ВОПРОСЫ РЫБОЛОВСТВА, 2021. Том 22. №2. С. 110–122
PROBLEMS OF FISHIRIES, 2021. Vol. 22. №2. P. 110–122

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ РЫБОЛОВСТВА

УДК 639.2/.3:001.12/.18 *DOI: 10.36038/0234-2774-2021-22-2-110-122*

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЫБОХОЗЯЙСТВЕННЫМ КОМПЛЕКСОМ НА ОСНОВЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

© 2021 г. Е.П. Карлина, М.В. Шендо, Э.Р. Арсланова

Астраханский государственный технический университет, г. Астрахань, 414056
E.mail: e_karlina@list.ru

Поступила в редакцию 01.04.2021 г.

Рыбохозяйственный комплекс России является важной составляющей системы продовольственной безопасности РФ. В связи с этим, стратегическое управление становится одним из ключевых механизмов, позволяющим рыночным субъектам в сфере рыбного хозяйства своевременно реагировать на изменения как во внешней среде, так и создавать условия для обеспечения экономической и физической доступности рыбной продукции для клиентов. На основе SWOT-анализа системы стратегического управления рыбохозяйственным комплексом сформулирован вывод, что наиболее эффективным направлением развития рыбохозяйственного комплекса на современном этапе является клиентоориентированность, позволяющая интегрировать интересы субъектов предпринимательства, конечных потребителей и государства. Разработаны модель клиентоориентированного стратегического управления рыбохозяйственным комплексом и механизм ее реализации, позволяющие конкретизировать методы и инструменты взаимодействия между субъектами предпринимательства в области рыбного хозяйства и управленческими структурами.

Ключевые слова: рыбохозяйственный комплекс, стратегическое управление, SWOT-анализ, модель клиентоориентированного стратегического управления, механизм стратегического управления.

ВВЕДЕНИЕ

Современный уровень развития рыбохозяйственного комплекса РФ (РХК) характеризуется, с одной стороны, ростом объемов добычи рыбы и водных биоресурсов, товарной аквакультуры, объемов внутреннего производства рыбной продукции, сокращением импорта, что свидетельствуют о высоком потенциале рыбохозяйственного комплекса (Дубинина и др. 2021; Карлина, Арсланова, 2019; Мнацаканян и др., 2018; Состояние …, 2019), с другой — ослаблением значения государства в управлении экономикой рыбного хозяйства, что предопределило, во-первых, отсутствие сбалансированности интересов субъектов предпринимательства, конечных потребителей рыбной продукции и государственных органов управления, во-вторых, несогласованность нормативных документов, разрабатываемых различными структурами на федеральном и региональном уровнях и дублирование их функций, в третьих, применение «устаревших» подходов и инструментов к разработке стратегии развития рыбохозяйственного комплекса.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод об актуальности исследования механизмов стратегического управления субъектами предпринимательской деятельности рыбохозяйственного комплекса, основной целью которого является разработка научно — практических рекомендаций по формированию системы стратегического управления субъектами предпринимательской деятельно-

сти в рамках клиентоориентированной стратегии управления развитием рыбохозяйственного комплекса.

Предпосылки совершенствования стратегического управления РХК

Стратегическое управление рыбным хозяйством, представляющим собой совокупность субъектов предпринимательской деятельности и выступающих объектами стратегического управления со стороны Министерства сельского хозяйства и Федерального агентства по рыболовству, осуществляется в рамках разработки и реализации следующих основных документов: «Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года», Государственных программ: «Развитие рыбохозяйственного комплекса» (до 2024 г.), «Развитие судостроения на 2013–2030 годы», Доктрина продовольственной безопасности РФ, Морская доктрина РФ и других нормативно-правовых актов (Стратегия …, 2019; Латкин, Корнейко, 2011; Состояние …, 2019; Государственная программа …, 2021).

Субъектами стратегического управления на различных иерархических уровнях выступают: Президент РФ, Правительство РФ, Министерство сельского хозяйства РФ, Федеральное агентство по рыболовству (ФАР), региональные органы исполнительной власти (Министерства, Управления, Департаменты в сфере рыбного хозяйства и др.).

