

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра економіки та фінансів

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПАНУВАННЯ СТУДЕНТАМИ
МЕТОДИКОЮ ОБИРАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЗА
ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ СТРАТЕГІЧНОГО БАЛАНСУ**

**З ДИСЦИПЛІНИ «СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА»
СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ 051 «ЕКОНОМІКА»,
076 «ПІДПРИЄМИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»**

Херсон – 2021

Мухіна І.А. Методичні вказівки для самостійного опанування студентами методикою обирання стратегії за допомогою матриці стратегічного балансу з дисципліни «Стратегія підприємства» спеціальностей 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Херсон, 2021. – 61 с.

Мета даних методичних вказівок – самостійне опанування та закріплення отриманих студентами знань, вмінь та практичних навичок щодо методології та інструментарію стратегічного балансу (SWOT-аналізу) з дисципліни «Стратегія підприємства».

Методичні вказівки призначені для студентів економічного факультету спеціальностей 051 «Економіка» та 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Рецензенти: д.е.н., професор Херсонського національного технічного університету,
В.М. Фомішина;
д.е.н., професор Херсонського державного університету,
Н.І. Шишкова.

Методичні вказівки розглянуто на засіданні кафедри економіки і фінансів, протокол № _____ від «17» червня 2021 р.

Зміст

| | | Стор. |
|------------|---|-------|
| | Вступ | 4 |
| Частина 1 | Теоретичні засади стратегічного балансу | 5 |
| | 1.1 Загальна оцінка поточної ринкової ситуації | 5 |
| | 1.2. Методологія обґрунтування вибору стратегії за допомогою стратегічного балансу (SWOT-аналізу) | 7 |
| Частина 2 | Практичний приклад обґрунтування вибору стратегії функціонування рибогосподарської галузі Херсонської області за допомогою SWOT-аналізу | 11 |
| | 2.1. Постановка проблеми, визначення факторів, які впливають на стан галузі рибиництва у Херсонській області | 13 |
| | 2.2 Оцінка внутрішніх факторів галузі | 15 |
| Частина 3 | Побудова матриці стратегічного балансу сильних і слабких сторін внутрішнього і зовнішнього середовища галузі рибиництва у Херсонській області | 18 |
| | 3.1 Вибір стратегічної мети SWOT-аналізу та підбір експертів | 18 |
| | 3.2 Побудова підсумкової (зведеної) матриці стратегічного балансу | 20 |
| Частина 4 | Обґрунтування вибору стратегії функціонування галузі рибиництва Херсонської області | 23 |
| | 4.1 Вибір цілі стратегії галузі на перспективу | 23 |
| | 4.2 Етапи та бюджети базової стратегії галузі – «Нівелювання слабкостей та зменшення загроз» | 25 |
| Частина 5. | Тестові завдання для самостійного опанування та самоперевірки знань з дисципліни «Стратегія підприємства» | 29 |
| | Перелік використаних джерел | 45 |
| | Додатки | 47 |

ВСТУП

Метод стратегічного балансу, більш відомий у менеджменті як SWOT-аналіз, започаткував своє існування у 60-ті роки XX століття. Акронім SWOT вперше був введений професором Гарвардського університету Кеннет Ендрюс у 1963 р. На початку свого існування метод ставив за мету структурування знань про поточну ситуацію та тенденції у бізнес-середовищі, але вже у 1965 році професори цього ж університету - Леранед, Кристенсен, Ендрюс та Гут запропонували технологію SWOT-аналізу для використання розробки стратегії поведінки підприємства у ринковому середовищі. Ними була запропонована схема, послідовність кроків за якою, призводила до обрання стратегії.

У 1982 р. німецький професор Хельмут Вайхрих запропонував новий вид SWOT-моделі, яка була взята за основу систематичного аналізу. Вчений рекомендував будувати стратегію поведінки фірми через зіставлення заздалегідь створеного переліку потенційних зовнішніх факторів в внутрішніми чинностями. Він також вказав на необхідність побудови SWOT-матриць з певною періодичністю, щоб відслідковувати й вчасно реагувати на зміни конкурентного середовища.

На сьогоднішній день лідером з розробки SWOT-аналізу є Гарвардська школа бізнесу – К. Ендрюс, М. Портер, Г. Хемел, К. Прахлад.

Понад 60 років метод залишається одним з ефективних інструментів стратегічного планування. Він охоплює широке коло аспектів стосовно внутрішнього середовища та навколишнього оточення підприємства, зокрема:

- 1) поточну позицію підприємства на ринку;
- 2) можливі перспективи змін внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 3) наявні та очікувані проблеми та ризики.

У даних методичних вказівках назви методів – стратегічний баланс та SWOT-аналіз є тотожними поняттями.

Вказівки призначені для студентів економічних спеціальностей за дисциплінами, які потребують концептуальних досліджень щодо поточного економічного стану підприємства в ринковому середовищі, таких як: «Планування і контроль на підприємстві», «Стратегія підприємства», «Економіка кооперативного сектору».

Мета розробок – надати можливість студентам ознайомитись, в тому числі самостійно, з цим потужним інструментом економічного аналізу, отримати практичні навички його використання для визначення стратегії розвитку підприємства, фірми, організації будь якого типу і форми власності.

Вони складаються з теоретичні засади стратегічного балансу, практичного прикладу обґрунтування вибору стратегії функціонування рибогосподарської галузі Херсонської області та тестових завдань із самоперевірки знань студентів з дисципліни «Стратегія підприємства».

Нумерація таблиць і рисунків у даних методичних вказівках є наскрізною.

1. Теоретичні засади стратегічного балансу

1.2 Загальна оцінка поточної ринкової ситуації

Завданням стратегічного балансу (SWOT-аналізу) є визначення та оцінка факторів, які найбільшим чином впливають на економічне становище підприємства, щоб мати можливість прогнозувати діяльність на перспективу та обирати відповідну для цього стратегію.

Сферами застосування SWOT-аналізу є:

- запуск старт-апів, нових напрямків бізнесу;
- зміна внутрішньої політики підприємства;
- варіанти перебудови бізнесу;
- перевірка заданого курсу розвитку;
- покращення бізнес-процесів;
- оцінка ринкової ситуації.

Абревіатура терміну SWOT включає перші букви елементів аналізу і розшифровується як:

- Strengths - сильні сторони, **S**;
- Weaknesses - слабкі сторони, **W**;
- Opportunities – можливості, **O**;
- Threats – загрози, **T**.

Для спрощення характеристики елементів SWOT-аналізу, в даних методичних вказівках їхню абревіатуру було замінено українськими символами, а саме:

- сильні сторони (S) - на **С**;
- слабкі сторони (W) – на **Сл**;
- можливості (O) – на **М**;
- загрози (T) – на **З**.

Візуально SWOT-аналіз використовує матрицю, яка складається з чотирьох частин, її називають **матрицею SWOT-аналізу, або матрицею стратегічного балансу** (рис.1).

| | |
|--|------------------------|
| Внутрішнє середовище підприємства | |
| 1. Сильні сторони (С) | 2. Слабкі (Сл) сторони |
| Зовнішнє середовище підприємства | |
| 3. Можливості (М) | 4. Загрози (З) |

Рис. 1. Матриця стратегічного балансу (SWOT-аналізу)

Верхній ряд таблиці характеризує внутрішнє середовище підприємства, й включає сильні (С) та слабкі (Сл) сторони.

Нижній ряд описує зовнішнє середовище, яке включає можливості (М) та загрози (З).

Для стратегічної перспективи підприємства особливо значимими є сильні сторони, тому що це наріжні камені стратегії, й на них повинно будуватися досягнення конкурентних переваг. У той же час гарна стратегія також

передбачає втручання у слабкі сторони. Стратегія повинна бути добре пристосованою до реальності та практичної реалізації.

Особливе значення має ідентифікація відмітних переваг підприємства, тому що унікальні можливості дають шанс використовувати сприятливі ринкові обставини та створити конкурентні переваги на ринку (таблиця 1).

Таблиця 1. Фактори, які враховуються у SWOT-аналізі

| Внутрішнє середовище підприємства | |
|---|---|
| Потенційні сильні сторони (С) | Потенційні слабкі сторони (Сл) |
| 1 | 2 |
| - компетентність | - втрата окремих аспектів компетентності |
| - адекватні фінансові джерела | - недостатність, необхідних для зміни стратегії, фінансів |
| - високий рівень мистецтва конкурентної боротьби | - ринкове мистецтво нижче середнього |
| - гарне розуміння споживачів | - відсутність аналізу інформації про споживачів |
| - визнаний ринковий лідер | - слабкий учасник ринку |
| - чітко сформульована стратегія | - відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність у її реалізації |
| - використання чинників економії на масштабах виробництва, цінова перевага | - висока вартість продукції в порівнянні із ключовими конкурентами |
| - власна унікальна технологія, кращі виробничі потужності | - застарілі технологія та устаткування |
| - перевірене надійне управління | - втрата глибини й гнучкості управління |
| - надійна мережа розподілу товарів | слабка мережа розподілу товарів |
| - високий рівень науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) | - слабкі позиції в НДДКР |
| - ефективна реклама підприємства в галузі | - слабка політика просування товару |
| Зовнішнє середовище підприємства | |
| Потенційні сприятливі можливості (М) | Потенційні загрози (З) |
| - можливості обслуговування додаткових груп споживачів, освоєння нових ринкових сегментів | - ослаблення росту ринку, несприятливі демографічні зміни |
| - розширення діапазону можливих товарів | збільшення продажів, поява товарів-замінників, зміна смаків і потреб покупців |
| - поблажливість конкурентів | - жорстокість конкуренції |
| - зниження торговельних бар'єрів при виході на зовнішні ринки | - поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості |

| Продовження таблиці 1. | |
|---|---|
| 1 | 2 |
| - сприятливі зміни в курсах валют | - несприятливі зміни в курсах валют |
| - більша доступність ресурсів | - посилення вимог постачальників |
| - ослаблення обмежувачого законодавства | - законодавче регулювання ціни |
| - ослаблення нестабільності бізнесу | - чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу |

Як бачимо всі потенційні сприятливі та несприятливі фактори становлять парні протилежності. Це дає можливість більш чітко визначитись з ними, але це не завжди може бути так.

Слід відрізнити між собою сприятливі можливості галузі (чинник зовнішнього середовища) і саме підприємство (внутрішнє середовище). Переважаючи й знову виникаючі сприятливі можливості в галузі створюють умови для розвитку такого підприємства, яке має конкурентні переваги або інші можливості для росту.

1.2. Методологія обґрунтування вибору стратегії за допомогою стратегічного балансу (SWOT-аналізу)

Методика SWOT-аналізу допомагає відповісти на наступні питання:

- 1) Чи використовує підприємство внутрішні сильні сторони або відмітні переваги у своїй стратегії? Якщо воно не має відмітних переваг, то які з його потенційних сильних сторін можуть ними стати?
- 2) Чи дійсно слабкі сторони підприємства є його вразливими місцями в конкуренції, чи може вони не дають можливості використовувати певні сприятливі обставини? Які саме слабкості вимагають коректування виходячи зі стратегічних міркувань?
- 3) Які сприятливі обставини дають підприємству реальні шанси на успіх при використанні кваліфікації та доступу до ресурсів? Відзначимо, що сприятливі можливості без способів їх реалізації це – ілюзія. Сильні й слабкі сторони підприємства роблять його краще або гірше пристосованим до використання сприятливих можливостей, порівняно з іншими підприємствами на ринку.
- 4) Які погрози повинні більше турбувати менеджера, та які стратегічні дії він повинен почати для гарного захисту?

Для проведення SWOT-аналізу, керівники підприємства повинні чітко усвідомлювати його необхідність для визначення стратегії розвитку (функціонування) підприємства. Крім усвідомлення потреби у визначенні напрямків руху, необхідним є вибір фахівців як для проведення аналізу, так і розгляду стратегічних напрямків руху підприємства на перспективу.

Отже, учасниками процедури проведення стратегічного аналізу можуть бути:

- по-перше, ініціатори його проведення (менеджери, власники

підприємства);

- по-друге, організатори проведення стратегічного аналізу, дискусій щодо стратегії підприємства, розгляду альтернативних варіантів стратегії;

- по-третє, фахівці в галузі діяльності підприємства.

Учасники двох останніх груп можуть як працювати на даному підприємстві, так і бути залученим з інших підприємств.

При проведенні стратегічного аналізу, надзвичайно важливою є роль організатора, завдання якого полягає у визначенні стратегічної мети, підборі експертів, розробці анкет для опитування, аналізі отриманих результатів та іншому.

Класичний SWOT-аналіз припускає визначення сильних і слабких сторін у діяльності фірми, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей та їх оцінку в балах щодо середньогалузевих показників або стосовно даних стратегічно важливих конкурентів.

Методологія обґрунтування вибору стратегії за допомогою SWOT-аналізу зводиться до п'яти головних етапів:

- 1) Визначення сильних і слабких сторін функціонування підприємства, та їхнє ранжування за ступенем впливу.
- 2) Підготовка робочих таблиць матриці SWOT-аналізу для опитування експертів та проведення цих опитувань.
- 3) Обробка отриманої від експертів інформації, її узагальнення та побудова нової матриці з усередненими показниками.
- 4) Визначення базового варіанту стратегії підприємства на основі узагальнених оцінок експертів.
- 5) Розгляд альтернативних варіантів стратегії функціонування (розвитку).

Підготовлена форма матриці SWOT-аналізу для роботи експертів представлена на рисунку 1.2.

Методику роботи з експертами можна умовно розбити на наступні кроки:

1. Добір експертів і формування експертних груп для проведення SWOT-аналізу.
2. Формулювання експертами сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз.
3. Оцінка експертами.
4. Обробка (зведення воедино) отриманих експертних оцінок.
5. Аналіз отриманих результатів і формулювання стратегій.

