития рыбного хозяйства Украины и однозначное выделение второго как приоритетного, на наш взгляд, нецелесообразны и не дадут желаемого результата [3].

Во-первых, обеспечение развития любого сектора рыбного хозяйства (будь то рыболовство или рыбоводство) требует формирования соответствующего комплексного механизма государственного регулирования и поддержки.

Во-вторых, сам по себе комплекс мер (правового, организационного и экономического характера) не может разрабатываться вне конкретного сектора рыбного хозяйства, поскольку каждый из них имеет свои особенности, сильно отличающиеся от специфики другого.

В-третьих, в условиях острой нехватки инвестиционных ресурсов для развития предприятий отрасли и финансирования их текущей деятельности есть смысл государственную экономическую поддержку в среднесрочном периоде сосредоточить на одном из секторов рыбного хозяйства, имеющем наибольший уровень экономической отдачи. Как уже отмечалось, стратегический горизонт зависит от многих факторов и не обязательно предполагает долговременную перспективу. В определенных условиях он может ограничиваться и 3–5 годами, что вполне соответствует критерию среднесрочного планирования.

Чтобы “запустить” развитие рыбного хозяйства Украины, целесообразно принять стратегию концентрированного роста. Как показывают проведенные исследования [3], самый высокий потенциал экономического роста имеет аквакультура. Среднемировой уровень производительности труда в секторе аквакультуры в 2010 г. составил 3,6 т/чел., в то время как в секторе рыболовства – всего 2,3 т/чел. Мировые тенденции структурных сдвигов в рыбохозяйственной отрасли в пользу рыбоводства говорят сами за себя (табл. 2).

Таблица 2

**Динамика производства продукции
(в эквиваленте живого веса) мирового рыбного хозяйства за 1990–2011 гг. ***

Показатели	Объемы (млн. т)		Темпы роста (%)	Доля (%)		Отклонения (+/-) (%)
	1990 г.	2011 г.		1990 г.	2011 г.	
Вылов (всего).....	97,7	154,0	157,6	100,0	100,0	0,0
в том числе:						
аквакультура.....	13,1	63,6	485,5	13,4	41,3	+ 27,9
рыболовство.....	84,6	90,4	106,9	86,6	58,7	- 27,9

* Рассчитано по [3].

Стратегия и диверсифицированного, и концентрированного роста ориентируется на развитие первичного сектора производства – рыболовства и (или) рыбоводства. Вместе с тем развитие вторичного сектора производства рыбной продукции, связанного с рыбопереработкой, обеспечивает большие экономические выгоды, повышает конкурентоспособность рыбной продукции и формирует позитивный имидж Украины не только как промышленной, но и сельскохозяйственной страны. Комплексное, сбалансированное развитие подотраслей, производящих сырьевые ресурсы и их перерабатывающих, лежит в основе стратегии интегрированного роста всей отрасли, что весьма актуально для рыбного хозяйства Украины.

Реализация каждой из названных стратегий развития рыбного хозяйства Украины имеет свои временные рамки, требует различных инвестиционных

ресурсов, предполагает формирование конкретного индивидуального механизма управления рыбохозяйственной деятельностью и определяет соответствующий экономический потенциал. Задача органов государственной власти — обосновать выбор оптимальной базисной стратегии развития рыбного хозяйства и доработать ее с учетом конкретных реалий и возможностей.

Специфика производственной деятельности рыболовных и рыбоводных предприятий также не предоставляет широкого выбора стратегических альтернатив. В качестве базисных стратегий развития предприятия отрасли могут выбирать:

- стратегию концентрированного роста в рамках своего рыбохозяйственного сектора, ориентированную на усиление позиции на рынке;
- стратегию интегрированного роста (вертикальной диверсификации) посредством создания рыбоперерабатывающих мощностей;
- стратегию диверсифицированного роста (конгломеративной диверсификации). В частности, за счет создания на предприятиях, ведущих промысел рыбы в Азово-Черноморском бассейне, подразделений марикультуры, способных как выполнять воспроизводственные функции, так и обеспечивать выпуск товарных морепродуктов.

Механизм стратегического управления рыбохозяйственной деятельностью на уровне государства представляет собой совокупность методов и средств организационно-правового и организационно-экономического характера, формируемых в рамках внутренней и внешней государственной политики в области рыбного хозяйства.

К составляющим внутренней государственной политики в области рыбного хозяйства организационно-правового характера относятся:

а) национальное законодательство, которое регулирует, регламентирует и поддерживает рыбную отрасль и ее развитие. Основные положения государственной рыбохозяйственной политики сформулированы в соответствующих Законах Украины *;

б) нормирование общего допустимого улова, нацеленное на гарантирование удовлетворительного состояния запаса основных промысловых объектов;

в) квотирование рыболовства, которое связано с определением, распределением и выдачей квот на вылов рыбы и других водных биоресурсов и выполняет ресурсосберегающую и бюджетонаполняющую функции;

г) Программа, направленная на создание благоприятных условий для обеспечения развития рыбного хозяйства Украины и его конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках;

д) гармонизация национальных стандартов, систем обеспечения качества и безопасности пищевых продуктов и международных требований, являющаяся обязательным условием интеграции в мировое экономическое сообщество. В частности, обязательное внедрение на предприятиях рыбного хозяйства Украины системы управления качеством HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point — анализ рисков и критические контрольные точки).