Объектами стратегического управления являются:

– субъекты предпринимательской деятельности — юридические и физические лица: осуществляющие добычу и переработку ВБР, строительство рыбопромысловых и др. видов судов, оказывающих торговые и логистические услуги и т.д.;

– научно-исследовательские и образовательные учреждения, деятельность которых направлена на решение научно-исследовательских задач в обла-

Рис. 1. Система стратегического управления рыбохозяйственным комплексом Российской Федерации.

сти рыбного хозяйства, формирования и развития кадрового потенциала.

Изучение целей, задач и функций субъектов стратегического управления РХК позволило систематизировать взаимодействие субъектов и объектов управления и представить его в соответствии с рисунком 1.

Рассмотрим основные функции субъектов стратегического управления в области рыбохозяйственного комплекса.

Президент РФ, Правительство РФ определяют концептуальные направления развития рыбного хозяйства в контексте Стратегии социально-экономического развития РФ.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере рыбного хозяйства, следовательно, его основной функцией является подготовка предложений по реализации концептуальных направлений развития рыбного хозяйства в рамках разработки Стратегии развития рыбохозяйственного комплекса.

В настоящее время Министерством сельского хозяйства разработана Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса до 2030 г. (Стратегия …, 2019), принципиальными отличиями которой от предыдущего варианта являются:

– изменение целеполагания: в качестве основной стратегической цели обозначено обеспечение экономического развития РХК;

– использование принципиально новых макроэкономических и геополитических вводных: ориентация на глобальный спрос, темпы роста, уровни рентабельности и ёмкость рынка; внедрение безотходных, энергосберегающих и инновационных технологий добычи, переработки и транспортировки уловов, включая создание стимулов по строительству новых судов рыбопромыслового флота и береговых рыбоперерабатывающих заводов и т.п.;

– конкретизация целей, направлений и параметров развития в рамках формирования отдельных проектов: программа № 1 «Новая тресковая индустрия», программа № 2 «Морские биотехнологии», программа № 3 «Пищевая пелагика», программа № 4 «Лососеводство», программа № 5 «Ценные морепродукты» и ряда поддерживающих программ.

В качестве главного достижения указанной Стратегии авторы отмечают выделение в отдельную программу решение маркетинговых проблем развития рыбохозяйственного комплекса (программа «Отраслевой маркетинг»), что позволяет предположить о постановке задачи создания клиентоориентированного РХК в России на федеральном уровне управления.

Функциями Федерального агентства по рыболовству и его подведомственных учреждений в области стратегического управления РХК являются (Федеральное агентство …, 2021):

– разработка предложений по проектам федеральных законов, нормативных правовых актов Президента РФ и Правительства РФ и другим документам в сфере рыбного хозяйства; подготовка предложений для включения в федеральные целевые программы, разработка ведомственных и других программ (функция планирования);

– осуществление функций государственного заказчика федеральных целевых, научно-технических и инновационных программ и проектов в сфере рыбного хозяйства (функция координации).

Территориальные управления по рыболовству осуществляют функции контроля и учета в системе стратегического управления:

– контроль в области рыболовства и сохранения водных биологических ресурсов на водных объектах рыбохозяйственного значения;

– государственный надзор за торговым мореплаванием в части обеспечения безопасности плавания судов рыбопромыслового флота в районах промысла при осуществлении рыболовства.

Региональные органы исполнительной власти (Министерства, Управления, Департаменты в сфере рыбного хозяйства и др.) осуществляют функциональную деятельность по стратегическому управлению в сфере рыбного хозяйства:

– организация комплекса мероприятий, направленных на реализацию государственной политики в области производства рыбной продукции (организация);

– подготовка предложений о районах добычи ВБР (планирование);

– разработка и реализация государственных программ региона и ведомственных целевых программ (планирование, координация, мотивация и контроль).