Форма для опитування експертів (рисунок 2) заповнюється за такими правилами:

1. У рамці «П.І.Б.» написати своє прізвище, ім'я та по-батькові.
2. У рамці «Стратегічна мета підприємства» записати судження експерта.
3. У розділі «М» заповнити стовпці переліком сприятливих можливостей, які можуть представитися підприємству в майбутньому.
4. У розділі «З» виконати теж саме для загроз.
5. У рядку P_j проставити ймовірність (у межах від 0 до 1) появи конкретних сприятливих можливостей та загроз.

| П.І.Б. експерта | Фактори зовнішнього середовища | | | | | | | | | |
|--|--------------------------------|---|---|---|-------|----------------|---|---|---|-------|
| | Можливості (М), + | | | | | Загрози (З), - | | | | |
| | J = 1 | ⋮ | ⋮ | ⋮ | J = n | J = n + 1 | ⋮ | ⋮ | ⋮ | J = r |
| Стратегічна мета підприємства (судження експерта): «-----» | | | | | | | | | | |
| Ймовірність прояву фактора (P_i) | | | | | | | | | | |
| Коефіцієнт впливу (K_j) | | | | | | | | | | |
| Фактори внутрішнього середовища (A_i) | | | | | | | | | | |
| Сильні сторони (С), + | | | | | | | | | | |
| i = m | | | | | | | | | | |
| ⋮ | | | | | | | | | | |
| ⋮ | | | | | | | | | | |
| m | | | | | | | | | | |
| Слабкі сторони (Сл), - | | | | | | | | | | |
| i = m + 1 | | | | | | | | | | |
| ⋮ | | | | | | | | | | |
| ⋮ | | | | | | | | | | |
| i = s | | | | | | | | | | |

Рис. 2. Форма підготовки даних SWOT-аналізу для опитування експертами

6. У рядку K_j проставити значення коефіцієнта впливу на діяльність підприємства конкретних сприятливих можливостей або загроз, керуючись наступними правилами:

- ніяк не впливає на діяльність фірми – оцінка 0;
- створює корінні нові можливості або у випадку реалізації загрози діяльність організації може бути припинена – оцінка 1;
- проміжні випадки: - слабкий вплив 0,1 – 0,3; середній вплив 0,4 – 0,6; сильний вплив 0,7 – 0,9.

7. У стовпці «С» заповнити рядка сильних сторін у діяльності підприємства.

8. У стовпці A_i проставити оцінку інтенсивності цих факторів у межах (1–5), користуючись наступними правилами:

- оцінка 5 – відмітна перевага;
- оцінка 4 – 3 – інтенсивність вище, чим середньогалузева;
- оцінка 2 – 1 – інтенсивність імовірно вище, чим середньогалузева, але це недостовірно.

9. Те ж виконати в стовпці A_i для слабких сторін у діяльності підприємства, записаних у стовпці «Сл», користуючись наступними правилами:

- оцінка -5 - у діяльності фірми ця сторона практично не представлена;

- оцінка -4, -3 - позиція по цьому фактору слабкіше середньогалузевої;
- оцінка -2, -1 - інтенсивність фактору можливо слабкіше середньогалузевого значення, але це недостовірно.

10. У квадрантах СіМ (Сила і Можливості), СіЗ (Сила і Загрози), СліМ (Слабкість і Можливості), СліЗ (Слабкість і Загрози) виставити в клітках (аіj) оцінки впливу відповідних факторів С (сильних) і Сл (слабких) на використання сприятливих можливостей (М), або на захист (або збільшення) від небезпеки (З), користуючись наступними правилами:

- оцінка +5 – фактор дає повну можливість використовувати сприятливі можливості або запобігти негативним наслідкам загроз;
- оцінка +4, +3 – сприяння використанню сприятливих можливостей або захисту від загроз;
- оцінка +2, +1 – позитивний вплив на використання сприятливих можливостей або на захист від загроз;
- оцінка 0 - немає практичного впливу фактору на конкретні фактори (М) і (З);
- оцінка -1, -2 – негативний вплив на використання сприятливих можливостей або на сприяння посиленню загрози;
- оцінка -3, -4 – сильний негативний вплив на використання сприятливих можливостей або на чітке посилення загрози;
- оцінка -5 – неможливість використовувати сприятливі можливості й запобігти дії загрози.

Підсумкова матриця містить суми зважених оцінок експертів (рисунок 3).

Оцінки в квадрантах підсумкової матриці повинні виставлятися без обліку реальної інтенсивності фактору для фірми (це враховане в стовпці A_j), тобто проводяться експертні оцінки впливу чинності або слабості номінального ідентифікованого фактору на відзначені сприятливі можливості або загрози.

Оцінки експертів у клітках a_{ij} потім транспонуються в оцінки $A_{ij} = A_i K_j P_j \cdot a_{ij}$.

По оцінках кожного експерта проводиться оцінка рівня конкретних

сприятливих можливостей для підприємства - $K'_j = \sum_{i=1}^m A_{ij}$;
загроз за формулою:

$$K'_j = \sum_{i=m+1}^s A_{ij} ;$$

сильних сторін – $A'_i = \sum_{j=1}^n A_{ij}$,

слабких сторін – $A'_i = \sum_{j=n+1}^r A_{ij}$.

| Стратегічна мета: «_____» | Фактори зовнішнього середовища | | | | | | | | | | | |
|---|--|----|----|-----|---|-----------------|-----|----|----|-----------------------------|-----|-----|
| | Можливості (М), + | | | | | Загрози (З), - | | | | | | |
| | 1. Сприятливі конкурентні переваги (+) | 2. | 3. | ... | n | n | ... | 3. | 2. | 1. Несприятливі чинники (-) | | |
| Ймовірність прояву фактора (P_i) | max | → | | | | min | min | ← | | | | max |
| Коефіцієнт впливу (K_j) | | | | | | | | | | | | |
| Фактори внутрішнього середовища (A_i) | | | | | | | | | | | | |
| Сильні сторони - С, (+) | Поле СіМ (+ +) | | | | | Поле СіЗ (+ -) | | | | | | |
| 1. | max | + | | | | | | | | | max | |
| 2. | ↓ | | | | | | | | | | ↓ | |
| 3. | | | | | | | | | | | | |
| ... | | | | | | | | | | | | |
| n | min | | | | | | | | | | min | |
| Слабкі сторони - Сл, (-) | Поле СліМ (- +) | | | | | Поле СліЗ (- -) | | | | | | |
| n | min | | | | | | | | | | min | |
| ... | ↓ | | | | | | | | | | ↓ | |
| 3. | | | | | | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | | | | | | |
| 1. | max | | | | | | | | | | max | |

Рис. 3. Підсумкова матриця SWOT-аналізу можливостей та загроз

Частина 2

Практичний приклад обґрунтування вибору стратегії функціонування рибогосподарської галузі Херсонської області за допомогою SWOT-аналізу

2.1. Постановка проблеми, визначення факторів, які впливають на стан галузі рибництва у Херсонській області

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 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.

Розгляд найбільш впливових як позитивних, так і негативних факторів галузі та їхня оцінка є основою для подальшої побудови матриці SWOT-аналізу.

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.

Фактори, які впливають на діяльність рибництва вивчені і досліджені фахівцями та урядовцями досить глибоко. В той же час, з точки зору стратегічного управління, виявлення 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.

Метою виконання цих дій є проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища рибних підприємств Херсонської області, та оцінка впливу властивих їм складових, на об'єми виробництва та реалізації рибної продукції.

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 (ставків, інкубаційних цехів, рибних заводів), до того ж, існує наявна база для розвитку осетрівництва, акліматизації нових і реакліматизації аборигенних осетроподібних - Дніпровський виробничо-експериментальний осетровий рибний завод.

Високий науково-технічний потенціал та наявність кваліфікованих кадрів у галузі також являються чинниками, які сприяють розвитку рибництва. Всі перелічені складові елементи 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).

2.2 Оцінка внутрішніх факторів галузі

На цьому етапі потрібно розглянути чинники, які найбільшим чином впливають на галузь як позитивно, так і негативно. Фактори доцільно згрупувати за напрямком впливу – позитивного або негативного.

Позитивні фактори впливу на галузь (+):

- 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.

Негативні фактори впливу на галузь (-):

- політична та економічна нестабільність в Україні;
- 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 ставків і гідроспоруд;
- часті зміни користувачів рибогосподарських об'єктів;
- несанкціоноване та аматорське рибальство;
- високий рівень конкуренції на ринку рибопродуктів

Наведений перелік свідчить про значну кількість діючих в галузі обставин, причому, вони мають взаємний вплив.

Серед них були виділені пріоритетні внутрішні фактори галузі (підконтрольні або частково підконтрольні) та проведена їхня експертна оцінка за п'ятибальною шкалою, яка представлена в таблиці 2.

Таблиця 2. Оцінка сильних (С) сторін внутрішнього середовища галузі рибництва Херсонської 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 рибництва | 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 |

3 - забезпечення галузі кваліфікованими кадрами.

Аналогічним чином були згруповані та оцінені слабкі сторони внутрішнього середовища (таблиця 3).

За значимістю серед сильних сторін галузі відзначимо:

- 1 - кількість і потужність рибогосподарських об'єктів;
- 2 - широкий ціновий діапазон продукції рибництва;

Найвагомішими, серед слабких сторін, виявилися:

- 1 – обсяги виробництва та асортимент продукції;
- 2 – недостатня наявність коштів у рибогосподарстві;
- 3 - склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури.

Таблиця 3. Оцінка слабких (Сл) сторін внутрішнього середовища галузі рибництва Херсонської області (-)

| Слабкі сторони (внутрішні чинники галузі) | Значимість фактора (місце) | Якісна оцінка, бали | Зважена оцінка, бали | Структура, долі | Ранг |
|--|-------------------------------|------------------------|-------------------------|--------------------|------|
| 1. Недостатня 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 |

2.2 Визначення впливових факторів зовнішнього середовища

На теперішній час політична стабільність в Україні є найбільш загрозливим чинником, Тим не менше для даного аналізу вона зарахована до умовно-позитивних.

Цей суперечливий фактор, з однієї сторони, має такий суровий ступінь впливу, що безглуздим стає як саме проведення стратегічного аналізу, так і розробка стратегії функціонування та розвитку. Адже війна може повністю знищити економіку країни.

З іншої сторони, політична нестабільність впливають на підвищення ціни на продукти харчування, серед яких і продукти рибництва. Отже складана ситуація в країні може якщо й не створить умов для розвитку рибництва, але може певним чином підвищити доходність рибогосподарських підприємств. Тому можна врахувати цей фактор як умовно позитивний галузі..

До того ж, цей чинник не має чітко визначених формалізованих критеріїв впливу, як наприклад: підвищення рівня інфляції та зростання податкового тиску на підприємців (громадян України), підвищення платні за використання водоймищами й таке інше, які прямо пов'язані з війною на Донбасі.

Сприятливі чинники зовнішнього середовища подані в таблиці 4.

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 (умовна);

Таблиця 4. Оцінка можливостей (М) галузі рибництва у зовнішньому середовищі (+)

| Можливості 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 подовження термінів реалізації товарної риби | 3 | 1 | 3 | 0,07 | 5 |
| 4. Інвестиції в галузь | 4 | 2 | 8 | 0,19 | 3 |
| 5. Політична стабільність в Україні (умовна) | 4 | 3 | 12 | 0,27 | 2 |
| Всього, балів: | x | 41 | 43 | 1,00 | x |

3 - інвестиції в галузь.

Відповідним чином були оцінені та проранжовані загрози зовнішнього середовища (таблиця 5).

Таблиця 5. Оцінка загроз (З) галузі у зовнішньому середовищі (-)

| Загрози 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.

Узагальнення результатів експертних оцінок вирішувалось за допомогою побудови графіка в програмі Excel (рисунок 4).

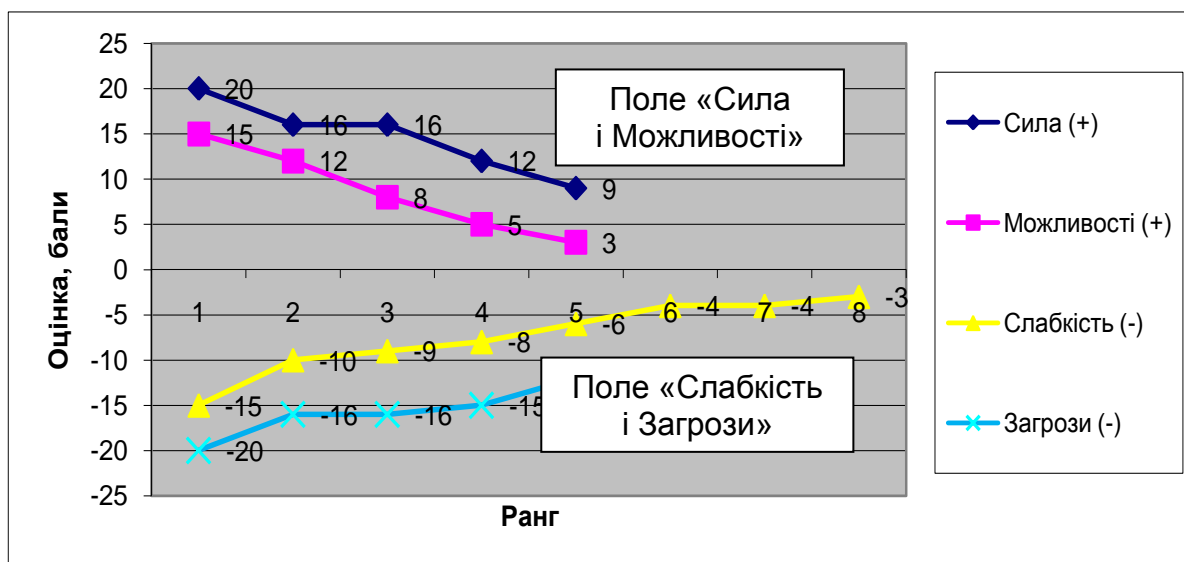


Рис. 4 Оцінка полів «Сила і Можливості» (СіМ) та «Слабкість і Загрози» (СліЗ)

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.

Проведений аналіз пріоритетних факторів показав, що для стабільного 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 становить базу для подальших досліджень в цій області.

