

А. М. МИХАЙЛОВ, доктор економічних наук, професор
Л. В. КОРЕНІВСЬКА
Є. В. РАЧИЦЬКА

Стратегічне управління розвитком галузі коноплярства

Мета статті - обґрунтувати теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегічного управління розвитком галузі коноплярства в Україні в умовах посилення конкуренції та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Методика дослідження. За методологічну основу дослідження слугували положення економічної теорії та системний аналіз. Етапи розвитку коноплярства розглянуто за допомогою історичного методу. Динаміка посівних площ вивчалася з використанням статистично-економічного методу. За допомогою логічного методу оцінено інструменти (методи) стратегічного управління сферою коноплярства на прикладі Інституту луб'яних культур НААН та основні напрями розвитку стратегічного управління. Метод аналізу і синтезу застосовано при виявленні можливостей розширення інструментів стратегічного управління (агрокластер як наслідок застосування інноваційного європейського інструменту - смартспеціалізації). Теоретичні узагальнення щодо обґрунтування використання існуючих та інноваційних інструментів стратегічного управління й висновки сформовано за допомогою абстрактно-логічного методу.

Результати дослідження. Виокремлено історичні ключові моменти, що впливали на розвиток галузі коноплярства за останні сто років. Доведено неефективність традиційної стратегії управління «зверху-донизу» та обґрунтовано новий інструмент стратегічного управління європейського зразка - смартспеціалізацію, як основи для розбудови регіонів. Наведено алгоритм створення та ефективності агротуристичного кластера «Слобожанське коноплярство» у Сумській області. Окреслено основні напрями розвитку стратегічного управління в галузі коноплярства. Для детального вивчення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз галузі коноплярства застосовано матрицю SWOT-аналізу. На прикладі Інституту луб'яних культур НААН окреслено та проаналізовано основні інструменти стратегічного планування.

Елементи наукової новизни. Обґрунтовано необхідність переорієнтації стратегії управління регіонів із вертикальної (зверху-донизу) на інноваційну, місцеву, багаторівневу (смартспеціалізація). За допомогою SWOT-аналізу виявлено слабкі сторони і загрози, які заважають оборонній стратегії управління перейти до оборонно-наступальної базової стратегії. Поєднання сильних сторін та можливостей у довгостроковій перспективі надасть можливість обрати стратегію стійкого розвитку галузі коноплярства. Розглянуто доцільність створення Агротуристичного кластера «Слобожанське коноплярство» на Сумщині як потужного економічного механізму і «зеленого туристичного магніту». Аналіз основних інструментів стратегічного управління Інституту луб'яних культур НААН надав можливість сформулювати перспективні напрями розвитку стратегічного управління в галузі коноплярства.

Практична значущість. Переорієнтація стратегії управління регіонів із вертикальної на горизонтальну надають можливість суб'єктам господарювання не тільки розширити свої можливості у сфері вирощування та переробки продукції галузі коноплярства від впровадження сучасних наукових досягнень, внаслідок зниження рівня державної регульованості, а й відродити вікові традиції щодо широкого спектра застосування продукції в побуті. У цілому вирішення поставлених завдань сприятиме розширенню посівних площ технічних конопель, створенню потужностей для переробки коноплесировини, а також нових робочих місць та, відповідно, доданої вартості, отриманої в результаті глибокої переробки продукції, збільшення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів. Табл.: 3. Рис.: 3. Бібліогр.: 15.

Ключові слова: коноплярство; агротуристичний кластер; стратегія управління; інструменти (методи) стратегії управління; SWOT-аналіз; бенчмаркінг.

Михайлов Андрій Миколайович - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Сумський національний аграрний університет (40000, м. Суми, вул. Г. Кондратьєва, 160)

E-mail: amykhaylov79@gmail.com

ORCID iD <https://0000-0003-0872-2334>

Коренівська Людмила Вікторівна - старша викладачка, Глухівський агротехнічний коледж Сумського національного аграрного університету (41400, Сумська обл., м. Глухів, вул. Терещенків, 36)

E-mail: jene-aurr@ukr.net

ORCID iD <https://0000-0002-7356-0450>

Рачицька Євгенія Вікторівна - молодша наукова співробітниця відділу наукових досліджень з питань інтелектуальної власності та маркетингу інновацій, Інститут луб'яних культур НААН (41400, Сумська обл., м. Глухів, вул. Терещенків, 45)