Научно-исследовательские организации в сфере рыбного хозяйства принимают участие в стратегическом управлении посредством реализации функций прогнозирования, планирования, контроля и учета. (Дубинина и др., 2020)

Субъекты предпринимательской деятельности в сфере рыбного хозяйства принимают участие в стратегическом управлении на локальном уровне: устанавливают собственные стратегические цели развития — рыбопромысловая деятельность — на период действия квот (до 10 лет), рыбоперерабатывающие предприятия — от 2–3 лет.

Кроме вышеперечисленных субъектов РХК, на региональном, межрегиональном и федеральном уровнях в рыбном хозяйстве создан ряд общественных объединений, союзов и ассоциаций, основной функцией которых является отстаивание групповых интересов субъектов предпринимательства перед органами государственного управления.

Таким образом, проведенное исследование действующей системы организации стратегического управления РХК, позволяет конкретизировать ее механизм (табл. 1).

Таблица 1. Механизм действующей системы стратегического управления РХК (по состоянию на 31.12. 2019 г.) (составлено по: Резник, Яшина, 2016)

Цель	Обеспечение опережающего роста и достижение лидирующих позиций РФ на мировых рынках рыбной и иной продукции из водных биологических ресурсов при условии обеспечения национальной продовольственной безопасности, увеличения совокупного вклада рыбохозяйственного комплекса в ВВП РФ, развития человеческого капитала и минимизации негативного воздействия на окружающую среду (Стратегия …, 2019)
Принципы	Историчность, целостность развития РХК, директивность стратегического управления
Методы	Экономические, административно-организационные

Окончание табл. 1

Инструменты		Дерево сценариев, программно-целевое управление, проектный подход							
Основные целевые индикаторы		Валовая добавленная стоимость по направлению «рыболовство, рыбоводство и рыбопереработка»; темпы роста долгосрочных финансовых вложений; объем добычи ВБР; объем производства товарной аквакультуры; среднедушевое потребление населением РФ рыбных товаров; доля новых судов, построенных на территории РФ в общей структуре рыбопромыслового флота; рост производительности труда; доля отечественной пищевой рыбной продукции на внутреннем рынке; доля продукции с высокой степенью переработки							
Уровень управления РХК	Субъекты	Функции							
		Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация	Мотивация	Контроль	Учет	Принятие управленческих решений
Федеральный	Минсельхоз РФ		+		+	+			+
	Департамент регулирования в сфере рыбного хозяйства и рыбоводства		+	+	+		+		
	ФАР		+		+	+	+	+	+
Региональный	Территориальные управления по рыболовству						+	+	
	Региональные органы исполнительной власти		+		+	+	+		+
	Научно-исследовательские организации в сфере рыбного хозяйства	+	+				+	+	
Локальный	Предпринимательские структуры		+	+		+		+	+

Авторы подчеркивают, что, как показывают результаты исследований (Латкин, Корнейко, 2011; Стратегия …, 2019; Карлина, Дубинина, 2017; Дубинина и др., 2018; Карлина, Арсланова, 2019; Состояние …, 2019), малые и средние предприятия, физические лица (индивидуальные предприниматели), осуществляющие деятельность в сфере РХК, фактически обособлены от разработки предложений по формированию стратегических альтернатив его развития. При этом, следует констатировать, что вышеупомянутые субъекты предпринимательства разрабатывают и принимают решения о стратегических направлениях развития конкретного предприятия только с целью максимизации прибыли, основным способом достижения которой на локальном и региональном уровнях является удовлетворение суммарного спроса индивидуальных покупателей рыбы и рыбной продукции, и, следовательно, не учитываются при формировании Стратегии развития РХК на федеральном уровне.

Исследование существующей системы стратегического управления РХК показало, что связи, делегирование полномочий и ответственности между управляющими структурами РХК, их подразделениями осуществляются в рамках линейно-функционального взаимодействия и имеют следующие недостатки:

– наблюдается «размывание» стратегических направлений развития РХК: подразделения ФАР и Минсельхоза РФ при разработке предложений заинтересованы в реализации своих локальных целей и задач в большей степени, чем всего РХК в целом;

– низкий уровень привлечения на федеральном уровне научно-исследовательских и образовательных учреждений к изучению современного состояния рыбного хозяйства и разработке предложений в области стратегического управления.