3. Побудова матриці стратегічного балансу сильних і слабких сторін внутрішнього і зовнішнього середовища галузі рибництва у Херсонській області

3.1 Вибір стратегічної мети SWOT-аналізу та підбір експертів

На цьому етапі виконується стратегічний аналіз діяльності рибних господарств Херсонської області. Він дозволив визначити сприятливі та загрозливі сполучення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз слугитиме підґрунтям для формування збалансованої стратегії виходу галузі із складного економічного стану.

Завданням цього етапу є побудова матриці SWOT-аналізу, яка є основою для обґрунтування вибору стратегії розвитку галузі рибництва.

Головними учасниками цього етапу є залучені експерти – фахівці, які мають певний практичний досвід й теоретичні знання щодо діяльності галузі.

Для того, щоб експерти добре розуміли, через яку призму (ракурс) потрібно оцінювати сполучення факторів, важливо визначити стратегічну мету, яку прагне реалізувати підприємство.

Мета формується керівниками підприємства на рівні результатів, досягнення яких є бажаним. Вона досліджується за допомогою вимірних показників – натуральних і грошових. Саме тому, вихід рибної галузі із кризи є бажаним економічним станом, але не може слугувати стратегічною метою SWOT-аналізу, в той же час, нестабільність економіки та залежність рибництва від кліматичних умов, ускладнює її конкретизацію.

Тому, обираючи стратегічну мету, краще спиратись на один із показників якості планування – стійкість планів, який характеризується мінімальним розмахом варіації економічного показника (продуктивності с.-г. тварин, врожайності культур, обсягом виробництва та реалізації продукції і т.п.).

На підставі цього, для стратегічної мети було обране *стале зростання обсягів виробництва та реалізації товарної риби*. Це дає можливість за допомогою відповідних показників контролювати виконання стратегічного плану.

Необхідність залучення експертів при проведенні SWOT-аналізу, пов'язана з тим, що стратегія розрахована на значний проміжок часу для своєї

реалізації – від п'яти і більше років, коли формалізовані методи планування не можуть чітко окреслити ситуації. Тому при розробці стратегії використовуються інтуїтивні методи, які базуються на економічних прогнозах.

Чисельність залучених експертів, пов'язана зі складністю і масштабами стратегічної мети. Вибірка також має бути репрезентативною. Для того, щоб розрахувати необхідну чисельність експертів, скористаємось формулою 2.1:

$$N_{\min} = 0,5 (3 : b+5) \quad (2.1);$$

де: N_{\min} – мінімальна чисельність експертів, осіб;

b – помилка прогнозу в межах $0 < b < 1$.

Враховуючи кризову економічну ситуацію в Україні, помилка прогнозу може знаходитись в межах 0,3-0,4 (або 30-40%). Отже, мінімальна чисельність залучених експертів може становити 6-8 осіб. Для проведення оцінок були залучені 9 експертів – фахівців галузі рибництва та науковців, які заповнили попередньо розроблені анкети.

Форма розробленої анкети представлена у додатку А.

Дана форма слугує для подальшої оцінки уточнених показників, які коректують експертні оцінки на коефіцієнти прояву і впливу.

Завдання експертів полягало в тому щоб надати особисту оцінку сполученню факторів внутрішнього і зовнішнього середовища за п'ятибальною шкалою крізь призму стратегічної мети.

Наприклад, як чинник «Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів» (строчка 1 Додатку А) може вплинути на чинник «Зростання попиту на рибу продукцію»? (стовбець 3 Додатку А).

Експерт оцінює ступінь пов'язаності цих факторів оцінкою 4 – високий ступінь впливу фактора і ставить оцінку «4» на перехресті строчки й стовпця. Такі дії експерт послідовно виконує по відношенню до всіх чинників внутрішнього (строчки) та зовнішнього (стовбці) середовища галузі.

Робота експертів складається в тому, щоб оцінити ступінь та напрямок між парними елементами внутрішнього і зовнішнього середовища (a_{ij}):

- а) сильні сторони (С) – можливості (М);
- б) сильні сторони (С) – загрози (З);
- в) слабкі сторони (Сл) – Можливості (М);
- г) слабкі сторони (Сл) – Загрози (З).

Оцінка може становити від 1 до 5 балів, але з різним напрямком оцінювання. Позитивною - зі знаком «+», негативною – зі знаком «-» та нейтральною – «0».

В процесі анкетування, експерти або організатори встановлюють межу ймовірності прояву (P_i) та впливу (K_j) факторів. Ці ступені діють в межах:

- слабкий (0,1- 0,3);
- середній (0,4-0,6);
- високий (0,7 – 0,9).

Як це видно з рисунку 4, фактори сили (С) за значенням модулю приблизно дорівнюють загрозам (З).

Всі інші чинники зовнішнього середовища мають значні розбіжності між обома коефіцієнтами. Особливо це стосується такого важливого фактору як попит на продукцію рибництва. За ступенем впливу він займає найвищу позицію, в той же час, зростання попиту прогнозувалося в межах 30% - слабке.

Після отримання анкет, організатори проведення SWOT-аналізу обробляють отримані результати, коректуючи їх на коефіцієнти прояву і впливу за допомогою формули 2.2:

$$\text{Оексп.скор.} = \text{Оінд.} * P_i * K_j \quad (2.2):$$

де: Оексп.скор. – скоректована експертна оцінка, бали;

Оінд. – індивідуальна експертна оцінка, бали;

P_i - коефіцієнт прояву фактора, в межах $0 < P_i < 1$;

K_j – коефіцієнт впливу фактора, в межах $0 < K_j < 1$.

Приклади експертних оцінок, які були скоректовані на коефіцієнти прояву і впливу, представлені у додатках Б, В, Г.

Коректування діапазону коливань коефіцієнтів прояву (P_i) та впливу (K_j) факторів середовища галузу представлено у таблиці 6. Коректування показників пов'язано з тим, що узагальнення експертних оцінок потребує додаткових уточнень.

Таблиця 6. Коректування діапазону коливань коефіцієнтів прояву (P_i) та впливу (K_j) факторів зовнішнього середовища

| Фактори зовнішнього середовища | Коефіцієнти | | | |
|---|-------------|-------|--------------|-------|
| | встановлені | | скоректовані | |
| | P_i | K_j | P_i | K_j |
| Можливості (М), + | | | | |
| 1. Зростання попиту на рибну продукцію | 0,3 | 1 | 0,5 | 1 |
| 2. Політична стабільність (умовна) | 0,6 | 0,6 | 0,7 | 0,7 |
| 3. Інвестиції в галузь | 0,2 | 0,7 | 0,0 | 0,7 |
| 4. Державна підтримка рибогосподарств | 0,1 | 0,6 | 0,0 | 0,6 |
| 5. Подовження термінів реалізації товарної риби | 0,1 | 0,3 | 0,0 | 0,0 |
| Загрози (З), - | | | | |
| 5. Браконьєрство та аматорське рибальство | 0,9 | 0,8 | 1 | 1 |
| 4. Конкуренція на ринку рибопродуктів | 0,5 | 0,7 | 0,4 | 0,6 |
| 3. Висока ставка за кредитні ресурси | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| 2. Недосконала правова та законодавча база | 0,6 | 0,5 | 0,6 | 0,5 |
| 1. Податковий тиск та орендна плата | 0,7 | 0,8 | 0,8 | 0,9 |

3.2 Побудова підсумкової (зведеної) матриці стратегічного балансу

Підсумкова матриця SWOT-аналізу включає сумарну оцінку експертів (рисунок 5). Вона побудована таким чином, щоб було наглядним сполучення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища галузі.

Позначення на рисунку:

- 1) 0 – сприятливі фактори;
- 2) X – несприятливі фактори.

На першій позиції чинники внутрішнього середовища, на другій – зовнішнього. Знаки «+» або «-» відображають напрямок впливу.

Ранжування відбувається від першого, найбільш впливового рівня, до меншого за ступенем впливу. У кожному полі 3 найбільш значимих сполучення виділені за допомогою символів.

Відповідно до методики стратегічного балансу, сильні і слабкі сторони галузі визначаються за всією сукупністю потенційно сприятливих можливостей і загроз. Тому природним рішенням буде побудова стратегії, яка спирається на найбільш сильні сторони галузі, щоб скористатися сприятливими обставинами, які надає зовнішнє середовище (зона – 00).

В той же час, загрозливі сполучення (зона – XX) потребують пильної уваги для вчасного реагування на них – усунення або хоч би нейтралізації цих факторів.

Тому при розподілі факторів у матриці стратегічного балансу головну увагу приділяють сполученню сильних сторін галузі з можливостями зовнішнього середовища (поле СіМ), а також сполученню слабких сторін із загрозами (поле СліЗ).

За ступенем впливу визначають наступні сполучення факторів у полі СіМ: 1) «Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів» - «Зростання попиту на рибогосподарську продукцію»;

2) «Кваліфіковані кадри» – «Економічна і політична стабільність»;

3) «Широкий ціновий діапазон продукції рибицтва» - «Висока ставка за кредитні ресурси».

У полі СліМ:

1) «Обсяги виробництва та асортимент продукції» - «Зростання попиту на рибну продукцію»;

2) «Наявність коштів у рибогосподарств» - «Економічна та політична стабільність»;

3) «Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури» - «Інвестиції в галузь».

Серед чинників зовнішнього середовища найбільш сприятливим для галузі є зростання попиту на продукцію рибицтва, а найбільш загрозливим - податковий тиск та орендна плата. Серед слабких сторін галузі звертає на себе увагу чинник «Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів». Його особливість полягає в тому, що як можливості, так і загрози зовнішнього середовища посилюють протидію досягненню стратегічної мети. Він відноситься до внутрішніх загроз рибицтва і тому потребує додаткової уваги.

Звичайно, в стабільних країнах загрозою для функціонування фірми, в першу чергу є дії конкурентів, але проведений аналіз діяльності рибогосподарств Херсонської області показав, що зовнішньою загрозою для

| Стратегічна мета: «Стале зростання обсягів виробництва та реалізації товарної риби» | Фактори зовнішнього середовища | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------------------------|------------------------|---|---|--|--|---|---|--|--|
| | Можливості (М), + | | | | | | Загрози (З), - | | | | |
| | 1. Зростання попиту на рибну продукцію | 2. Політична стабільність (умовна) | 3. Інвестиції в галузь | 4. Державна підтримка риби господарств | 5. Подовження термінів реалізації риби | 5. Браконьєрство та аматорське рибальство | 4. Конкуренція на ринку рибопродуктів | 3. Висока ставка за кредитні ресурси | 2. Недосконала правова та законодавча база | 1. Податковий тиск та орендна плата | |
| 1 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Ймовірність прояву фактора (K_j) | 0,3 | 0,6 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,9 | 0,5 | 0,5 | 0,6 | 0,7 | |
| Коефіцієнт впливу (P_j) | 1 | 0,6 | 0,7 | 0,6 | 0,3 | 0,8 | 0,7 | 0,5 | 0,5 | 0,8 | |
| Фактори внутрішнього середовища (A_i) | | | | | | | | | | | |
| Сильні сторони (С), + | Поле СіМ | | | | | | Поле СіЗ | | | | |
| 1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів | 00 | 00 | | | | | | 0X | 0X | 0X | |
| 2. Кваліфіковані кадри | + | 00 | | | | | | 0X | 0X | 0X | |
| 3. Широкий ціновий діапазон продукції рибництва | 00 | 00 | | | | | | 0X | 0X | 0X | |
| 4. Науковий потенціал та науково- практична база | | | | | | | | | | | |
| 5. Особливості реалізації товарної риби | | | | | | | | | | | |
| Слабкі сторони (Сл), - | Поле СліМ | | | | | | Поле СліЗ | | | | |
| 8. Впровадження наукових розробок у виробництво | | | | | | | | | | | |
| 7. Використання інтенсивних технологій | | | | | | | | | | | |
| 6. Чисельність та видовий склад природних популяцій риби | | | | | | | | | | | |
| 5. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів | XX | XX | X | X | X | X | X | X | X | XX | |
| 4. Акліматизація нових і реакліматизація аборигенних видів риб | | | | | | | | | | | |
| 3. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури | X0 | X0 | X0 | | | | | X | X | XX | |
| 2. Наявність коштів у рибогосподарств | X0 | X0 | X0 | | | | | X | - | X | |
| 1. Обсяги виробництва та асортимент продукції | X0 | X0 | X0 | | | | | X | X | XX | |

Рис. 5 - Підсумкова матриця SWOT-аналізу можливостей та загроз для
рибних господарств Херсонської області*

успішного функціонування виступає державна політика. Крім цього, в самій галузі є фактор, який руйнує її з середини. Отже, проблемним стає саме її подальше існування.

Стратегічний аналіз діяльності рибних господарств Херсонської області та побудована матриця стратегічного балансу дозволили визначити сприятливі та загрозливі сполучення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Він слугуватиме підґрунтям для формування збалансованої стратегії виходу галузі із складного економічного стану.

4. Обґрунтування вибору стратегії функціонування галузі рибництва Херсонської області

4.1 Вибір цілі базової стратегії галузі на перспективу

Розробка стратегії є заключним етапом стратегічного планування. Вона складається з базової стратегії (основного плану дій) та альтернатив, що доповнюють або продовжують її у випадку зміни зовнішніх обставин. Завданням цього етапу є вибір цілі та обґрунтування базової стратегії галузі рибництва Херсонщини. Вона передбачає проведення наступних дій:

- 1) уточнення ступеня впливу та можливого діапазону коливань факторів, які були визначені на етапах оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 2) визначення необхідного часу для реалізації стратегії;
- 3) визначення джерел фінансування;
- 4) розробка тактики досягнення стратегічної мети
- 5) розгляд альтернатив.

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

Виконання задач проводилось за допомогою оціночного методу планування.

Оцінка економічного середовища за допомогою стратегічного балансу, стала фундаментом для розробки базової стратегії галузі рибництва. Але тут відразу виникають питання: якою має бути кінцева мета стратегії галузі? до чого слід прагнути рибогосподарствам?