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

Внешняя государственная политика в рыбном хозяйстве должна быть нацелена на эффективное международное сотрудничество в данной сфере. Ее основными организационными рычагами являются членство в международных рыбохозяйственных организациях и участие в двух- и многосторонних соглашениях по рыболовству, открывающих промысловому флоту доступ к вылову в экономических зонах других стран. Сегодня Украина является членом только трех международных организаций по управлению рыболовством: НАФО (Организация по рыболовству в северо-западной части Атлантического океана), ККАМЛР (Комиссия по сохранению морских живых ресурсов Антарктики) и смешанной Комиссии по применению Соглашения о рыболовстве в водах Дуная. Двухсторонние соглашения в области рыболовства Украина заключила с Российской Федерацией, Грузией, Мавританией и Королевством Марокко, причем эффективно работает только Соглашение по вопросам рыболовства в Азовском море между Государственным комитетом рыбной промышленности и рыбного хозяйства Украины и Комитетом Российской Федерации по рыболовству, подписанное в 90-е годы прошлого века *. Все это не способствует развитию национального рыболовства за пределами исключительной (морской) экономической зоны Украины и ограничивает его потенциал.

К организационно-экономическим элементам внутренней государственной политики в отрасли рыбного хозяйства следует отнести: систему госзаказа на рыбную продукцию; дотирование рыбохозяйственной деятельности и субсидирование реализации инвестиционных программ и проектов, связанных с модернизацией и развитием рыболовных и рыбоводных предприятий; предоставление отечественным и зарубежным финансовым институтам государственных гарантий по обязательствам рыбохозяйствующих субъектов; льготное налогообложение; льготное целевое кредитование, другие экономические рычаги, широко используемые в зарубежной рыбохозяйственной практике.

Эффективная нормативно-законодательная база, учитывающая национальные интересы развития рыбного хозяйства, предусматривающая соответствующие экономические средства и методы, создает правовые условия их успешной реализации, что предопределяет взаимосвязанность и взаимообусловленность организационно-правовых и организационно-экономических элементов механизма государственного управления рыбной отраслью.

Механизм стратегического управления рыбохозяйственной деятельностью на уровне предприятий характеризуется комплексом элементов организационно-структурного, организационно-технологического, организационно-экономического, организационно-административного характера, гармонично сочетаемых в рамках конкретного хозяйствующего субъекта. Организационно-структурные составляющие механизма управления рыбохозяйственной деятельностью выражены в соответствующей организационной структуре управления предприятием; организационно-технологические – воздействуют на технико-технологические и социотехнические параметры производственного процесса; организационно-экономические – представляют собой совокупность экономических

* Щодо міжнародної діяльності Держрибгентства / Державне агентство рибного господарства України (2013) [Електронний ресурс]. – Режим доступа : http://darg.gov.ua/derzhribagentstvo_0_1_menu_0_1.html.

инструментов, реализуемых в рамках функциональных субстратегий; организационно-административные — касаются влияния управленческих действий на персонал предприятия.

Выводы

Стратегическое управление является необходимым и обязательным фактором возрождения и развития рыбного хозяйства Украины, эффективность которого определяется правильным с позиций конкретных политико-организационно-экономических условий и возможностей выбором стратегического направления развития и формированием адекватных ему механизмов управления.

Выделенные стратегии управления рыбохозяйственной деятельностью, нацеленные на диверсифицированный, концентрированный или интегрированный рост, носят альтернативный характер и имеют определенные преимущества. Вместе с тем именно стратегия интегрированного роста обеспечивает синергетический эффект и способствует гармоничному развитию первичного и вторичного секторов производства, что особенно важно для сбалансированного развития рыбного хозяйства Украины, роста его конкурентоспособности и поддержания социально-экономической значимости.

Специфика рыбной отрасли определяется двухуровневостью формирования механизмов стратегического управления, первостепенная роль среди которых на современном этапе развития рыбного хозяйства Украины отводится механизмам государственного управления, включающим элементы организационно-правового и организационно-экономического характера.

Список использованной литературы

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 : учеб. ; [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. Vihanskii O.S. *Strategicheskoe Upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomist, 2004 [in Russian].
3. Yarkina N.N. *Effektivnost' truda i prioritetnyi vybor rybokhozyaistvennoi deyatelnosti* [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].

Статья поступила в редакцию 13 августа 2013 г.