В этой связи, по мнению авторов, является целесообразным применение SWOT-анализа как инструмента выявления слабых и сильных сторон, возможностей и угроз системы стратегического управления РХК.

Основное содержание и методика проведения SWOT-анализа достаточно широко представлена в различных источниках: научной и учебной литературе, методических рекомендациях, Интернет- ресурсах, поэтому авторы представляют результаты как собственных, так и других исследований (Латкин, Корнейко, 2011; Резник, Яшина, 2016; Мнацакян и др., 2018; Волкогон и др., 2019; Состояние …, 2019; Карлина, Арсланова, 2020; Мичурина, Дубинина, 2020; Мичурина и др., 2020; Дубинина и др., 2021) оценки действующей системы стратегического управления РХК (табл. 2).

Таким образом, стратегический анализ действующей системы стратегического управления РХК позволяет сформулировать следующие выводы:

– целью системы стратегического управления РХК является создание институциональных, инвестиционных, производственных и кадровых условий для разработки и реализации стратегии развития РХК;

– система стратегического управления РХК представляет собой совокупность субъектов (Президент РФ, Правительство РФ, Министерство сельского хозяйства РФ, Федеральное агентство по рыболовству, региональные органы исполнительной власти (Министерства, Управления, Департаменты в сфере рыбного хозяйства и др.) и объектов управления, в качестве которых выступают: субъекты предпринимательской деятельности — юридические и физические

Таблица 2. Матрица SWOT-анализа системы стратегического управления РХК РФ

	Возможности	*Угрозы*
	Разработка и внедрение новых технологий в аквакультуре и рыбопереработке	Дефицит финансирования Государственной программы «Развитие рыбохозяйственного комплекса»
	Использование цифровых технологий, Internet и электронной коммерции для сокращения торговых и логистических издержек	Снижение спроса на рыбопродукцию из-за изменения потребностей и вкусов покупателей
	Вертикальная интеграция субъектов предпринимательства	Нестабильная конъюнктура мировых цен на рыбные товары
	Повышение экономической доступности рыбной продукции для населения	Обострение глобальной конкуренции за право добычи водных биоресурсов
	Привлечение дополнительных групп потребителей	
Сильные стороны	*СИВ*	*СИУ*
Государственная поддержка развития РХК Стабильные темпы роста объемов добычи ВБР, произведенной рыбопродукции и товарного рыбоводства Исторически сильный научно-производственный и экономический потенциалы рыбного хозяйства	1. Совершенствование системы стратегического управления РХК на основе проектного подхода 2. Разработка клиентоориентированной стратегии развития РХК 3. Создание единой логистической инфраструктуры РХК на основе вертикальной интеграции субъектов предпринимательства	1. Формирование ценовой политики с учетом спроса 2.Создание централизованной системы сбора и анализа информации о потребителях
Слабые стороны	*СЛВ*	*СЛУ*
Несогласованность направлений развития РХК формулируемых в разрабатываемых стратегических документах и государственных программах Отсутствие системного подхода к стратегическому управлению субъектами предпринимательской деятельности РХК Низкий уровень клиентоориентированности РХК Низкий уровень развития посреднических услуг (торговых и логистических)	1.Разработка процедуры согласования разными ведомствами нормативных актов и документов по стратегическому развитию РХК 2. Формирование единой политики продвижения рыбной продукции 3. Формирование программы модернизации и обновления рыбоперерабатывающих и портовых мощностей	1. Разработка предложений по совершенствованию механизмов привлечения частных инвестиций, в том числе на основе государственно-частного партнерства 2. Повышение эффективности системы поддержки сбыта. Обеспечение обратной связи с покупателями по вопросам качества товаров на местах реализации

лица осуществляющие: добычу и переработку ВБР; строительство рыбопромысловых и др. видов судов; оказывающих торговые и логистические услуги и т.д. и научно-исследовательские и образовательные учреждения, деятельность которых направлена на решение научно-исследовательских задач в области рыбного хозяйства, формирования и развития кадрового потенциала;

– интересы субъектов предпринимательства РХК в области стратегического развития не совпадают со стратегическими целями развития РХК, установленными на федеральном уровне;

– основными недостатками действующей системы стратегического управления РХК являются: отсутствие системного подхода к стратегическому управлению субъектами предпринимательской деятельности РХК; несогласованность направлений развития РХК формулируемых в разрабатываемых стратегических документах и государственных программах; низкий уровень клиентоориентированности субъектов РХК; недостаточные темпы внедрения цифровых технологий; отсутствие централизованной системы сбора и анализа информации о потребителях.