Підводячи підсумок попередньому етапу, можна сказати, що розвиток галузі передбачувати поки що завчасно. Тому у складних економічних і політичних умовах, завданням галузі слугує забезпечення продовольчої безпеки країни. Для цього потрібні дії щодо збереження потенціалу рибництва, його відтворення та пристосування до ринкових змін.

З точки зору стратегічного менеджменту, стратегія – це вирішення завдання, щодо досягнення стратегічної мети, за допомогою наявних ресурсів та уникнення можливих загроз зовнішнього середовища. Тому обрана стратегічна мета звучить так:

«Стале зростання обсягів виробництва та реалізації товарної риби».

Для досягнення поставленої мети, визначимось з напрямком зусиль стратегії. Для цього було проведено порівняння сум можливостей і загроз зовнішнього середовища матриці SWOT-аналізу (рис. 5), їхнє співвідношення наведене в таблиці 7, де можливості представлені у вигляді одиниці (або -1), а загрози - відповідним числом зі знаком мінус.

Таблиця 7. 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 рибориства | 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 до 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 сторони (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 є негативним. Тому сумарна оцінка можливостей за цим фактором мінусова. В той же час, зовнішні загрози сприяють його зростанню маже у 11 разів.

Даний фактор відноситься до внутрішніх загроз галузі і руйнує її з середини. Психологічно він пов'язаний бажанням керівників рибогосподарств отримати якомога більше прихованих доходів для підприємства і себе особисто.

Фактори «Використання інтенсивних технологій» та «Впровадження наукових розробок у виробництво» другі за ступенем негативного впливу

зовнішнього середовища. В той же час вони обидва напряму залежать від наявності коштів у рибогосподарств. Те саме стосується факторів: «Обсяги виробництва та асортимент продукції» та «Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури». Отже фактор «Наявність коштів у рибогосподарств» є домінуючим, на який слід спиратися при розробці стратегічної тактики.

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

Отже, стратегічні дії повинні зменшувати ступінь загроз і позитивно впливати на слабкі сторони галузі. Це стане основним напрямком зусиль стратегії, яку було названо:

«Стратегія нівелювання слабкостей та зменшення загроз».

4.2 Етапи та бюджети обраної стратегії галузі – «Нівелювання слабкостей та зменшення загроз»

Для того, щоб визначити необхідні дії при реалізації стратегії, проведемо аналіз співвідношення сил у полях «Слабкість і Можливості» (СліМ) та «Слабкість і Загрози» (СліЗ) матриці SWOT-аналізу. Це дасть змогу визначити, на які можливості зовнішнього середовища слід спиратися при нівелюванні слабкостей рибництва, та які загрози потрібно зменшувати. Ми виділили тричотири найбільш значущих фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, з п'яти розглянутих в матриці SWOT-аналізу (рисунок 6).

Згідно до наведеного рисунку, найсуттєвіший негативний вплив відчувають слабкі сторони рибництва (поле СліЗ). В той же час, спираючись на зовнішні можливості, 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 чуттєво реагують, як на можливості, так і загрози зовнішнього середовища і є вищими за значенням порівняно з полями СіМ і СіЗ.

Наприклад, для зниження ступеня негативності фактора «Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів», можна скористатись зовнішніми фактором «Зростання попиту на рибну продукцію» (співвідношення у полі СіМ -1 : 2,2), 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.

| 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 орендна 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: -1,2 |
| 2. Кваліфіковані кадри | | 1: 1,7 | | | -1: -1,7 | |
| 3. Широкий ціновий діапазон продукції | | | 1: 1,1 | -1: -0,8 | | |
| Слабкі сторони (Сл), - | 3. Слабкість-Можливості (СліМ) | | | 4. Слабкість-Загрози (СліЗ) | | |
| 4. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів | -1: 2,2 | | | | | -1: -5,8 |
| 3. Ремонтно-маточний матеріал аквакультури | | | -1: 1,4 | -1: -0,7 | | |
| 2. Наявність коштів у рибо господарств | | -1: 2,1 | | | -1: -1,2 | |
| 1. Обсяги виробництва та асортимент продукції | 1: 2,3 | | | | | -1: -2,3 |

Рис. 6. Співвідношення сил по полям матриці SWOT-аналізу рибогосподарств Херсонщини за сумою експертних оцінок, бали

Приділяючи головну увагу полям СліЗ і СліМ, ми також не залишаємо поза увагою поля СіМ і СіЗ. При розробці стратегічних дій, розвиток сильних сторін планують так само, як і нівелювання слабких. В той же час, розставлені акценти дають змогу контролювати реалізацію стратегічної 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 рибогосподарств, спрямовані на вкорінення на ринку та стимулювання попиту;
- по-друге, відстоювання інтересів галузі на державному та законодавчому рівні (таблиця 8).

Тобто, задачі потребують об'єднання зусиль та капіталу підприємств і

Таблиця 8. Етапи, мета та бюджети реалізації стратегії «Нівелювання слабкостей та зниження загроз»

| № п/п | Етапи, строки | Мета, дії | Бюджети |
|-------|---|--|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Пошук лідера (1-6 місяців) | Виявлення найбільш зацікавленого суб'єкта (підприємства, установи чи фізичної особи), яка сприятиме об'єднанню зусиль товаровиробників. | Витрати на відрядження та опитування товаровиробників щодо створення Комерційної Асоціації (зазвичай, лягають на лідера, частково – на учасників). |
| 2 | Вкорінення на місцевому ринку, (1,5-2 роки) | 1. Створення Комерційної Асоціації виробників товарної риби. 2. Вкорінення на ринку під однією торговою маркою та роздрібна франшиза. | Витрати на проведення Установчих зборів, оформлення документів, торгових вивісок, рекламні вивіски на торговельних точках роздрібних торговців |
| 3 | Стимулювання споживчого попиту паралельно з початком другого етапу, (1-1,5 роки) | Спеціальні програми щодо стимулювання попиту на вітчизняну рибопродукцію | Оплата відповідних досліджень, виступи лікарів та науковців, реклама рибопродуктів в ЗМІ, Інтернеті та рекламних щитів |
| 4 | Захист інтересів вітчизняного товаровиробника, після досягнення позитивних результатів другого та третього етапів, (1-1,5 роки) | Створення лобістської групи, яка може відстоювати інтереси галузі рибництва на державному рівні | Оплата дій учасників групи та залучених фахівців |
| 5 | Розширення обсягів діяльності та освоєння нових ринків паралельно з четвертим етапом | Створення переробних підприємств, ставків для перетримки риби, розведення креветок, мідій і таке інше | Інвестиції у переробку, будівництво ставків, розведення морської аквакультури |

підприємців, які діють у галузі шляхом створення Асоціації виробників товарної риби.

Подальші дії цього юридичного суб'єкта направлені на те, щоб вкоренитись на ринку Херсонської області, відстоювати свої інтереси на державному рівні, освоювати нові ринки та диверсифікувати свою діяльність.

Реалізація стратегії розрахована на 4-4,5 роки. Вона складається з п'яти етапів й передбачає:

- 1) Пошук лідера.
- 2) Вкорінення на місцевому ринку.
- 3) Стимулювання споживчого попиту.
- 4) Захист інтересів вітчизняного товаровиробника.
- 5) Розширення обсягів діяльності та освоєння нових ринків.

Відповідальним етапом стратегії є пошук лідера. Ним повинен стати економічно зацікавлений суб'єкт, достатньо досвідчений, бо саме його інтереси

лежать в основі реалізації стратегічної мети. Отже завданням першого етапу стане не тільки виявлення майбутніх партнерів, а й проведення перших Установчих зборів та підготовка необхідного пакету проектних документів для створення Асоціації (стратегічного альянсу) виробників товарної риби.

Відтепер виробники діють у ринковому середовищі як єдиний економічний суб'єкт. Члени Асоціації затверджують устав, бюджет та програму сумісних дій. На цьому етапі бажано визначитись з назвою торговельної марки, під якою буде реалізовуватись товарна продукція, щоб відразу перейти до опрацювання торгових символів та їхнього використання в рекламних цілях на торговельних точках членів Асоціації.

Управління Асоціацією здійснюється зборами акціонерів відповідно до обсягу вкладеного капіталу, або за кооперативним принципом: «Один член – один голос».

Мета другого етапу – вкорінення на ринку, коли широке використання торговельної марки та якість продукції, роблять бренд впізнаним для покупців. До цього можна також залучати роздрібних торговців для роздрібної франшизи, щоб використовувати їхні торговельні точки у якості реклами. Звичайно, ці підприємці повинні мати свій зиск від цього. Починаючи з другого етапу витрати на реалізацію стратегії повністю несе Асоціація.

Третій етап направлений на стимулювання споживчого попиту, тому вимагає більших витрат, ніж перші два. Слід проводити широку роз'яснювальну та популяризаторську компанію щодо користі споживання рибопродуктів, до якої можна залучати фахівців-дієтологів, лікарів, екологів, кухарів.

Мета цих дій – закріпитись на ринку, розвивати у населення усвідомлений потяг до споживання свіжих рибопродуктів місцевого виробництва. На цьому етапі важливо мати широкий асортимент якісних продуктів й утримувати досягнутий рівень цін.

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

Після досягнення дієвих позитивних змін на четвертому етапі, можливий початок п'ятого етапу стратегії. Його метою є розширення обсягів діяльності та освоєння нових ринків за рахунок переробки. Створення умов для перетримки живої риби у ставках, розведення морської аквакультури. Він може широко впроваджуватись на третій-четвертий рік реалізації стратегії.

Перехід до п'ятого етапу слугує свідченням того, що галузь вийшла з кризи й перейшла у фазу зростання. Отже мета стратегії: «Нівелювання

слабкостей та зменшення загроз» галуззю досягнута. Очікуваний термін реалізації стратегії – 5-6 років.

В цій частині були розглянуті лише чотири етапи обирання стратегії на основі побудованої матриці стратегічного балансу. Було обґрунтовано лише однієї – базової стратегії.

Між тим тільки одна побудована матриця SWOT-аналізу дає можливість розробки декількох варіантів, які на думку організаторів проведення SWOT-аналізу, можуть краще допомогти підприємствам або галузі досягти поставленої стратегічної мети. Тому розгляд альтернатив не став метою даних методичних вказівок й може слугувати приводом для їхнього осмислення студентами самостійно.

Частина 5

Тестові завдання для самостійного опанування та самоперевірки знань з дисципліни «Стратегія підприємства»

Умовні позначення видів завдання:

(О). – одно вибіркове;

(Б). – багато вибіркове;

(В). – завдання на відповідність;

(П). – завдання на відновлення послідовності подій

1. (О). Історично термін «стратегія» був запозичений із:

- а) політичного лексикону;
- б) права;
- в) військового лексикону;
- г) лексикону державних службовців.

2. (О). Який зміст найбільш точно визначає предмет дисципліни «Стратегія підприємства»:

- а) способи формування довгострокових цілей;
- б) оцінювання потенційних можливостей підприємства;
- в) стратегічний процес на підприємстві;
- г) вивчення сильних і слабких сторін підприємства.

3. (Б). Які з перерахованих видів бачення майбутнього відповідають основним підходам стратегічного планування підприємства:

- а) бачення, що підприємство зможе функціонувати в умовах ймовірних змін середовища;
- б) бачення, що майбутнє має бути кращим, ніж сьогодні;
- в) бачення, що у майбутньому підприємство має зберегти існуючий на сьогодні стан;
- г) бачення, що у майбутньому ресурси повинні використовуватись більш ефективно;

д) бачення, що майбутнє має бути не гіршим, ніж сьогодні.

4. (В). яким з підходів до формування стратегічного плану відповідає той або інший вид бачення:

| Підхід до формування плану | Бачення |
|----------------------------|---|
| 1 – «від досягнутого» | а) бачення, що підприємство зможе функціонувати в умовах ймовірних змін середовища; |
| 2- оптимізаційний | б) бачення, що майбутнє має бути кращим, ніж сьогодні; |
| 3 - адаптаційний | в) бачення, що у майбутньому підприємство має зберегти існуючий на сьогодні стан; |
| | г) бачення, що у майбутньому ресурси повинні використовуватись більш ефективно; |
| | д) бачення, що майбутнє має бути не гіршим, ніж сьогодні. |

5. (О). На початку свого виникнення під «економічною стратегією підприємства» розуміли:

- а) використання фінансів підприємства;
- б) використання бюджетних коштів підприємства;
- в) раціональний розподіл ресурсів;
- г) управління ресурсами.

6. (О). До поширення використання економічних стратегій на підприємствах призвело наступне визначення спеціалістів Бостонської консалтингової групи:

- а) зменшення обсягу виробництва веде до значного зниження витрат на одиницю продукції;
- б) зростання обсягу виробництва веде до значного зниження витрат на одиницю продукції;
- в) зростання обсягу виробництва веде до значного збільшення частки ринку;
- г) зростання обсягу виробництва веде до значного збільшення витрат на одиницю продукції.

7. (О). Який з перелічених факторів відноситься до зовнішніх умов формування стратегії:

- а) плинність кадрів;
- б) темпи НТП;
- в) раціональний розподіл ресурсів;
- г) поліпшення умов праці.

8. (О). Хто з перелічених науковців не займався питаннями розгляду економічних стратегій:

- а) І. Ансофф;
- б) З. Дражек;
- в) С.К. Прахлад;
- г) А. Файоль;

д) Г. Хемел.

9. (О). У чому полягає суть стратегічного підходу до вивчення підприємства:

- а) підприємством можна керувати навіть в умовах часової нестабільності факторів внутрішнього й зовнішнього середовища;
- б) підприємство – це система, якою можна керувати навіть в умовах часової невизначеності факторів внутрішнього й зовнішнього середовища;
- в) підприємство – це система, яка є результатом свого соціального поводження;
- г) підприємство – це система, яка утворює внутрішні зв'язки, які є результатом свого соціального поводження.

10. (Б). Реальна стратегія підприємства обов'язково включає такі дві частини:

- а) продумані цілеспрямовані дії;
- б) очікувані фінансові результати;
- в) соціальну поведінку підприємства;
- г) гарантовано передбачуваний результат;
- д) реакцію на передбачуваний розвиток подій та посилення конкуренції;
- ж) дії підприємства на ринку.