E-mail: rachitskaya.evgeniya@gmail.com

ORCID iD <https://0000-0001-6333-1489>

© А. М. Михайлов, Л. В. Коренівська, Є. В. Рачицька, 2021

Постановка проблеми. Загальновідома аксіома щодо важливості стратегічного управління в досягненні поставлених цілей. Зазначене має відношення практично до усіх визначених суб'єктів господарювання, бізнес-установ чи інших соціально-економічних систем: окремих галузей національної економіки, територіальних громад, регіонів або навіть держав. Не можна розраховувати на результативність та ефективність діяльності, якщо відсутні: стратегія розвитку галузі, регіону чи підприємства; план заходів із реалізації стратегії; стратегічні плани й інвестиційні програми, спрямовані на досягнення цілей. Це повною мірою стосується і стратегічного управління галуззю коноплярства в Україні. А в контексті досягнення цілей сталого розвитку, то саме відродження галузі коноплярства може забезпечити при цьому врахування еколого-економіко-соціального аспектів сталого розвитку на сільських територіях: вирощування альтернативної органічної продукції, що прийнятна/сприятлива до природи; отримання доданої вартості та зростання економічного потенціалу території; створення додаткових робочих місць, що допоможе вирішувати проблему зайнятості сільського населення. Тому стратегічне управління галуззю коноплярства наразі потребує як теоретико-методологічного обґрунтування, так і практичних підходів до його опрацювання.

Актуальність дослідження стратегічного управління розвитком конопляної галузі в Україні посилюється наявним суспільним попитом на знання про широкий спектр використання продукції коноплярства, про організаційні, економічні й екологічні аспекти та техніко-технологічні особливості вирощування конопель. У науковій літературі такі знання несистематизовані та надзвичайно обмежені.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень свідчить, що питання стратегічного управління в цілому досить ґрунтовно викладені в працях вітчизняних і зарубіжних учених. Утім проблематика розробки стратегічного управління в галузі коноплярства чи окремих її бізнес-структурах практично відсутня. Це стосується України попри те, що коноплі з прадавніх часів були незамінною культурою наших предків. Вони забезпечували їх продуктами харчування, одягом, текстилем, паливом, ліками, використовувалися як сировина для багатьох галузей економіки.

За наявного потужного потенціалу виробництва конопель, Україна у виробництві продукції коноплярства пройшла етапи значного спаду (двічі - з 1992-го по 2011 р.), відродження галузі коноплярства (з 2012 р.) [3]. Зазначимо, що стратегічних планів на той час не розробляли, проте поживленню вирощування конопель сприяла постанова № 800 [9], де надано визначення поняття «технічні коноплі»: це сорти, які не мають наркоефекту, тобто вміст психоактивних речовин (тетрогідрокарбонатів) не перевищує 0,08%. Мотиваційними аспектами для відновлення виробництва стали: скасування спеціальних дозволів на вирощування технічних конопель, а також зростаючий попит на зовнішніх ринках на насіння цієї культури.

Найзначніші зміни у світі розпочалися після 1937 р., коли уряд США прийняв Закон про податок на марихуану, згідно з яким посів конопель (*Cannabis sativa L.*) було включено до так званого переліку рослин марихуани. Міністерство США з питань боротьби з наркотиками, спрямоване на суворий контроль за вирощуванням конопель, практично знищило плантації конопель у Північній Америці.

Дотримуючись практики, застосованої в Америці, у багатьох європейських країнах конопля була визнана незаконною культурою відразу після Другої світової війни [12].

Після 45-річної перерви у вирощуванні конопель у США розпочалося її швидке відродження. Увага до виробництва конопель швидко зростає серед практиків і дослідників завдяки Закону про сільське господарство 2014 р. Його прийняття виявилось певним стратегічним поштовхом для розвитку коноплярства. Площі конопель почали швидко зростати, втім до сьогодні існують труднощі та перешкоди (конкуренція, глобалізація ринків, регуляторна політика), що визначають закономірності розвитку конопельної промисловості США. На даний час прогнозується значне зростання доходів (з 2016-го по 2027 р.) на глобальному, регіональному та національному рівнях у кожному з підсегментів від інтенсифікації конопляного бізнесу [15].

Серед українських вчених питання економічної ефективності вирощування конопель вивчають нині І. Маринченко та О. Примаков [2]. Однак через обмежену статистику та інколи її повну відсутність результати досліджень залишаються приблизними.