Концептуальные основы интегрированной модели клиентоориентированного стратегического управления рыбохозяйственным комплексом

В рамках данного исследования применяется расширительная трактовка понятия клиентоориентированности, сформулированная на основе определения авторов монографии (Резник, Яшина, 2016): клиент — это юридические и/или физические лица, приобретающие товары (услуги) субъектов предпринимательской деятельности в области рыбного хозяйства на возмездной основе, а именно — существующие и/или потенциальные торговые и логистические посредники и конечные потребители.

Согласно уточненному составу клиентов, клиентоориентированное стратегическое управление РХК можно определить как процесс принятия и реализации стратегических решений, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов (конечных потребителей, торговых и логистических посредников) и ориентированный на инновационное развитие РХК с целью достижения устойчивого экономического роста субъектов предпринимательства.

Введение понятия клиентоориентированности в стратегическое управление обусловлено следующими причинами (Карлина, Арсланова, 2019):

– решение поставленных задач продовольственной безопасности предопределяет повышение экономической доступности рыбы и рыбной продукции для населения, то есть не только ее производство в объеме достаточном для здорового питания, но и возможность ее приобретения домашними хозяйствами с низким уровнем располагаемых доходов;

– усиление роли крупных торговых посредников, которые требуют от производителей поставки рыбной продукции по сниженным ценам и представляют угрозу для других каналов распределения, тем самым, повышая недоступность потенциально востребованной конечными потребителями рыбной продукции;

– неравномерность территориального распределения рыбоперерабатывающих мощностей усиливает место и роль логистических посредников, обеспечивающих перевозку, складирование, перегрузку и доставку рыбной продукции конечным потребителям, что увеличивает трансакционные издержки.

Все это подтверждает целесообразность формирования клиентоориентированного стратегического управления РХК.

Основу разработки модели клиентоориентированного стратегического управления рыбохозяйственным комплексом составляют следующие процедуры:

– идентификация и обоснование факторов, оказывающих влияние на взаимодействие субъектов и объектов управления РХК, результатом которого является создание ценностей для клиентов;

– формирование системы клиентоориентированного стратегического управления РХК.

Наиболее значимыми внешними факторами (Состояние …, 2019) клиентоориентированности, оказывающими влияние на внутреннюю среду РХК, являются:

– технологические инновации, связанные с разработкой и внедрением новых продуктов и процессов, направленных на увеличение объемов производства рыбопродукции с высокой добавленной стоимостью и расширение товарной линейки рыбной продукции;

– демографические (динамика численности населения) позволяют прогнозировать объем рынка, численность потенциальных клиентов и перспективы роста/спада спроса в долгосрочной перспективе;

– уровень среднедушевых доходов населения позволяет оценивать платежеспособность клиентов;

– потребительские факторы характеризуют поведение и потребности конечных потребителей и возможности прогнозирования востребованной в стратегической перспективе рыбной продукции;

– посреднические факторы определяют доступность или недоступность товара конечным потребителям, что позволяет разработать стратегические механизмы эффективного взаимодействия с торговыми и логистическими посредниками с целью обеспечения физической и экономической доступности товара конечным потребителям.

Разработанная концептуальная модель клиентоориентированного стратегического управления РХК представлена на рисунке 2 (составлено по: Резник, Яшина, 2016).

Согласно представленной модели, система управления РХК в рамках достижения цели устойчивого развития отечественного производства рыбы и рыбной продукции достаточного для обеспечения продовольственной безопасности РФ и удовлетворения потребностей населения должна обеспечить непрерывное получение актуальной информации о потребностях клиентов, их предпочтениях, предложениях, а также тенденциях и изменениях в факторах клиентоориентированности. Данный процесс реализуется посредством механизма обеспечения «обратной связи» от клиентов и решает проблему отсутствия гибкости и низкой скорости реагирования на факторы клиентоориентированности, что обусловливает ускоренное внедрение цифровых технологий в процессы управления.