11. (О). Одним з факторів зовнішнього середовища підприємства є:

- а) поліпшення праці й імідж підприємства;
- б) збут, просування товару;
- в) сканування середовища, конкурентноздатність продукції;
- г) наявність устаткування, спортивної бази, бібліотеки.

12. (О). Стратегія підприємства це –

- а) планування реалізації і виробництва товарів і послуг для визначеного сегмента ринку;
- б) детальний план призначений для того, щоб забезпечити місію організації і досягнення її цілей;
- в) фінансовий план підприємства, складений для його внутрішнього середовища і розроблений для кожного окремого підрозділу підприємства;
- г) шляхи досягнення тактичних цілей підприємства, визначення джерел його фінансування.

13. (О). Ключовою зміною парадигми (бачення) щодо стратегічного розвитку підприємства у 70-ті роки ХХ ст. стало:

- а) спрямування уваги з управління підприємством на ринок;
- б) спрямування уваги з виробничої діяльності підприємства на ринкову;
- в) спрямування уваги з фінансової діяльності на управління підприємством;
- г) спрямування уваги на інноваційний розвиток підприємства.

14. (О). Умовами формування стратегії є:

- а) раціональне використання ресурсів;
- б) економія коштів;
- в) основні підходи до вивчення підприємства;
- г) ріст конкуренції.

15. (О). Термін «стратегічне управління (менеджмент)» виник внаслідок:

- а) розмежування поточного управління на рівні виробництва продукції та довгострокового планування діяльності підприємства на вищому рівні;
- б) розмежування фінансового управління підприємством та довгострокового планування діяльності;
- в) розмежування операційного управління підприємством та середньострокового планування;
- г) розмежування сфер управління діяльністю підприємства на вищому та операційному рівнях.

16. (О). До принципів формування стратегії розвитку підприємства не відносять:

- а) структурність – можливість опису стратегії через визначення структури та її властивості;
- б) вибірковість – орієнтація на конкретних споживачів;
- в) максимальне задоволення потреб споживачів;
- г) створення умов для максимального споживчого попиту;
- д) орієнтація на стійку конкурентну перевагу;
- ж) взаємозв'язок стратегії та зовнішнього середовища;
- з) ієрархічність – кожний компонент розглядається як система.

17. (О). Ринкова конкуренція – це:

- а) боротьба товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів та отримання найбільших прибутків;
- б) економічна боротьба товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів та отримання найбільших прибутків;
- в) економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів та отримання найбільших прибутків;
- г) економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за отримання найбільших прибутків на діючих ринках.

18. (О). Основний момент корпоративної стратегії - це:

- а) розподіл ресурсів між підрозділами;
- б) розробляється в рамках функціональних підрозділів;
- в) розробляється для підприємств, що випускають однотипну продукцію;
- г) розподіл напрямків стратегії на окремі підрозділи або продукти.

19. (Б). Типами стратегії підприємства є:

- а) технологічна, фінансова, базова стратегії;
- б) екологічна, ресурсна та стратегія безпеки;
- в) конкурентна, корпоративна, функціональна стратегії;
- г) стратегія аграрного розвитку, стратегія промислового розвитку, стратегія інноваційного розвитку.

20. (Б). На внутрішнє середовище підприємства впливають:

- а) рівень інфляції;
- б) стиль життя споживача;
- в) кваліфікація робочої сили;
- г) конкуренти.

21. (О). Для визначення інформації використовуються такі способи:

- а) оцінка і контроль результатів діяльності підприємства;
- б) особистий досвід;
- в) зміна організаційної структури;

22. (О). Стратегія – це:

- а) діяльність підприємства, націлена на появу нових методів прогнозування майбутнього;
- б) детальний, усебічний комплексний план, націлений на майбутню перспективу;
- в) організація управління ринком і зовнішнім оточенням;
- г) диверсифікованість продукції з метою завоювання ринку.

23. (О). Мета конкурентної стратегії:

- а) розширення ресурсів між підрозділами;
- б) конкурувати на ринку конкретного товару;
- в) здійснення довгострокових цілей і задач підприємства;
- г) розвиток.

24. (О). Місія підприємства це:

- а) послання, адресоване внутрішнім й зовнішнім користувачам, де викладається причина існування даного підприємства, та вказується його відмінність від інших фірм;
- б) послання, адресоване зовнішнім користувачам, де вказується відмінність даного підприємства від інших фірм;
- в) послання, адресоване внутрішнім користувачам, де викладається причина існування підприємства;
- г) послання, адресоване внутрішнім й зовнішнім користувачам, а також державі, де викладається причина існування підприємства, та вказується його відмінність від інших фірм.

25. (О). Процес вибору стратегії це:

- а) прийняття рішення щодо розвитку бізнесу на довгострокову перспективу, з врахуванням змін у конкурентному середовищі, НТП та політичної ситуації в країні;
- б) прийняття рішення щодо розвитку бізнесу на довгострокову перспективу, з врахуванням змін НТП та політичної ситуації в країні;
- в) прийняття рішення щодо розвитку бізнесу на довгострокову перспективу, з врахуванням змін у конкурентному середовищі;
- г) прийняття рішення щодо розвитку бізнесу, з врахуванням змін у конкурентному середовищі.

26. (О). Процес виконання стратегії передбачає:

- а) переведення стратегії у формат реальності;
- б) стратегічне удосконалення проекту;
- в) вдосконалення системи реалізації товару та надання послуг;
- г) переведення стратегічних удосконалень із проектного формату у реальність.

27. (Б). До безпосереднього оточення підприємства не відносяться:

- а) постачальники;
- б) покупці;
- в) виробництво;
- г) конкуренти;
- д) фінанси країни;
- ж) ринок робочої сили.

28. (Б). Зовнішнє середовище-2 включає:

- а) конкурентів;
- б) технологію виробничого процесу;
- в) постачальників;
- г) споживачів;
- д) політико-правові аспекти;
- е) стиль життя і демографію;
- ж) макроекономічні аспекти;
- з) кваліфікацію робочої сили.

29. (О). Стратегічні зони господарювання це:

- а) окремі сегменти ринку (оточення), на які підприємство має вихід;
- б) окремі сегменти ринку, на які підприємство бажає вийти;
- в) окремі сегменти ринку, на які підприємство має вихід, або бажає вийти;
- г) окремі сегменти ринку (оточення), на які підприємство має вихід, або бажає вийти;

30. (Б). Який із приведених елементів відноситься до внутрішнього середовища:

- а) збут і просування товарів;

- б) споживання товарів;
- в) виробництво;
- г) НТП.

31. (О). Сектор бізнесу це:

- а) окремий напрямок діяльності підприємства;
- б) відокремлений підрозділ підприємства;
- в) окремий сегмент бізнесу у ринковому середовищі;
- г) окремий напрямок стратегії підприємства.

32. (О). Стратегічний аналіз це:

- а) комплекс дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі;
- б) комплекс дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства;
- в) комплекс дослідження факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі, а також шляхи досягнення стратегічних цілей підприємства;
- г) комплекс дослідження всіх факторів, які можуть вплинути на економічне становище підприємства у перспективі.

33. (Б). Основні ознаки внутрішнього середовища є:

- а) рівень НТП;
- б) виробництво і збут;
- в) фінансовий стан;
- г) оподаткування;
- д) імідж фірми;
- е) наявність визначеної продуктивності праці;
- ж) конкурентноздатність продукції.

34. (Б). Життя товару на ринку поділяється на наступні етапи:

- а) стадія зародження, стадія розвитку;
- б) народження, впровадження на ринок, стадія росту;
- в) стадія розквіту, стадія заходу й спаду;
- г) *стадія зрілості, стадія насичення ринку й спаду*

35. (Б). Матриця БКГ указує на такі основні позиції бізнесу:

- а) зірка;
- б) вівця;
- в) дійна корова;
- г) собака;
- д) важкі діти;
- е) пацюк.

36. (Б). До параметрів конкурентоздатності товару відносяться:

- а) функціональні, параметричні, нормативні;
- б) основні, допоміжні, зайві;
- в) технічні, економічні, нормативні;
- г) математичні, економічні, статистичні.

37. (П). Розподіліть стратегії за їх рівнем (місцем) у ієрархічній системі:

| Рівень (місце) | Вид стратегії |
|----------------|------------------|
| 1. | а) операційна; |
| 2. | б) маркетингова; |
| 3. | в) ділова; |
| 4. | г) корпоративна; |
| | д) функціональна |

38. (О). Серед перелічених функціональних стратегій неіснуючою є:

- а) фінансова;
- б) типова;
- в) диференціації;
- г) маркетингова;
- д) конкурентна;
- ж) виробнича.

39. (О). Стратегія, у якій розробляється місія і цілі підприємства, заходи їхнього досягнення називається:

- а) конкурентна;
- б) функціональна;
- в) корпоративна;
- г) ділова;
- д) операційна.

40. (В). Вкажіть на відповідність між видами стратегій та їхніми характеристиками за фазами життєвого циклу бізнесу:

| Назва стратегії | Характеристика стратегії |
|-----------------|--|
| 1. зростання; | а) підприємство намагається захистити свої позиції від конкурентів, знижувати витрати й ціни, шукати нові ринки збуту; |
| 2. утримання; | б) загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, альтернативного вибору джерел фінансування; |
| 3. скорочення. | в) вибір цільових сегментів ринку, посилене інвестування, науково-дослідні розробки та інновації; |
| | г) комплексні дії щодо поступове згорання бізнесу; |
| | д) загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріального забезпечення виробничого процесу. |

41. (Б). До видів стратегій, що характеризують конкурентну позицією підприємства на ринку відносяться:

- а) стратегія новачка;
- б) стратегія диференціації;
- в) стратегія диверсифікації;
- г) стратегія претендента;
- д) стратегія зосередження;
- ж) стратегія послідовника;
- з) стратегія лідера.

42. (В). Вкажіть на відповідність між видами стратегій та їхніми характеристиками за способом досягнення конкурентних переваг:

| Назва стратегії | Характеристика стратегії |
|------------------------|---|
| 1. диференціації; | а) фокусування уваги на конкретній групі покупців, сегменті ринку, товарній номенклатурі або на географічному регіоні; |
| 2. мінімальних витрат; | б) виведення на ринок певним чином «унікальної продукції, відмінної від інших пропозицій»; |
| 3. зосередження. | в) розвиток бізнесу у декількох сферах чи галузях, технологічно пов'язаних між собою, або не пов'язаних; |
| | г) спеціалізація на вузькому сегменті ринку та невеликому асортименті продукції; |
| | д) прагнення підприємства досягти мінімуму сукупних витрат на одиницю продукції й отримати прибуток вище середнього у галузі. |

43. (Б). За рівнем глобалізації бізнесу стратегії поділяють на:

- а) стратегію диверсифікації;
- б) стратегію диференціації;
- в) конкурентну стратегію;
- г) маркетингову стратегію;
- д) стратегію вузької спеціалізації.

44. (О). Для визначення інформації щодо підприємства використовують наступні способи:

- а) оцінка і контроль результатів діяльності підприємства;
- б) особистий досвід;
- в) зміна організаційної структури;
- г) прогнозування.

45. (О). Місія – висловлює:

- а) уява про напрямок розвитку підприємства;
- б) причину існування підприємства;
- в) основа і початок управлінської дії;
- г) послідовність мотивації співробітників.

46. (О). Стратегічний аналіз зовнішнього середовища це:

- а) широке дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища організації з метою вибору оптимальної стратегії даного підприємств серед альтернатив;
- б) комплексне дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища організації з метою оцінки з метою вибору оптимальної стратегії серед альтернатив;
- в) поглиблене дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища організації з метою вибору оптимальної стратегії;
- г) управлінське дослідження можливостей та загроз зовнішнього середовища організації з метою вибору оптимальної стратегії серед альтернатив.

47. (О). Стратегічний аналіз внутрішнього (управлінський аналіз) середовища це:

- а) аудиторське дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки та виявлення його фінансових потенційних можливостей і проблем;
- б) реалістичне дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки та виявлення його ресурсних потенційних можливостей та проблем;
- в) поглиблене дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки та виявлення його реальних і потенційних можливостей та проблем;
- г) комплексне дослідження внутрішніх ресурсів та резервів підприємства з метою системної оцінки та виявлення його реальних і потенційних можливостей та проблем.

48. (О). Стратегічний план діяльності підприємства передбачає виконання наступних кроків:

- а) планування довгострокових і короткострокових цілей та відповідних дій для їхнього досягнення;
- б) визначення довгострокових і короткострокових цілей та відповідних дій для їхнього досягнення;
- в) складання довгострокових і короткострокових планів та визначення шляхів для їхнього досягнення;
- г) затвердження керівництвом довгострокових і короткострокових цілей та відповідних дій для їхнього досягнення.

49. (Б). Основними підходами до формування стратегічного плану підприємства є:

- а) операційний;
- б) підхід «від досягнутого»;
- в) маркетингове дослідження;
- г) оптимізаційний;

- д) адаптаційний;
- ж) середньострокове планування.

50. (О). Стратегічний план підприємства це:

- а) зафіксований на носіях (паперових та електронних) та відповідним чином оформлений інструмент впровадження стратегії у поточну діяльність підприємства;
- б) документально оформлений інструмент впровадження стратегії у поточну діяльність підприємства;
- в) документально оформлений інструмент впровадження стратегії у поточну діяльність підприємства;
- г) документально оформлений інструмент впровадження стратегії у поточну діяльність підприємства.

51. (О). Економічна стратегія це:

- а) система й фактор стратегічного управління ресурсами й капіталом підприємства в умовах невизначеності та ризику;
- б) система й механізм стратегічного управління активами й капіталом підприємства в умовах невизначеності та ризику;
- в) складові механізму стратегічного управління ресурсами й капіталом підприємства в умовах невизначеності та ризику;
- г) система й механізм довгострокового управління активами й капіталом підприємства в умовах майбутніх економічних змін;
- д) система й фактор довгострокового управління економічними ресурсами підприємства в умовах невизначеності та ризику.

52. (О). Для якої із систем збору інформації характерний періодичний огляд подій?