Напрацювання таких науковців як Р. Гілязетдінов, Л. Жуплатова, Ю. Мохер [1] та М. Мігаль, А. Пилипченко, В. Ситник, М. Орлов [5] переважно зосереджені на питаннях наукового забезпечення льонової та конопляної галузей. Визначальна роль тут належить Інституту луб'яних культур НААН, де виводяться нові сорти конопель та надаються агротехнологічні рекомендації щодо вирощування культури.

Мета статті - обґрунтувати теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегічного управління розвитком галузі коноплярства в Україні в умовах посилення конкуренції та забезпечення сталого розвитку сільських територій.

Виклад основних результатів дослідження. У практиці аграрного бізнесу провідних країн світу вирощування конопель являє собою певний виклик можливості ведення сталого аграрного виробництва та продукування органічних продуктів.

Сучасним інструментом управління розвитком галузі коноплярства визнано стратегічне управління, за яким постійно фіксується, що необхідно робити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Окрім того, наразі відбувається зміна орієнтирів стратегічного управління в умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи [7].

Зокрема, у стратегіях управління розвитком регіонів простежується переорієнтація з таких, що зосереджені на прийнятті рішень «зверху донизу» - на місцево орієнтовану, багаторівневу, інноваційну та спрямовану на різні типи регіонів [8,10]. Тобто у систему стратегічного планування регіонального розвитку обов'язково має бути впроваджена смартспеціалізація, що здатна координувати інвесторів у найефективніші сфери діяльності для вкладення коштів та розширити доступ до різноманітних європейських програм.

Обґрунтування теоретичних, методичних і практичних аспектів формування стратегічного управління розвитком галузі коноплярства вимагає оцінювання стану виробництва продукції коноплярства в Україні. Тільки після виявлених тенденцій можна прогнозувати та розробляти стратегічні сценарії розвитку галузі коноплярства. Результати досліджень дозволяють констатувати, що останніми роками коноплі вирощують приблизно в 30 українських господарствах, з яких одні продовжують їх вирощувати, при цьому інші - відмовляються. У 2018 р. площі посівів промислових конопель в Україні не перевищували 1,3 тис. га, у 2019 р. становили близько 1,5 тис. га, тоді як у 2016 р. вони знаходилися на рівні 3,5 тис. га (рис. 1).

