

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-46>

УДК 005.658.639.2/3:339.137.2

# СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗІ РИБНИЦТВА ЯК ЧИННИК ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

## STRATEGIC MANAGEMENT IN FISHERY ENTERPRISES AS A FACTOR OF THEIR COMPETITIVENESS

**Зубко Оксана Володимирівна**

аспірантка,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9017-6277>

**Добровольська Олена Володимирівна**

доктор економічних наук, професор,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4159-8446>

**Zubko Oksana, Dobrovolska Elena**

Dnipro State Agrarian and Economic University

Стаття присвячена актуальному на часі питанню стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва, як чинника їх конкурентоспроможності, зважаючи на недооцінений до цього часу потенціал даних підприємств, як учасників агропромислового сектору країни. Сучасні виклики та загрози, які притаманні середовищу в якому підприємства галузі рибництва сьогодні здійснюють свою діяльність, негативно впливають на конкурентоспроможність цих підприємств, а отже вимагають пошуку дієвих інструментів, які зможуть забезпечують високий рівень конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. В статті визначено коли та де зародився стратегічний менеджмент, як напрямком менеджменту, досліджено походження слова «стратегія», дано визначення поняття «стратегічний менеджмент». Проаналізовано наукові літературні джерела на предмет їх дослідження стратегічного менеджменту, як чинника конкурентоспроможності підприємства галузі рибництва. Аргументовано важливість стратегічного менеджменту для ведення успішної діяльності підприємств галузі рибництва та окреслено головні етапи стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва. Визначено основні принципи системи стратегічного менеджменту, як чинника їх конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

**Ключові слова:** менеджмент, стратегія, стратегічний менеджмент, галузь рибництва, підприємства, конкурентоспроможність.

Статья посвящена актуальному сегодня вопросу стратегического менеджмента на предприятиях отрасли рыбководства, как фактора их конкурентоспособности, ввиду недооцененного потенциала данных предприятий, как полноправных участников агропромышленного сектора страны. Современные вызовы и угрозы, которые присущи среде, в которой предприятия отрасли рыбководства сегодня осуществляют свою деятельность негативно влияют на конкурентоспособность этих предприятий, следовательно это требует поиска действенных инструментов, которые смогут обеспечивать высокий уровень конкурентоспособности данных предприятий в долгосрочном периоде. В статье определено, когда и где зародился стратегический менеджмент, как направление менеджмента, исследовано происхождение слова «стратегия», дано определение понятия «стратегический менеджмент». Проанализированы научные литературные источники на предмет их исследования стратегического менеджмента, как фактора конкурентоспособности предприятия отрасли рыбководства. Аргументирована важность стратегического менеджмента для ведения успешной деятельности предприятий отрасли рыбководства в долгосрочном периоде и определены основные этапы стратегического менеджмента на предприятиях отрасли рыбководства. Определены основные принципы системы стратегического менеджмента, как фактора их конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

**Ключевые слова:** менеджмент, стратегия, стратегический менеджмент, отрасль рыбководства, предприятия, конкурентоспособность.

The article is devoted to the topical issue of strategic management in fisheries enterprises as a factor of their competitiveness, given the underestimated potential of these enterprises as participants in the agro-industrial sector. The current challenges and threats inherent in the environment in which fisheries enterprises operate today negatively affect the competitiveness of these enterprises, and therefore require the search for effective tools that can ensure a high level of competitiveness in the long run. Competitiveness is the defining characteristic of the enterprise, which allows it to effectively carry out production and economic activities and ensure the achievement of profitable results, given the conditions of a competitive market. Strategic management is a tool that aims to help fisheries enterprises "survive" and be competitive despite the influence of various negative factors, given that fisheries enterprises are a kind of open system, which is influenced by both external and internal factors. The purpose of the article is to determine the role and importance, as well as to justify the need for strategic management in fisheries enterprises to ensure competitive advantage and increase their competitiveness. The following research methods were used in writing the article: observation and theoretical generalization – to analyze the scientific literature on the topic of this study, revealing the essence of the term "strategy" and the term "strategic management", method of analysis, synthesis and formalization – to determine the main principles of strategic management and, accordingly, to build an algorithm for the process of strategic management in fisheries enterprises as a factor in their competitiveness. The reasons for the need for strategic management in fisheries enterprises are identified, the importance of strategic management for the successful operation of fisheries enterprises in the long run is identified and the main stages of strategic management in fisheries enterprises are outlined. The basic principles of the strategic management system as a factor in increasing their competitiveness in the long run are identified. The results obtained and the practical value of this study are reduced to the need to implement strategic management in fisheries as a factor in their competitiveness in the long run.