- а) регулярна;
- б) іррегулярна;
- в) система безперервного збору.

53. (Б). Які з джерел інформації відносяться до зовнішнього середовища?

- а) співробітники;
- б) книги;
- в) конференції;
- г) фінансові звіти підприємства;
- д) аналітичні збірники;
- ж) тренінги підприємців.

54. (Б). Серед основних питань стратегічного аналізу відсутні:

- а) які існують шляхи бажаного становища підприємства;
- б) якими шляхами можна досягти бажаного становища підприємства;

- в) які моделі використовує підприємство проводячи стратегічний аналіз;
- г) в якому становищі перебуває підприємство нині;
- д) в якому становищі перебувало підприємство в минулому;
- ж) в якому становищі підприємство повинно бути в майбутньому.

55. (О). Корпоративна стратегія спрямована на:

- а) розробку місії, цілей, заходів щодо їхнього досягнення для всього підприємства;
- б) окремі підрозділи або продукти з метою конкурувати на ринку конкретного товару;
- в) розробку стратегії в рамках функціональних напрямків;
- г) розподіл ресурсів між підрозділами для одержання синергетичного ефекту.

56. (О). Ідеологічний підхід до вивчення підприємства передбачає:

- а) здатність підприємства реагувати на ідеологічні зміни зовнішнього середовища;
- б) визначення ідеології фірми, за допомогою яких створюються стратегії;
- в) підприємство розглядається як цільова організація, якою можна керувати, визначати її мету та діяльність;
- г) визначення ідеології підприємства (принципів функціонування, цінностей, місії, цілей, корпоративної культури, бачення і т.п.);
- д) підприємство – це соціологічна система, що залежить від боротьби внутрішніх сил і інтересів власника, працівників.

57. (Б). Фінансовий стан підприємства характеризує:

- а) номенклатура продукції;
- б) тип і вік устаткування;
- в) валові наповнення;
- г) фондвіддача;
- д) показники балансу;
- е) організація продажів;
- ж) прибутковість;
- з) активи.

58. (О). Конкурентоздатність підприємства – це:

- а) його спроможність задовольнити соціальні потреби, порівняно з аналогічними підприємствами на даному ринку;
- б) його спроможність реально або потенційно задовольнити інформаційні потреби, порівняно з аналогічними підприємствами на даному ринку;
- в) його спроможність реально або потенційно задовольнити конкретні потреби, порівняно з аналогічними підприємствами на даному ринку;
- г) його спроможність задовольнити всі потреби, порівняно з аналогічними підприємствами на даному ринку.

59. (О). Конкурентний статус підприємства - це:

- а) визначник конкурентного положення підприємства на ринку;
- б) характеристика підприємства на конкурентному ринку товарів та послуг;
- в) визначник конкурентної позиції підприємства на ринку;
- г) характеристика конкурентного ринку й позиції в ньому підприємства.

60. (Б). Економічні параметри конкурентноздатності товару бувають:

- а) одноразові;
- б) поточні;
- в) нормативні;
- г) естетичні.

61. (О). Показники конкурентноздатності товару – це:

- а) сукупність базових критеріїв кількісної оцінки рівня товару, що базуються на параметрах конкурентоздатності;
- б) сукупність економічних критеріїв кількісної оцінки рівня товару, що базуються на параметрах конкурентноздатності;
- в) сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня товару, що базуються на параметрах конкурентноздатності;
- г) сукупність маркетингових критеріїв кількісної оцінки рівня товару, що базуються на параметрах конкурентоздатності.

62. (В). Вкажіть на відповідність між поняттями наукового прогнозування:

| Поняття | Характеристика |
|-------------------------------|--|
| 1. Прогноз; | а) опис можливих або бажаних перспектив об'єкта планування в майбутньому; |
| 2. Прогнозування; | б) науково-обґрунтоване (емпіричне) судження про можливі стани об'єкта прогнозування в майбутньому, альтернативні шляхи та терміни досягнення цих станів; |
| 3. Стратегічне прогнозування; | в) оцінка майбутньої діяльності; |
| 4. Функція передбачення; | г) підготовка проектів рішень щодо різних проблем планування, використання інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності різних суб'єктів управління; |
| 5. Рзпоряджувальна функція | д) вид передбачення, метою якого є отримання інформації про майбутнє. |

63. (О). Пошуковий прогноз базується:

- а) на умовному подовженні в майбутньому тенденції розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому й на нинішньому етапі, й враховує чинники, які можуть змінити ці тенденції;
- б) на умовному подовженні в майбутньому тенденції розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому й на нинішньому етапі, й не враховує чинники, які можуть змінити ці тенденції;
- в) на пошуку чинників, які в майбутньому впливатимуть на тенденції розвитку підприємства;

г) на умовному подовженні в майбутньому тенденцій розвитку підприємства, виходячи з оцінки його діяльності в минулому й на нинішньому етапі, й пошуку чинників, які можуть змінити ці тенденції.

64. (О). Нормативний прогноз розробляється:

- а) на підставі аналізу цілей підприємства;
- б) на підставі існуючих на ринку тенденцій;
- в) на підставі майбутніх тенденцій та цілей;
- г) на підставі раніше визначених цілей.

65. (В). Вкажіть на відповідність між назвами та характеристиками методів наукового прогнозування:

| Назва методу | Характеристика методу |
|---------------------------------------|---|
| 1. експертні оцінки; | а) статистичне дослідження впливу одного або декількох факторів на один незалежний чинник; |
| 2. екстраполяція трендів; | б) опис економічних процесів за допомогою економіко-математичної моделі; |
| 3. регресивний аналіз; | в) врахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства; |
| 4. економіко-математичне моделювання; | г) статистичне спостереження за динамікою певного показника для визначенні тенденцій його розвитку в майбутньому; |
| 5. системний аналіз; | д) оцінка ділової активності підприємства в минулому; |
| 6. інформаційний. | ж) дослідження об'єкта як цілісної системи та її аналіз. |

66. (Б. Для визначення стратегічного напрямку діяльності проводять аналіз:

- а) досягнень НТП в світі;
- б) макрооточення підприємства;
- в) впливу еколого-економічних чинників на діяльність підприємства ;
- г) безпосереднього оточення підприємства;
- д) внутрішнього середовища підприємства;
- ж) управління персоналом на підприємстві.

67. (О). Дерево цілей – це:

- а) графічний метод декомпозиції системи, за якого визначену ознаку розподіляють на складові;
- б) методика графічної градації цілей за рівнями вертикально або горизонтально;
- в) графічне зображення підпорядкування і взаємозв'язок цілей з підцілями і задаами;
- г) засіб керування цілями нагору.

68. (О). Декомпозиція це;

- а) метод ефективного використання потенціалу підприємства;
- б) метод розукрупнення системи, за якого визначену ознаку розподіляють на складові;

- в) здійснення взаємозв'язку місії з цілями;
 г) процес розукрупнення системи, за якого визначену ознаку розподіляють на складові.

69. (В). Знайдіть відповідність між поняттями та елементами середовища підприємства:

| Середовище підприємства | Елементи середовища |
|---------------------------|--|
| 1. внутрішнє; | а) політичні процеси, економічні, соціальні та технологічні чинники; |
| 2. безпосереднє оточення; | б) клієнти, власники, постачальники, посередники, конкуренти, покупці, державні структури, ринок робочої сили; |
| 3. макрооточення. | в) клієнти, постачальники, посередники, конкуренти, покупці, державні структури, ринок робочої сили; |
| | г) виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом; |

70. (О). Основними підходами у стратегічному аналізі є:

- а) індукція, дедукція, перевірка фактів, що спостерігаються та визначення напрямку стратегії;
 б) індукція, дедукція, аналіз технологічних змін та перевірка фактів, що спостерігаються;
 в) індукція, дедукція, аналіз ринкових змін та перевірка фактів, що спостерігаються;
 г) індукція, дедукція та перевірка фактів, що спостерігаються.

71. (В). Знайдіть відповідність між назвою та характеристикою методів стратегічного аналізу:

| Назва методу | Характеристика |
|--|---|
| 1. узагальнювальна (розширювальна) індукція; | а) перехід від загального до часткового висновку; |
| 2. казуальна (причинна) індукція; | б) перехід від групи факторів до загального висновку; |
| 3. нуклеарна (розширювальна) дедукція; | в) перехід від факту-причини до факту-наслідку; |
| 4. консеквенціальна (завершувальна) дедукція | г) перехід від факту-наслідку до факту-причини; |

72. (О). Яке з перелічених тверджень можна вважати перевагою SWOT-аналізу?

- а) об'єктивність вибору та ранжування факторів середовища підприємства?
 б) адаптація до середовища, яке постійно змінюється;
 в) потужна підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
 г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

73. (Б). Яке з перелічених тверджень можна вважати недоліком SWOT-аналізу?

- а) суб'єктивність вибору та ранжування факторів середовища підприємства?
 б) адаптація до середовища, яке постійно змінюється;

- в) слабка підтримка прийняття конкретних управлінських рішень;
- г) періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

74. (Б). До складу факторів, які характеризують сильні й слабкі сторони підприємства не належать:

- а) репутація (імідж) підприємства;
- б) законодавча й нормативна база;
- в) соціальна відповідальність підприємства;
- г) трудові ресурси;
- д) якість діагностування ринку конкурентами.

75. (О). У процесі формування стратегії підприємства за допомогою SWOT-аналізу визначається:

- а) стратегія адаптації до середовища й стратегія адаптації до ресурсів підприємства;
- б) стратегія адаптації до середовища й стратегія формування середовища;
- в) стратегія активного наступу й стратегія пасивної оборони;
- г) ділова, функціональна й оперативна стратегії.

Перелік використаних джерел:

1. Активи. Матеріал з Вікіпедії - вільної енциклопедії //[Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B8>
2. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989.
3. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: конспект лекций. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. 93 с.;
4. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: учебное пособие. Таганрог: Из-во ТРТУ, 1998. 132 с.;
5. Гольдштейн Г.Я., Гуц А.Н. Экономический инструментарий принятия управленческих решений: Учебное пособие. Таганрог: ТРТУ, 1999.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, Изд. 2-е, доп. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. 94 с.;
7. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие./ Гольдштейн Г.Я. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. - 267 с.;
8. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник/ П.Л. Гордієнко. – К.: Алерта, 2006. – 404 с.
9. Визначення теперішньої (поточної) вартості грошей //[Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://pidruchniki.com/1957041164632/finansi/viznachennya_teperishnoyi_potochnoyi_vartosti_groshey
10. Інтегральні витрати//[Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://ekursova.in.ua/2r/vc-20692.html>
11. Конкурентоспособность предприятия// [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F>
12. Конкуренція// [Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F>
13. Мухіна І.А., Хорунжий І.В. 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
14. 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
15. Мухіна І.А., Хорунжий І.В. Базова стратегія стабілізації діяльності підприємств рибної галузі Херсонської області //Таврійський науковий вісник: Зб. наук. Пр. № 88 – Херсон: Грінь Д.С., 2014. С. 293-298
16. Мухіна І.А. Тестові завдання з дисципліни «Стратегія підприємства» для самоперевірки та контролю знань студентів економічного факультету спеціальності 051 «Економіка» (змістовна частина 1: «Методологічний інструментарій формування стратегії») – Херсон, 2018. – 19 с.
17. Мухіна І.А. Методичні рекомендації щодо проведення семінарсько-практичних занять з дисципліни «Стратегія підприємства» для студентів економічного факультету зі спеціальності 051 «Економіка» (змістовна частина 1: «Методологічний інструментарій формування стратегії»). - Херсон, 2018.- 57 с.
18. Нераспределенная прибыль //[Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://dic.academic.ru/dic.nsf/econ_dict/9746
19. Регрессионный анализ //[Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%81>
20. [DOC] Стратегічний аналіз //[Електронний ресурс] – Режим доступу:
www.kdu.edu.ua/new/lekcii/3_171.docЕ.Савеленок Идеология компании и изменения в

- організації// [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://vasilieva.narod.ru/19_6_98.htm
21. Стратегічний підхід// [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://studme.org/179102118802/informatika/strategicheskiy_podhod
 22. Репьев А.П. Убожество SWOT Репьев А.П. Убожество SWOT// [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/wiki>
 23. Складові власного капіталу корпорацій, рахунки для їх обліку та порядок відображення в балансі. // [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://lubbook.org/book_483_glava_24_Skladov%D1%96_vl_kap%D1%96talukorpor.ht
 24. Модель прогнозу ризику банкрутства// [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://pidruchniki.com/11200611/finansii/r-model_proгнозу_riziku_bankrutstva
 25. Поняття місії в управлінні та цілей організації// [Електронний ресурс] – Режим доступу:
http://pidruchniki.com/75132/menedzhment/ponyattya_misiyi_upravlinni_tsiley_organizatsiyi
 26. Чистий прибуток// [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B9_
 27. Экономико-математическое моделирование// [Електронний ресурс] – Режим доступу:
https://economic_mathematics.academic.ru/5085/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%BE-
 28. Юшкевич О.О. Тестові завдання та запитання для контролю залишкових знань з дисципліни «стратегія підприємства» для студентів IV курсу денної форми навчання та V курсу заочної форми навчання напрям підготовки 6. 030504 «економіка підприємства галузь знань 0305 «економіка та підприємництво» освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр». Житомир 2015 р. Житомир: ЖДТУ. 2015 - 44 с.