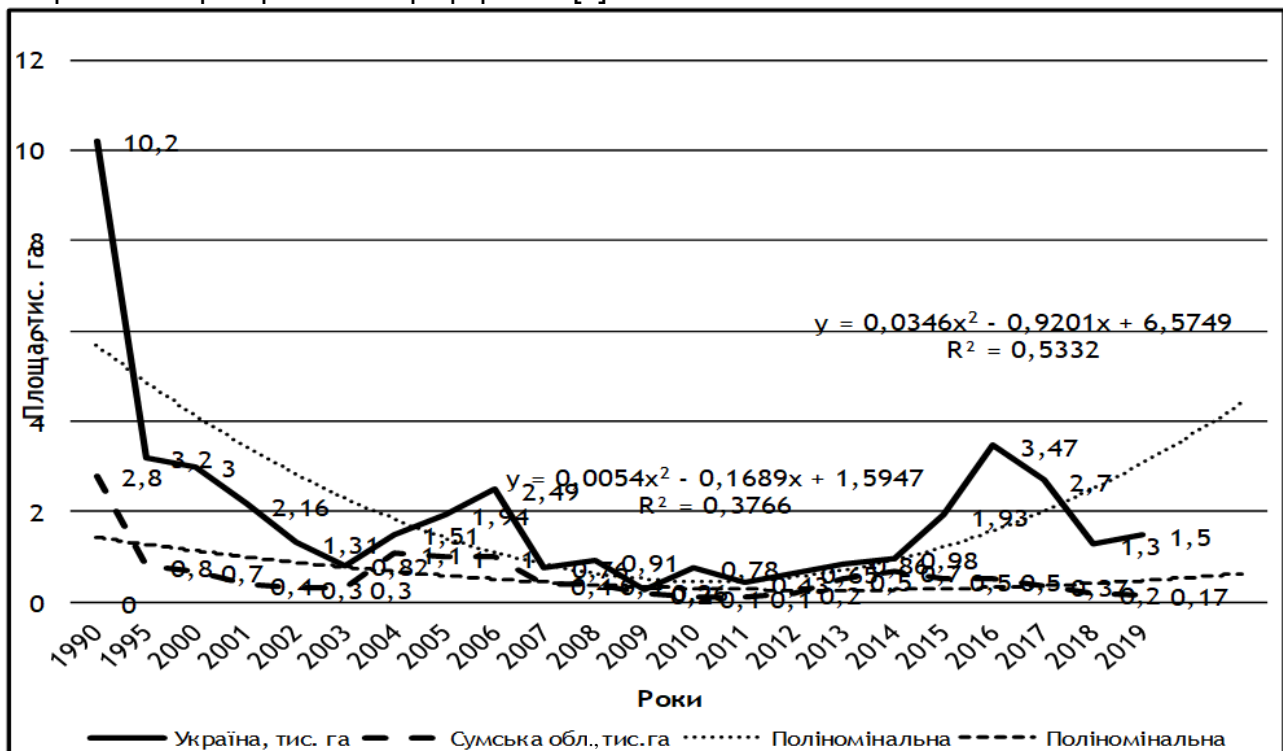


Рис. 1. Динаміка посівних площ технічних конопель в Україні та Сумській області, тис. га

Джерело: Складено за даними [4].

Побудована лінія тренду площ посівів конопель в Україні та Сумській області свідчить не про зростання, а, навпаки, про подальше зниження площ посівів технічних конопель за існуючих умов. Уже в 2018-2019 рр. вона складала 1,5 тис. га, тоді як у Сумській області цей показник наразі знизився до 172 га. Це може сприйматися певним викликом для регіону з найбільш сприятливими кліматичними умовами для вирощування згаданої культури та наявністю потужної наукової бази - Інституту луб'яних культур Національної академії аграрних наук України.

Усвідомлюючи нагальну важливість відродження та розвитку галузі коноплярства для забезпечення сталого сільського розвитку,

а також реагуючи на підвищення уваги суспільства на перспективи вирощування та використання конопель, регіональні й місцеві органи управління припускають отримання ймовірних зисків від культивування цієї давньої та різнопланової сільськогосподарської культури на сільських територіях [13,14].

Згідно зі Стратегією регіонального розвитку Сумської області на період до 2027 р. передбачено створення агротуристичного кластера промислових конопель із метою розвитку мережі агротуризму з впровадженням традиційних та інноваційних технологій вирощування й переробки промислових конопель (рис. 2) [11].