Указанное обстоятельство отмечают и авторы статьи (Волкогон, и др.. 2019), определяющие в качестве основных источников цифровизации РХК мероприятия по повышению эффективности государственного управления, внедрение систем управления финансовыми транзакциями и современного технологического оборудования.

Система управления включает параллельное функционирование шести механизмов клиентоориентированности, каждый из которых призван обеспечить удовлетворение одной из базовых потребностей клиентов.

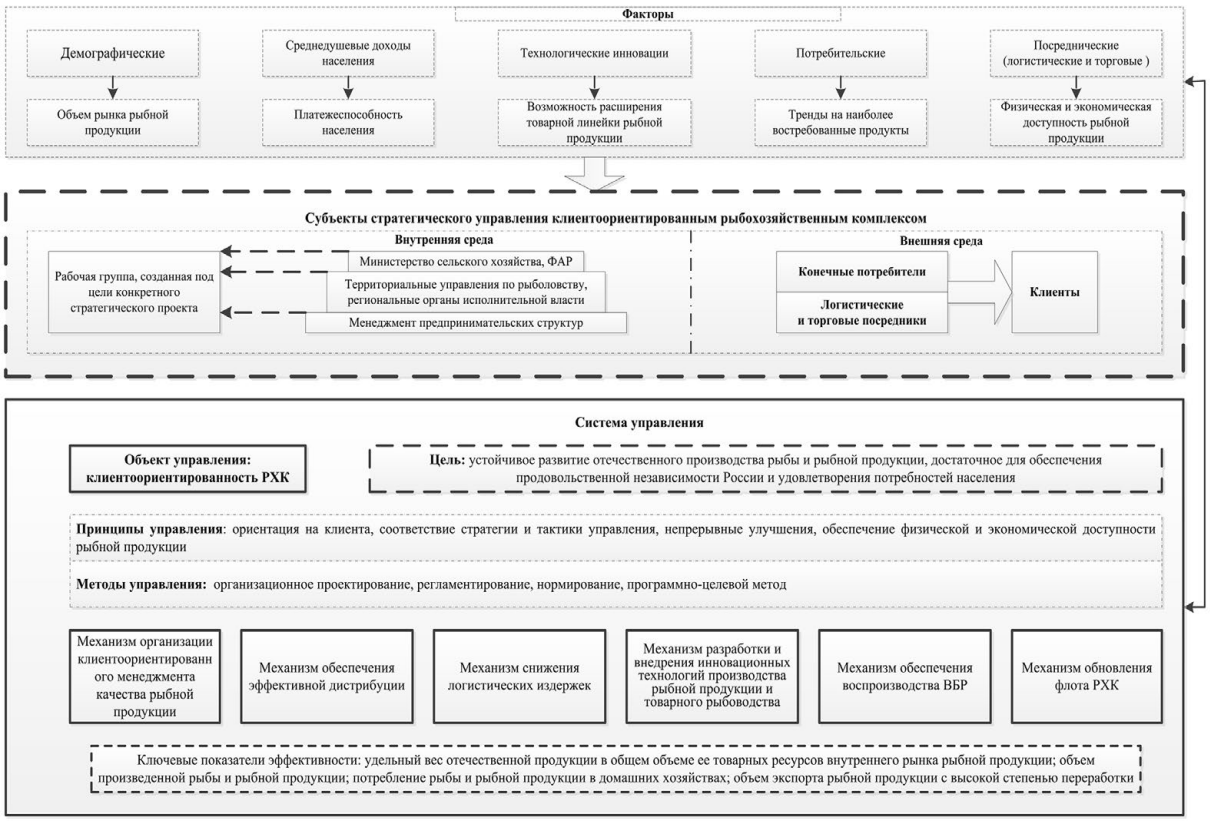

Рис. 2 — Модель клиентоориентированного стратегического управления рыбохозяйственным комплексом.