**Keywords:** management, strategy, strategic management, fish farming industry, enterprises, competitiveness.

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільності та змін, які нажалі сьогодні є незмінними супутниками ведення виробничо-господарської діяльності такими суб'єктами господарювання, як підприємства галузі рибництва виникає «гостра» необхідність в розробці стратегій управління даними підприємствами. Сьогодні лише незначна частка підприємств галузі рибництва, близько 5-10% мають можливість повністю реалізувати власну стратегію, зважаючи на те, що теоретичний та практичний аспект запровадження стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва України ще не зайняли належного їм місця в ході ведення господарської діяльності підприємствами галузі рибництва, як звична та необхідна складова їх діяльності. В свою чергу з кожним днем сегмент ринку, на якому підприємства галузі рибництва здійснюють свою діяльність стає все більш конкурентним і динамічним, щодня дані підприємства стикаються з новими бар'єрами та конкуренцією, які вимагають від них вміння боротися з недоліками, змінами та новими тенденціями, тобто бути готовими до різних ситуацій та вижити. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва дозволить дещо нівелювати нестабільність середовища функціонування даних підприємств, адже його мета забезпечувати конкурентні переваги та конкурентоспроможність підприємств галузі рибництва в ході здійснення його господарської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями в сфері стратегічного менедж-

менту підприємств займалися вітчизняні науковці, а саме: Г.І. Кіндратська [4], З.Є. Шершньова [10], С.В. Оборська [10] та зарубіжні: І. Ансофф [1], Л.Є. Довгань [2], Ю.В. Каракай [2], Л.П. Артеменко [2], Г.Б. Клейнер, Г. Мінцберг, М. Портер [7], С. Прахалад, Г. Хемел, А. Стрікланд [8], А. Томпсон [8], Р. Фатхутдинов [9] та інші. Незважаючи на існуючі дослідження питання стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва є мало дослідженим та вивченим у фаховій та науковій літературі та потребують їх подальшого детального вивчення та дослідження, зважаючи на перспективи та потенціал підприємств рибництва, як напрямку аграрного бізнесу країни.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва характеризується недостатнім науковим опрацюванням та вивченням. В вітчизняній науковій літературі недостатньо наукових робіт, що досліджують стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва, як чинник їх конкурентоспроможності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення ролі та значення, а також обґрунтування необхідності стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва для забезпечення конкурентних переваг та підвищення їх конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічний менеджмент, як напрямок менеджменту зародився в США в середині ХХ ст., в свою чергу в Західній Європі він почав використовуватися з 80-х років. Слово

«стратегічний» походить від слова «стратегія». Слово «стратегія» походить від грецького слова «strategos», що в перекладі має кілька значень, а саме таких, як «мистецтво генерала» або «мистецтво полководця», «веду військо», тобто «коріння» слова «стратегія» виходить з військового сектора.

Вже після Другої світової війни дефініція «стратегія» почало застосовуватися в корпоративному світі, ставши частиною управлінської компетенції підприємств. Таким чином суть поняття «стратегія» почала використовуватися в розумінні що є менеджер, керівник підприємства головна мета якого – привести свою команду до успіху, долаючи конкуренцію і таким чином наприкінці 60–70-х років ХХ ст. поняття «стратегічний менеджмент» було введено у вжиток, щоб відрізнити поточне управління підприємством від управління підприємством в довгостроковому періоді.

Стратегічний менеджмент – це відповідна програма дій або заходів, які спрямовані на створення конкурентних переваг підприємства, а також забезпечення його ефективної стратегічної позиції, що в майбутньому забезпечать ефективну діяльність підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища. Слід зазначити, що зміни які виникають в зовнішньому середовищі викликають зміни і у внутрішньому середовищі підприємства, які стратегічний менеджмент повинен враховувати.

Сьогодні стратегічний менеджмент є системою управління, що містить в собі інноваційну, наукову, соціальну, психологічну, політичну та конкурентну складову, які відповідно реагують на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі та дозволяють керувати цими змінами на основі наукових методів їхнього передбачення для досягнення цілей підприємства, що функціонує на ринковому просторі.