SWOT-аналізу оцінок рибогосподарської галузі Херсонської області (експертна оцінка 1)

| П.І. Б. експерта 1 | Оцінка сильних (+) та слабких (-) сторін | Можливості (М), + | | | | | Всього | Загрози (З), - | | | | | Всього | Потенціал можливостей (СiМ – СiЗ) та реалізація загроз (СлiМ – СлiЗ) |
|--|--|---------------------------------------|---|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|------------|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------|-----------------------------------|---|------------|--|
| | | Зростання попиту на рибу та продукцію | Державна підтримка рибного господарства | Подовження термінів реалізації риби | Інвестиції в галузь | Економічна та політична стабільність | | Браконьство та аматорське рибальство | Податковий тиск та орендна плата | Демпінговий вплив | Висока ставка за кредитні ресурси | Недосконала правова та законодавча база | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| <i>Ймовірність прояву фактора</i> | X | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,6 | x | 0,7 | 0,9 | 0,6 | 0,5 | 0,5 | x | X |
| <i>Коефіцієнт впливу</i> | X | 1 | 0,6 | 0,3 | 0,7 | 0,6 | x | 0,3 | 0,8 | 0,5 | 0,5 | 0,7 | x | X |
| Сильні сторони (С), + | | | | | | | СiМ | | | | | | СiЗ | СiМ – СiЗ |
| 1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів | 4 | 1,2 | 0,72 | 0,48 | 0,56 | 4,32 | 7,28 | -2,52 | -8,64 | -3,6 | -2 | -4,2 | -20,96 | -13,68 |
| 2. Забезпечення галузі кваліфікованими кадрами | 4 | 1,2 | 0,96 | 0 | 1,12 | 2,88 | 6,16 | 0 | -2,88 | 0 | -1 | -1,4 | -5,28 | 0,88 |
| 3. Науковий потенціал та науково-практична база | 3 | 1,8 | 0,36 | 0,09 | 0,42 | 0 | 2,67 | -1,26 | -2,16 | -0,9 | -0,75 | -2,1 | -7,17 | -4,5 |
| 4. Широкий ціновий діапазон продукції рибництва | 4 | 3,6 | 0,48 | 0,12 | 0,56 | 1,44 | 6,2 | 0 | 0 | 2,4 | 0 | -4,2 | -1,8 | 4,4 |
| 5. Високі смакові якості та біологічна цінність риби | 4 | 3,6 | 0,48 | 0 | 0,56 | 1,44 | 6,08 | 1,68 | 0 | 2,4 | -1 | 0 | 3,08 | 9,16 |
| Всього: | X | 11,4 | 3 | 0,69 | 3,22 | 10,08 | 28,39 | -2,1 | -13,68 | 0,3 | -4,75 | -11,9 | -32,13 | -3,74 |

| Продовження табл. 2 | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|--------|--------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Слабкі сторони (Сл), - | | | | | | | СліМ | | | | | | СліЗ | СліМ – СліЗ |
| 1. Наявність коштів у рибогосподарств | 2 | 1,8 | 0,48 | 0,12 | 1,12 | 1,44 | 4,96 | 1,68 | -5,76 | 0 | -1,5 | -2,8 | -8,38 | -3,42 |
| 2. Використання інтенсивних технологій | 1 | 0,9 | 0,12 | 0 | 0,56 | 0,72 | 2,3 | 0 | -2,88 | -0,3 | -0,5 | -0,7 | -4,38 | -2,08 |
| 3. Обсяги виробництва та асортимент продукції | 3 | 3,6 | 0,72 | 0,09 | 1,26 | 2,16 | 7,83 | -1,26 | -6,48 | -2,7 | -2,25 | -1,05 | -13,74 | -5,91 |
| 4. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури | 3 | 1,8 | 0,36 | 0,27 | 1,26 | 2,16 | 5,85 | -0,63 | -6,48 | -1,8 | -2,25 | -2,1 | -13,26 | -7,41 |
| 5. Чисельність та видовий склад природних популяцій риби | 2 | 1,2 | 0,24 | 0,12 | 0,28 | 1,44 | 3,28 | -2,1 | 0 | -0,6 | 0 | -2,1 | -4,8 | -1,52 |
| 6. Впровадження наукових розробок у виробництво | 1 | 0,6 | 0,12 | 0,06 | 0,14 | 0,36 | 1,28 | 0 | 0 | -0,6 | 0 | -0,7 | -1,3 | -0,02 |
| 7. Акліматизація нових і реакліматизація аборигенних видів риб | 2 | 0,6 | 0,12 | 0,24 | 0,28 | 0,72 | 1,96 | 0 | 0 | -1,2 | 0 | -1,4 | -2,6 | -0,64 |
| 8. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів | 1 | -0,9 | -0,18 | -0,03 | -0,56 | -0,36 | -2,03 | -0,84 | 0 | -1,2 | 0 | -1,4 | -3,44 | -5,47 |
| Всього: | x | 9,6 | 1,98 | 0,87 | 4,34 | 8,64 | 25,43 | -3,15 | -21,6 | -8,4 | -6,5 | -12,25 | -51,9 | -26,47 |
| В цілому | x | 21 | 4,98 | 1,56 | 7,56 | 18,72 | 53,82 | -5,25 | 35,28 | -8,1 | 11,25 | -24,15 | -84,03 | -30,21 |

SWOT-аналізу оцінок рибогосподарської галузі Херсонської області (експертна оцінка 2)

| П.І. Б. експерта № _____ Стратегічна мета: «Стале зростання обсягів виробництва та реалізації товарної риби» | Оцінка сильних (+) та слабких (-) сторін | Можливості (М), + | | | | | Всього | Загрози (З), - | | | | | Всього | Потенціал можливостей (СiМ – СiЗ) та реалізація загроз (СлiМ – СлiЗ) |
|--|--|------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------------|------------|--|----------------------------------|-------------------|-----------------------------------|---|------------|--|
| | | Зростання попиту на рибу продукцію | Державна підтримка риби господарств | Подовження термінів реалізації риби | Інвестиції в галузь | Економічна та політична стабільність | | Браконьєрство та аматорське рибальство | Податковий тиск та орендна плата | Демпінговий вплив | Висока ставка за кредитні ресурси | Недосконалена правова та законодавча база | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| <i>Ймовірність прояву фактора</i> | <i>X</i> | <i>0,3</i> | <i>0,1</i> | <i>0,1</i> | <i>0,2</i> | <i>0,6</i> | <i>x</i> | <i>0,7</i> | <i>0,9</i> | <i>0,6</i> | <i>0,5</i> | <i>0,5</i> | <i>x</i> | <i>X</i> |
| <i>Коефіцієнт впливу</i> | <i>X</i> | <i>1</i> | <i>0,6</i> | <i>0,3</i> | <i>0,7</i> | <i>0,6</i> | <i>x</i> | <i>0,3</i> | <i>0,8</i> | <i>0,5</i> | <i>0,5</i> | <i>0,7</i> | <i>x</i> | <i>X</i> |
| Сильні сторони (С), + | | | | | | | СiМ | | | | | | СiЗ | СiМ – СiЗ |
| 1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів | 4 | 4,8 | 1,2 | 0,24 | 2,24 | 4,32 | 12,8 | -0,84 | -11,52 | -2,4 | -4 | -4,2 | -22,96 | -10,16 |
| 2. Забезпечення галузі кваліфікованими кадрами | 4 | 2,4 | 0,72 | 0 | 2,24 | 2,88 | 8,24 | 0 | 0 | 0 | 0 | -2,8 | -2,8 | 5,44 |
| 3. Науковий потенціал та науково-практична база | 3 | 2,7 | 0,36 | 0,09 | 1,68 | 2,16 | 6,99 | 0 | 0 | 1,8 | 0 | -2,1 | -0,3 | 6,69 |
| 4. Широкий ціновий діапазон продукції рибництва | 4 | 2,4 | 0,24 | 0,36 | 1,12 | 0 | 4,12 | -0,84 | -2,88 | 2,4 | 0 | 0 | -1,32 | 2,8 |
| 5. Високі смакові якості та біологічна цінність риби | 4 | 4,8 | 0,48 | 0,12 | 1,12 | 0 | 6,52 | 1,68 | 0 | 3,6 | 0 | 0 | 5,28 | 11,8 |
| Всього: | <i>X</i> | 17,1 | 3 | 0,81 | 8,4 | 9,36 | 38,67 | 0 | -14,4 | 5,4 | -4 | -9,1 | -22,1 | 16,57 |

| Продовження додатку В | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|------|------|------|-------|-------|-------|--------|------|-------|--------|--------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Слабкі сторони (Сл), - | | | | | | | СліМ | | | | | | СліЗ | СліМ – СліЗ |
| 1. Наявність коштів у рибогосподарств | 2 | 1,8 | 0,36 | 0,12 | 1,12 | 1,44 | 4,84 | -0,84 | -5,76 | -0,6 | -1,5 | -2,1 | -10,8 | -5,96 |
| 2. Використання інтенсивних технологій | 1 | 0,6 | 0,12 | 0,06 | 0,42 | 0,36 | 1,56 | -0,21 | -1,44 | 0 | -0,5 | -0,7 | -2,85 | -1,29 |
| 3. Обсяги виробництва та асортимент продукції | 3 | 3,6 | 0,54 | 0,09 | 1,26 | 1,08 | 6,57 | -1,26 | -4,32 | 2,7 | -1,5 | -2,1 | -6,48 | 0,09 |
| 4. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури | 3 | 2,7 | 0,18 | 0,09 | 0,84 | 0 | 3,81 | -0,63 | -2,16 | 1,8 | -0,75 | -2,1 | -3,84 | -0,03 |
| 5. Чисельність та видовий склад природних популяцій риби | 2 | -0,6 | 0,24 | 0 | 0,56 | 0,72 | 0,92 | -1,26 | 0 | 0,6 | 0 | -1,4 | -2,06 | -1,14 |
| 6. Впровадження наукових розробок у виробництво | 1 | 0,6 | 0,12 | 0,03 | 0,42 | 1,08 | 2,25 | 0 | 0 | 0,3 | 0 | -1,05 | -0,75 | 1,5 |
| 7. Акліматизація нових і реакліматизація аборигенних видів риб | 2 | 1,8 | 0,36 | 0 | 0,84 | 0,72 | 3,72 | -0,84 | 0 | 1,2 | 0 | -2,1 | -1,74 | 1,98 |
| 8. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів | 1 | 0 | 0,12 | 0 | 0,14 | 0,72 | 0,98 | -0,21 | -2,88 | 0 | 0 | -0,7 | -3,79 | -2,81 |
| Всього: | x | 10,5 | 2,04 | 0,39 | 5,6 | 6,12 | 24,65 | -5,25 | -16,56 | 6 | -4,25 | -12,25 | -32,31 | -7,66 |
| В цілому: | x | 27,6 | 5,04 | 1,2 | 14 | 15,48 | 63,32 | -5,25 | -30,96 | 11,4 | -8,25 | -21,35 | -54,41 | 8,91 |

SWOT-аналізу оцінок рибогосподарської галузі Херсонської області (експертна оцінка 3)

| П.І. Б. експерта № _____ Стратегічна мета: «Стале зростання обсягів виробництва та реалізації товарної риби» | Оцінка сильних (+) та слабких (-) сторін | Можливості (М), + | | | | | Всього | Загрози (З), - | | | | | Всього | Потенціал можливостей (СiМ – СiЗ) та реалізація загроз (СлiМ – СлiЗ) |
|--|---|--|--|--|---------------------|---|------------|---|-------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|--|------------|---|
| | | Зростання попиту на рибну продукцію | Державна підтримка рибо господарств | Подовження термінів реалізації риби | Інвестиції в галузь | Економічна та політична стабільність | | Браконьєрство та аматорське рибальство | Податковий тиск та орендна плата | Конкуренція на ринку рибопродуктів | Висока ставка за кредитні ресурси | Недосконала правова та законодавча база | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| <i>Ймовірність прояву фактора</i> | <i>X</i> | <i>0,3</i> | <i>0,1</i> | <i>0,1</i> | <i>0,2</i> | <i>0,6</i> | <i>x</i> | <i>0,7</i> | <i>0,9</i> | <i>0,6</i> | <i>0,5</i> | <i>0,5</i> | <i>x</i> | <i>X</i> |
| <i>Коефіцієнт впливу</i> | <i>X</i> | <i>1</i> | <i>0,6</i> | <i>0,3</i> | <i>0,7</i> | <i>0,6</i> | <i>x</i> | <i>0,3</i> | <i>0,8</i> | <i>0,5</i> | <i>0,5</i> | <i>0,7</i> | <i>x</i> | <i>X</i> |
| Сильні сторони (С), + | | | | | | | СiМ | | | | | | СiЗ | СiМ – СiЗ |
| 1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів | 4 | 1,2 | 0,96 | 0 | 1,68 | 7,2 | 11,0 4 | -0,84 | -8,64 | -3,6 | 0 | -2,8 | -15,88 | -4,84 |
| 2. Забезпечення галузі кваліфікованими кадрами | 4 | 0 | 0,48 | 0 | 2,24 | 1,44 | 4,16 | 0 | -8,64 | 0 | -3 | -2,8 | -14,44 | -10,28 |
| 3. Науковий потенціал та науково-практична база | 3 | 2,7 | 0,54 | 0 | 1,26 | 4,32 | 8,82 | 0 | -6,48 | -0,9 | -2,25 | -3,15 | -12,78 | -3,96 |
| 4. Широкий ціновий діапазон продукції рибицтва | 4 | 2,4 | 0 | 0,24 | 1,12 | 1,44 | 5,2 | -1,68 | -2,88 | 0 | -1 | -4,2 | -9,76 | -4,56 |
| 5. Високі смакові якості та біологічна цінність риби | 4 | 3,6 | 0 | 0,36 | 1,68 | 1,44 | 7,08 | 0 | -5,76 | 0 | -3 | -2,8 | -11,56 | -4,48 |
| Всього: | <i>X</i> | 9,9 | 1,98 | 0,6 | 7,98 | 15,8 | 36,3 | -2,52 | -32,4 | -4,5 | -9,25 | -15,75 | -64,42 | -28,12 |

| | | | | | | | | | | | | | Продовження додатку Г | |
|--|----------|-------------|------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|---------------|--------------|-----------------------|--------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Слабкі сторони (Сл), - | | | | | | | СліМ | | | | | | СліЗ | СліМ – СліЗ |
| 1. Наявність коштів у рибогосподарств | 2 | 3 | 0,12 | 0,18 | 0,84 | 2,16 | 6,3 | -0,84 | -5,76 | 1,2 | -1,5 | -2,1 | -9 | -2,7 |
| 2. Використання інтенсивних технологій | 1 | 0 | 0,24 | 0,06 | 0,56 | 0,36 | 1,22 | -0,21 | -1,44 | 0,9 | -0,75 | -1,05 | -2,55 | -1,33 |
| 3. Обсяги виробництва та асортимент продукції | 3 | 1,8 | 0,54 | 0,36 | 1,26 | 1,08 | 5,04 | -0,63 | -6,48 | 2,7 | 3 | -4,2 | -5,61 | -0,57 |
| 4. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури | 3 | 2,7 | 0,36 | 0,18 | 1,68 | 1,08 | 6 | 0 | -4,32 | 3,6 | 0,75 | -3,15 | -3,12 | 2,88 |
| 5. Чисельність та видовий склад природних популяцій риби | 2 | 0,6 | 0 | 0,06 | 1,12 | 1,44 | 3,22 | -1,68 | -2,88 | 1,8 | 0,5 | 2,8 | 0,54 | 3,76 |
| 6. Впровадження наукових розробок у виробництво | 1 | 0,9 | 0,18 | 0 | 0,56 | 0,36 | 2 | 0 | -2,88 | 0,3 | -0,75 | -1,4 | -4,73 | -2,73 |
| 7. Акліматизація нових і реакліматизація аборигенних видів риб | 2 | 2,4 | 0,36 | 0 | 0,84 | 1,44 | 5,04 | -1,26 | -2,88 | 0,6 | -1,5 | -1,4 | -6,44 | -1,4 |
| 8. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів | 1 | 0,3 | 0,12 | 0,03 | 0,14 | 0,72 | 1,31 | -0,63 | -2,16 | 0 | -0,75 | -1,05 | -4,59 | -3,28 |
| Всього: | x | 11,7 | 1,92 | 0,87 | 7 | 8,64 | 30,13 | -5,25 | -28,8 | 11,1 | -1 | -11,55 | -35,5 | -5,37 |
| В цілому: | x | 21,6 | 3,9 | 1,47 | 14,98 | 24,48 | 66,43 | -7,77 | -61,2 | 6,6 | -10,25 | -27,3 | -99,92 | -33,49 |