1. Механизм организации клиентоориентированного менеджмента качества. Цель — обеспечение высокого уровня качества рыбной продукции с точки зрения клиентов.

2. Механизм обеспечения эффективной дистрибуции. Цель — обеспечение эффективного распределения рыбопродукции РХК в определенных географических границах рынка, что позволит обеспечить доступность продукта для приобретения конечными потребителями.

3. Механизм снижения логистических издержек. Цель — обеспечение снижения издержек на перевозку, складирование, перегрузку и доставку рыбной продукции конечным потребителям. Способ — создание единой логистической инфраструктуры РХК.

4. Механизм разработки и внедрения инновационных технологий производства рыбной продукции и товарного рыбоводства. Цель — удовлетворение существующих и формирование новых потребностей и спроса на рыбную продукцию. (Мнацаканян, Харин, 2017)

5. Механизм обеспечения воспроизводства ВБР. Цель — поддержание водных биоресурсов или их восстановление до уровней, при которых могут быть обеспечены максимальная устойчивая добыча (вылов) ВБР, их биологическое разнообразие, в том числе ценных пород рыб (Сытова, 2017).

6. Механизм обновления флота РХК. Цель — рост производительности существующего рыбопромыслового флота и строительство новых судов.

Представленная выше схема позволяет разработать механизм реализации клиентоориентированного стратегического управления РХК (табл. 3).

Таблица 3. Проектируемый механизм клиентоориентированного стратегического управления РХК

Цель		Устойчивое развитие отечественного производства рыбы и рыбной продукции достаточного для обеспечения продовольственной безопасности РФ и удовлетворения потребностей населения
Принципы		Ориентация на клиента, соответствие стратегии и тактики управления, непрерывные улучшения, обеспечение физической и экономической доступности рыбной продукции для населения
Методы		Организационное проектирование, регламентирование, нормирование, программно-целевой метод, цифровизация
Инструменты		Дерево сценариев, программно-целевое управление
Показатели эффективности		Удельный вес отечественной рыбопродукции в общем объеме товарных ресурсов, объем произведенной рыбы и рыбопродукции, потребление рыбы и рыбной продукции в домашних хозяйствах, объем экспорта рыбной продукции с высокой степенью переработки

Уровень управления РХК	Субъекты	Функции							
		Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация	Мотивация	Контроль	Учет	Принятие управленческих решений
Федеральный	Минсельхоз РФ		+						+
	Департамент регулирования в сфере рыбного хозяйства и рыбоводства			+	+		+		
	ФАР		+	+		+	+		+
Региональный	Территориальные управления по рыболовству						+	+	
	Региональные органы исполнительной власти				+	+		+	
	Научно-исследовательские организации в сфере рыбного хозяйства	+	+				+	+	
Локальный	Предпринимательские структуры		+	+		+	+	+	+

Предлагаемый механизм клиентоориентированного стратегического управления РХК изменяет как среду функционирования субъектов предпринимательства в области рыбного хозяйства, так и способствует повышению эффективности деятельности управляющей системы на федеральном уровне за счет перераспределения функциональных полномочий между субъектами управления.

Таким образом, клиентоориентированная стратегия развития РХК позволяет обеспечить реализацию стратегических целей, повысить уровень продовольственной безопасности для рыбного хозяйства и удовлетворить потребности населения в рыбной продукции.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Государственная программа «Развитие рыбохозяйственного комплекса», утвержденная Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 314 (ред. от 30.03.2021).

Волкогон В.А., Мнацаканян А.Г., Кузин В.И. Экономические предпосылки цифровизации управления рыбохозяйственным комплексом // Морские интеллектуальные технологии. 2019. № 4. С. 146–153.

Дубинина Н.А., Карлина Е.П., Мичурина О.Ю. Оценка конкурентных позиций предприятий рыбохозяйственного комплекса Астраханской области // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2018. Т. 13. № 1. С. 106–120.

Дубинина Н.А., Мичурина О.Ю., Бармина Е.Ю. Повышение эффективности логистической деятельности рыбохозяйственных предприятий астраханского региона // В сборнике: Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика. Материалы I Национальной научно-образовательной конференции. 2020. С. 154–163.