Кінцева і головна мета діяльності кожного суб'єкта господарювання та підприємств галузі рибництва зокрема – це бути ефективним, рентабельним, конкурентоспроможним та прибутковим тобто успішним протягом якомога довшого часу. Успішне підприємство – це єдиний та злагоджений організм і саме стратегія є його вирішальною сполучною ланкою. Так, про необхідність розробки стратегії для раціонального господарювання на підприємстві достатньо влучно висловився один із авторів вчення про стратегічний менеджмент, американський вчений Ігор Ансофф. Він писав: «...компанії, за відсутності планованої і керованої стратегії, приречені на вимирання... В компаніях, яким

здається вижити, стратегічною поведінкою принаймні керують» [1].

Кризові процеси в економіці країни, посилення конкуренції на внутрішньому і зарубіжному ринках, зумовили нагальну необхідність реалізації цілей посилення конкурентоспроможності та ефективного розвитку підприємств галузі рибництва. Про взаємозв'язок ефективного довгострокового розвитку і використання менеджерами або керівниками і персоналом методології стратегічного менеджменту свідчить фактична діяльність ефективно функціонуючих підприємств галузі рибництва.

На разі підприємства галузі рибництва є досить важливими учасниками на аграрному ринку країни та світу, зважаючи на їх стратегічне значення як для продовольчої безпеки так і для забезпеченості зайнятості певного сегменту населення країни. В свою чергу сьогодні формує нові вимоги до підприємств галузі рибництва і вони обумовлюються не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості їх продукції, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню даного виду підприємств. Саме стратегічний менеджмент є тією системою управління, що дозволить підприємствам галузі рибництва більш впевнено провадити свою діяльність в майбутньому та бути конкурентоспроможними.

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств галузі рибництва на часі є актуальною проблемою для їх власників, адже в умовах кризи (фінансової, економічної, екологічної) конкурентна боротьба швидко набирає обертів і потребує вжиття відповідних дієвих заходів [3, с. 34–35].

Важливість стратегічного менеджменту обумовлюється тим, що темпи змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі в переважній їх більшості випереджають швидкість та адекватність реакції підприємств галузі рибництва на них і це є причиною появи непередбачуваних та несприятливих ситуацій для цих підприємств, які в кінцевому результаті знижують їх конкурентоспроможність, ефективність та прибутковість, а то й взагалі можуть призвести до банкрутства підприємства.

Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва має на меті створити можливості своєчасної, в ідеалі випереджаючої реакції підприємств на зміни зовнішнього середовища на ринках аграрної продукції, послуг і технологій та інше.

Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва пов'язаний з досягнен-

ням стратегічних результатів, а саме: нових ринків збуту, нових технологій, нових продуктів галузі рибництва, що в свою чергу буде сприяти конкурентоспроможності продукції даної галузі. Забезпечення конкурентоспроможності об'єктивно є основною стратегічною задачею будь-якого підприємства.

Ефективність та результативність стратегічного менеджменту як чинника конкурентоспроможності підприємств галузі рибництва в перше чергу буде залежати від дотримання процесу його здійснення (рис. 1).

Дотримання та виконання кожного етапу процесу стратегічного менеджменту дозволить підприємствам галузі рибництва в майбутньому досягти поставлених цілей.

Так, враховуючи ринкову ситуацію, умови середовища функціонування, рівень конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки. Таким чином, обґрунтовані підходи щодо підвищення конкурентоспро-

можності повинні описувати послідовність і взаємозв'язок необхідних заходів, підкреслювати важливість стратегічного управління в досягненні довготермінових конкурентних переваг підприємства.

Важливе місце та значення в формуванні системи стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва, як чинника підвищення їх конкурентоспроможності, відіграють принципи на яких він формується, а саме:

- збільшення обсягів інформації для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;

- посилення інноваційних процесів, генерація та швидке освоєння підприємством нових ідей, що повинно посилити конкурентні позиції підприємства, за рахунок впровадження інноваційних методів і технологій;

- необхідність впровадження високої культури управління, орієнтованої на запобігання опору змінам та стимулювання розвитку підприємства, що в свою чергу повинно сформу-



МЕНЕДЖМЕНТ

Рис. 1. Етапи процесу стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва

вати поведінку персоналу, яка буде сприяти досягненню цілей підприємства;

- інтернаціоналізація бізнесу, розвиток зв'язків з підприємствами, які використовують систему стратегічного планування;

- створення яскраво виражених конкурентних переваг і необхідність їхньої підтримки [6, с. 34].

Стратегічний менеджмент є одним з ефективних способів управління в умовах непередбачуваного та мінливого зовнішнього середовища, в якому здійснюють свою діяльність підприємства галузі рибництва.