Зведена матриця SWOT-аналізу потенціалу можливостей та реалізації загроз для рибної галузі Херсонської області

| Усереднена оцінка Стратегічна мета: «Стале зростання обсягів виробництва та реалізації товарної риби» | Оцінка сильних (+) та слабких (-) сторін | Можливості (М), + | | | | | Всього | Загрози (З), - | | | | | Всього |
|---|---|--|--|--|---------------------|---|------------|---|-------------------------------------|-------------------|--------------------------------------|--|------------|
| | | Зростання попиту на рибну продукцію | Державна підтримка рибо господарств | Подовження термінів реалізації риби | Інвестиції в галузь | Економічна та політична стабільність | | Браконьєрство та аматорське рибальство | Податковий тиск та орендна плата | Демпінговий вплив | Висока ставка за кредитні ресурси | Недосконала правова та законодавча база | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Ймовірність прояву фактора | X | 0,3 | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,6 | x | 0,7 | 0,9 | 0,6 | 0,5 | 0,5 | x |
| Коефіцієнт впливу | X | 1 | 0,6 | 0,3 | 0,7 | 0,6 | x | 0,3 | 0,8 | 0,5 | 0,5 | 0,7 | x |
| Сильні сторони (С), + | | | | | | | СiM | | | | | | СiЗ |
| 1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів | 4 | | | | | 1 | 60,84 | | | | | 1 | -112,6 |
| 2. Забезпечення галузі кваліфікованими кадрами | 4 | | | | | 2 | 42,32 | | | | | 4 | -30,52 |
| 3. Науковий потенціал та науково- практична база | 3 | | | | | 3 | 39,6 | | | | | 3 | -56,79 |
| 4. Широкий ціновий діапазон продукції риби | 4 | | | | | 4 | 39,6 | | | | | 2 | -65,68 |
| 5. Споживчі властивості та особливості реалізації товарної риби | 4 | | | | | 5 | 33,84 | | | | | 5 | -6,72 |
| Всього: | x | 79,2 | 16,56 | 5,64 | 41,72 | 73,08 | 216,2 | -6,93 | -128,16 | -1,5 | -38,75 | -69,65 | -272,31 |
| 5 матриць | x | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | x | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | -244,99 |

| Продовження додатку Д | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------|------|-----|-------|------|-------------|--------|---------|------|--------|-------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Слабкі сторони (Сл), - | | | | | | | СліМ | | | | | | СліЗ |
| 1. Наявність коштів у рибогосподарств | 2 | | | | | | 22,38 | | | | | | -40,68 |
| 2. Використання інтенсивних технологій | 1 | | | | | | 7,25 | | | | | | -15,98 |
| 3. Обсяги виробництва та асортимент продукції | 3 | | | | | | 28,44 | | | | | | -48,54 |
| 4. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури | 3 | | | | | | 20,73 | | | | | | -35,22 |
| 5. Чисельність та видовий склад природних популяцій риби | 2 | | | | | | 11,32 | | | | | | -15,88 |
| 6. Впровадження наукових розробок у виробництво | 1 | | | | | | 7,06 | | | | | | -10,14 |
| 7. Акліматизація нових і реакліматизація аборигенних видів риб | 2 | | | | | | 16,68 | | | | | | -23,1 |
| 8. Достовірність обліку вилучення водних біоресурсів | 1 | | | | | | -1,8 | | | | | | -19,74 |
| Всього: | x | 44,1 | 8,52 | 2,7 | 22,54 | 34,2 | 112,06 | -20,37 | -113,76 | -4,5 | -23,75 | -46,9 | -209,28 |
| 4 матриці | x | 1 | 4 | 5 | 3 | 2 | x | 4 | 1 | 5 | 3 | 2 | X |

Поле Сила – Можливості (СiМ)

| Сильні сторони | Зважена оцінка | Доля | Можливості | | | | Всього |
|--|----------------|------|-----------------------------|--|--|--------------------------------------|--------|
| | | | 1. Попит на рибну продукцію | 2. Державна підтримка та інвестування рибного господарства Херсонської області | 3. Організація заходів щодо подовження термінів реалізації товарної риби | 4. Інвестиції у рибопереробну галузь | |
| Доля | x | x | 0,61 | 0,12 | 0,07 | 0,2 | 1 |
| 1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів | 25,00 | 0,21 | 3,25 | 0,75 | 0,25 | 1 | 5,25 |
| 2. Спеціалізована інфраструктура | 8,00 | 0,07 | 0,32 | 0,08 | 0 | 0,08 | 0,48 |
| 3. Доступність продукції для різних верств населення | 16,00 | 0,13 | 1,28 | 0,32 | 0,16 | 0,48 | 2,24 |
| 4. Якість продукції | 12,00 | 0,1 | 0,72 | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 1,2 |
| 5. Акліматизація нових і реакліматизації аборигенних видів риб | 6,00 | 0,05 | 0,18 | 0,06 | 0 | 0,06 | 0,3 |
| 6. Науковий потенціал та науково-практична база | 20,00 | 0,17 | 2 | 0,4 | 0,2 | 0,6 | 3,2 |
| 7. Забезпечення кваліфікованими кадрами | 20,00 | 0,17 | 2 | 0,4 | 0,2 | 0,6 | 3,2 |
| 8. Відсутність конкуренції в галузі | 12,00 | 0,1 | 0,72 | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 1,2 |
| Всього: | 119,00 | 1 | 10,47 | 2,25 | 1,05 | 3,3 | 17,07 |

Поле Сила – Загрози (СІЗ)

| Сильні сторони | Зважена оцінка | Доли | Загрози | | | | | Всього |
|--|----------------|------|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--|---|--------|
| | | | 1. Податковий тиск та орендна плата | 2. Несанкціоноване рибальство | 3. Правова та законодавча база | 4. Демпінговий вплив постачальників риби продукції | 5. Висока відсоткова ставка за кредитні ресурси | |
| Доли | | x | 0,22 | 0,17 | 0,17 | 0,17 | 0,27 | 1 |
| 1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів | 25,00 | 0,21 | 1,25 | 1 | 1 | 1 | 1,5 | 5,75 |
| 2. Спеціалізована інфраструктура | 8,00 | 0,07 | 0,16 | 0,08 | 0,08 | 0,08 | 0,16 | 0,56 |
| 3. Доступність продукції для різних верств населення | 16,00 | 0,13 | 0,48 | 0,32 | 0,32 | 0,32 | 0,64 | 2,08 |
| 4. Якість продукції | 12,00 | 0,1 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,36 | 1,32 |
| 5. Акліматизація нових і реакліматизації аборигенних видів риб | 6,00 | 0,05 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,06 | 0,3 |
| 6. Науковий потенціал та науково-практична база | 20,00 | 0,17 | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 1 | 3,6 |
| 7. Забезпечення кваліфікованими кадрами | 20,00 | 0,17 | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 1 | 3,6 |
| 8. Відсутність конкуренції в галузі | 12,00 | 0,1 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,36 | 1,32 |
| Всього: | 119,00 | 1 | 4,03 | 3,14 | 3,14 | 3,14 | 5,08 | 18,53 |

Таблиця. Поле Слабкість – Можливості (СЛіМ)

| Слабкі сторони | Зважена оцінка | Доля | Можливості | | | | Всього |
|---|----------------|------|-----------------------------|--|--|--------------------------------------|--------|
| | | | 1. Попит на рибну продукцію | 2. Державна підтримка та інвестування рибного господарства Херсонської області | 3. Організація заходів щодо подовження термінів реалізації товарної риби | 4. Інвестиції у рибопереробну галузь | |
| Доля | х | х | 0,61 | 0,12 | 0,07 | 0,2 | 1 |
| 1. Наявність коштів у рибогосподарств | 20 | 0,19 | 2,4 | 0,4 | 0,2 | 0,8 | 3,8 |
| 2. Інтенсивні технології | 16 | 0,15 | 1,44 | 0,32 | 0,16 | 0,48 | 2,4 |
| 3. Обсяги виробництва продукції | 20 | 0,19 | 2,4 | 0,4 | 0,2 | 0,8 | 3,8 |
| 4. Впровадження технологій з переробки та зберігання рибної продукції | 12 | 0,12 | 0,84 | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 1,32 |
| 5. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури | 12 | 0,12 | 0,84 | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 1,32 |
| 6. Скорочення видового складу та чисельності природних популяцій риби | 12 | 0,12 | 0,84 | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 1,32 |
| 7. Ступінь впровадження наукових розробок у | 12 | 0,12 | 0,84 | 0,12 | 0,12 | 0,24 | 1,32 |
| Всього: | 104 | 1 | 9,6 | 1,6 | 1,04 | 3,04 | 15,28 |

Таблиця. Поле Слабкість – Загрози (СіЗ)

| Слабкі сторони | Оцінка фактора | Долі | Загрози | | | | | Всього |
|---|----------------|------|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|--|---|--------|
| | | | 1. Податковий тиск та орендна плата | 2. Несанкціоноване рибальство | 3. Правова та законодавча база | 4. Демпінговий вплив постачальників риби продукції | 5. Висока відсоткова ставка за кредитні ресурси | |
| Долі | х | х | 0,22 | 0,17 | 0,17 | 0,17 | 0,27 | 1 |
| 1. Наявність коштів у рибогосподарств | 20 | 0,19 | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 1 | 3,6 |
| 2. Інтенсивні технології | 16 | 0,15 | 0,48 | 0,48 | 0,48 | 0,48 | 0,64 | 2,56 |
| 3. Обсяги виробництва продукції | 20 | 0,19 | 0,8 | 0,6 | 0,6 | 0,6 | 1 | 3,6 |
| 4. Впровадження технологій з переробки та зберігання рибної продукції | 12 | 0,12 | 0,36 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,36 | 1,44 |
| 5. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури | 12 | 0,12 | 0,36 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,36 | 1,44 |
| 6. Скорочення видового складу та чисельності природних популяцій риби | 12 | 0,12 | 0,36 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,36 | 1,44 |
| 7. Ступінь впровадження наукових розробок у | 12 | 0,12 | 0,36 | 0,24 | 0,24 | 0,24 | 0,36 | 1,44 |
| Всього: | 104 | 1 | 3,52 | 2,64 | 2,64 | 2,64 | 4,08 | 15,52 |

Таблиця. Потенціал та реалізація факторів

| Внутрішні чинники галузі | Поля | | Потенціал |
|---|-------|-------|-------------------|
| | СіМ | СіЗ | |
| Сила | | | |
| 1. Кількість і потужність рибогосподарських об'єктів | 5,25 | 5,75 | -0,5 |
| 2. Спеціалізована інфраструктура | 0,48 | 0,56 | -0,08 |
| 3. Доступність продукції для різних верств населення | 2,24 | 2,08 | 0,16 |
| 4. Якість продукції | 1,2 | 1,32 | -0,12 |
| 5. Акліматизація нових і реакліматизації аборигенних видів риб | 0,3 | 0,3 | 0 |
| 6. Науковий потенціал та науково-практична база | 3,2 | 3,6 | -0,4 |
| 7. Забезпечення кваліфікованими кадрами | 3,2 | 3,6 | -0,4 |
| 8. Відсутність конкуренції в галузі | 1,2 | 1,32 | -0,12 |
| Всього: | 17,07 | 18,53 | -1,46 |
| Слабкість | СліМ | СліЗ | Реалізація загроз |
| 1. Наявність коштів у рибогосподарств | 3,8 | 3,6 | 0,2 |
| 2. Інтенсивні технології | 2,4 | 2,56 | -0,16 |
| 3. Обсяги виробництва продукції | 3,8 | 3,6 | 0,2 |
| 4. Впровадження технологій з переробки та зберігання рибної продукції | 1,32 | 1,44 | -0,12 |
| 5. Склад і якість ремонтно-маточного матеріалу аквакультури | 1,32 | 1,44 | -0,12 |
| 6. Скорочення видового складу та чисельності природних популяцій риби | 1,32 | 1,44 | -0,12 |
| 7. Ступінь впровадження наукових розробок у | 1,32 | 1,44 | -0,12 |
| Всього: | 15,28 | 15,52 | -0,24 |