Дубинина Н.А., Мичурина О.Ю., Бармина Е.Ю. Анализ и оценка эффективности развития рыбохозяйственного комплекса российской федерации / в книге: Инновационное развитие: потенциал науки и современного образования. Монография. Пенза, 2021. С. 262–278.

Карлина Е.П., Арсланова Э.Р. Место и роль рыбохозяйственного комплекса в системе обеспечения продовольственной безопасности РФ / Е.П. Карлина, Э.Р. Арсланова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2019. № 4. С. 37–48 DOI:10.24143/2073–5537–2019–4–37–48

Карлина Е.П., Арсланова Э.Р. GAP-анализ как инструмент обоснования стратегических альтернатив развития рыбохозяйственного комплекса // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 45–53

Карлина Е.П., Дубинина Н.А. Разработка концепции технико-внедренческого парка в рыбохозяйственном комплексе региона // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3, Экономика. Экология. 2017. Т. 19. № 3. С. 119–127

Латкин А.П., Корнейко О.В. Особенности государственного регулирования предпринимательства в рыбохозяйственной деятельности: монография. Владивосток: ВГУЭС, 2011. 171 с.

Мичурина О.Ю., Дубинина Н.А. Организационно-экономические предпосылки интеграции предпринимательских структур в рыбной отрасли Российской Федерации // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2020. № 4. С. 62–73.

Мичурина О.Ю., Дубинина Н.А., Голивцова Н.Н., Бармина Е.Ю. Модели сетевого взаимодействия в интегрированных объединениях рыбохозяйственного комплекса РФ // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2020. № 4. С. 74–81.

Мнацаканян А.Г., Кузин В.И., Харин А.Г. О некоторых тенденциях современного раз-

вития российского рыбного хозяйства // Балтийский экономический журнал. 2018. № 1 (21). С. 51–67

Мнацаканян А.Г., Харин А.Г. Инвестиции в рыбную отрасль в России: анализ, тенденции и перспективы // Рыбн. хоз-во. 2017. № 3. С. 52–56.

Резник Г.А., О.В. Яшина. Механизмы стратегического управления клиентоориентированной корпорацией: моногр. / Г.А. Резник, О.В. Яшина. Пенза: ПГУАС, 2016. 228 с.

Состояние и перспективы развития продовольственной системы России (на примере рыбного хозяйства) /Асланова Э.Б., Безрукова Т.Л., Баринова Е.П. и др.: колл. Монография. Москва, Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2019. 428 с.

Стратегия развития рыбохозяйственного комплекса до 2030 г., утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.11.2019 г. № 2798-р.

Сытова М.В. Безопасность и информационное обеспечение прослеживаемости продукции аквакультуры. М.: Изд-во ВНИРО, 2017. 156 с.

Федеральное агентство по рыболовству. Официальный сайт, 2021. Режим доступа: http://fish.gov.ru/ob-agentstve/polozhenie

ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS OF FISHERY DEVELOPMENT

IMPROVING THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE FISHERIES COMPLEX ON THE BASIS OF A CUSTOMER-ORIENTED APPROACH

© 2021 y. E.P. Karlina, M.V. Shendo, E.R. Arslanova

Astrakhan State Technical University, Astrakhan, 414056

The Russian fisheries complex is an important component of the food security system of the Russian Federation. In this regard, strategic management becomes one of the key mechanisms that allows market actors in the field of fisheries to respond in a timely manner to changes in the external environment, and to create conditions for ensuring the economic and physical availability of fish products for customers. Based on the SWOT analysis of the system of strategic management of the fisheries complex, the conclusion is formulated that the most effective direction of development of the fisheries complex at the present stage is customer-oriented, which allows integrating the interests of business entities, end users and the state. The model of client-oriented strategic management of the fisheries complex and the mechanism of its implementation, allowing to specify the methods and tools of interaction between business entities, have been developed

Keywords: fisheries complex, strategic management, SWOT analysis, customer-oriented strategic management model, strategic management mechanism