Використання стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва дозволить попередити та полегшити вирішення ряду проблемних питань, які можуть негативно вплинути на їх конкурентоспроможність, а саме:

- звести до мінімуму дію негативних наслідків змін, що відбуваються та факторів «невизначеності майбутнього» підприємства;

- дасть можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни та зосередитись на вивченні цих факторів;

- дозволить мати можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- полегшить роботу із забезпечення довгота короткострокової ефективності та прибутковості;

- зробить підприємство більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань, в разі необхідності корегувати поставлені цілі, завдання та стратегію підприємства.

Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва це необхідність, яка

викликана політичними, економічними та соціальними реаліями, як у світі, так і в країні. У дедалі більш динамічному та конкурентному середовищі вміння ефективно керувати всіма ресурсами підприємств галузі рибництва, щоб максимізувати їх результати в майбутньому є першорядним завданням, тому стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва покликаний забезпечити досягнення поставлених завдань та адаптацію до нових не завжди сприятливих умов для здійснення їх діяльності.

Але разом з тим потрібно зазначити, що використання технології стратегічного менеджменту на підприємствах галузі рибництва, як фактор їх конкурентоспроможності буде результативним тільки в тому випадку, коли воно буде мати практичне застосування в процесі їх діяльності, а не просто матиме декларативний характер.

**Висновки.** Головна мета стратегічного менеджменту, як чинника конкурентоспроможності підприємств галузі рибництва полягає в забезпеченні ефективної діяльності та розвитку підприємства за умов нестабільності та мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підприємства галузі рибництва повинні бути досить гнучкими та «розумними», щоб максимально ефективно використовувати кожен зміну в майбутньому з її плюсами і мінусами, а також продовжувати діяльність без втрати конкурентоспроможності і саме тому використання стратегічного менеджменту на цих підприємствах є запорукою їх майбутнього успіху. Стратегічний менеджмент на підприємствах галузі рибництва можна визнавати як дієвий інструмент для формування і підтримання належного рівня їх конкурентоспроможності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб. : Питер, 2009. 344 с.
2. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
3. Катан Л.І., Зубко О.В. Економічна сутність та складові конкурентоспроможності галузі рибництва. *Агросвіт*. 2019. № 13. С. 33–38.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.
5. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления. *Проблемы теории и практики управления*. 2009. № 1. С. 15–22.
6. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник*. 2018. № 2(11). С. 31–35.
7. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. Москва : Вильямс, 2013. 928 с.

9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Москва : Дело, 2007. 448 с.
10. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

## REFERENCES:

1. Ansoff I. (2014) Strategicheskii menegment [Strategic management]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
2. Dovhan L.Ye., Karakai Yu.V., Artemenko L.P. (2011) Stratehichne upravlinnia: navch. posib. [Strategic management: tutorial]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
3. Katan L.I., Zubko O.V. (2019) Ekonomichna sutnist ta skladovi konkurentospromozhnosti haluzi rybnytstva [Economic essence and components of fisheries competitiveness]. *Ahrosvit*, no. 13, pp. 33–38.
4. Kindratska H.I. (2006) Stratehichniy menedzhment: navch.posib. [Strategic management: tutorial]. Kyiv: Znannia. (in Ukrainian)
5. Kleynner H.B. (2009) Stratehicheskyy menedzhment: aktual'nye problemy y novyye napravlenyya [Strategic management: current issues and new directions]. *Problemy teoryy y praktyky upravlenyya*, no. 1, pp. 15–22.
6. Lozovskyi O., Diachuk M. (2018) Stratehichne upravlinnia yak chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Strategic management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk*, no. 2(11), pp. 31–35.
7. Porter M.E. (2005) Konkurentnaya stratehiya: Metodyka analiza otrasley y konkurentov / M.E. Porter; per. s angl. [Methods of analysis of industries and competitors / M.E. Porter; Per. from English]. Moscow: Al'pyna Byznes Buks. (in Russian)
8. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. (2013) Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza / Per. s angl. A.R. Ganieva, Je.V. Kondukova [Strategic Management: Concepts and Situations for Analysis / Per. from English]. Moscow: Vil'jams. (in Russian)
9. Fatkhutdynov R.A. (2007) Stratehicheskyy menedzhment [Strategic management]. Moscow: Delo. (in Russian)
10. Shershnyova Z.Ye., Oborska S.V. (1999) Stratehichne upravlinnia: navch. posib [Strategic management: tutorial]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)