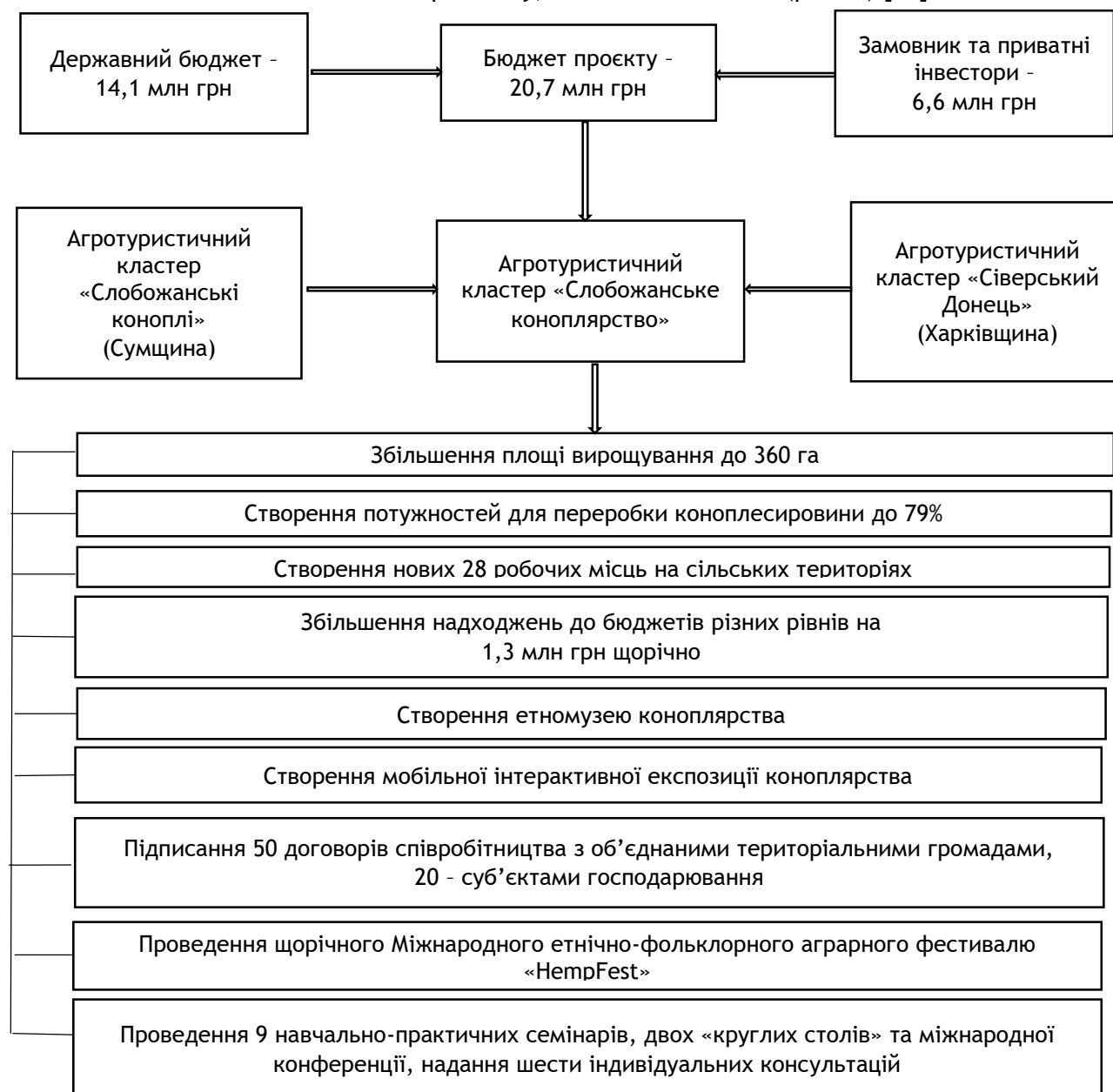


Рис. 2. Алгоритм створення та ефективність реалізації агротуристичного кластера

Джерело: Сформовано авторами на основі досліджень [6].

Функціонування такого кластера забезпечить виконання наступних завдань:

- створення садиб сільського зеленого туризму;
- доступ до безпечної, поживної харчової продукції;
- розвиток впровадження в сільських господарствах технологій, що дозволять підвищити життєстійкість і продуктивність обсягів виробництва, збереження екосистем, поліпшення якості земель та ґрунтів;
- профілактика та оздоровлення населення за рахунок доступу до екологічних продуктів;
- створення нових робочих місць для місцевого населення;
- формування сучасного та актуального інформаційного простору потенціалу виробництва і переробки промислових конопель;
- впровадження наукових розробок у сфері використання продуктів промислових конопель.

Практика свідчить, що підприємства, керівництво яких приділяє значну увагу двом глобальним взаємопов'язаним управлінським процесам: формуванню стратегії та її реалізації, не тільки «виживають» у склад-

них соціально-економічних та політичних умовах, а й досить стрімко розвиваються.

За допомогою матриці SWOT-аналізу, як моделі високого рівня стратегічного планування, виявлено сильні та слабкі сторони, наявність можливостей і загроз у галузі коноплярства (табл. 1). Сильні та слабкі сторони визнано внутрішніми факторами розвитку галузі, а тому ними можна керувати. Можливості й загрози виступають як зовнішні чинники, до яких виробникам продукції коноплярства необхідно пристосовуватися та реагувати на них.

При поєднанні сильних сторін, а саме: унікальності за своїми властивостями самої рослини, потужної наукової бази, визнаної в усьому світі, ідеальних агрокліматичних ґрунтів, наявності громадських організацій з питань популяризації продукції коноплярства, внесенню ініціатив до законопроектів, захисту виробників власних прав та інтересів у згаданій сфері, з можливостями і, насамперед із зниженням рівня державної регульованості та розвитком переробної галузі, у довгостроковій перспективі буде обрано стратегію стійкого розвитку галузі коноплярства.

1. Матриця SWOT-аналізу стану та перспектив розвитку галузі коноплярства в Україні

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Невибаглива культура (можна вирощувати в монопосівах, без використання органічних та мінеральних добрив, стійка проти хвороб, не уражається шкідниками), хоча урожайність при цьому значно знижується	Упереджене ставлення населення до продукції коноплярства (коноплі - це наркотики)
	Наявність потужної наукової бази: 1. Інститут луб'яних культур НААН 2. Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН 3. ТОВ «Український інститут конопель» 4. ТОВ «Інститут органічного землеробства»	Суб'єкти господарювання, що вирощують та переробляють технічні коноплі, через різні об'єднання та асоціації здатні впливати на «конопляну політику», але у зв'язку з низьким рівнем обізнаності законодавчих актів часто не можуть захистити свої права
	Наявність сортів української селекції, адаптованих до зон Полісся, Лісостепу та Степу	Призвела процедура отримання дозволу (за даними операторів: від 4-х до 9-ти місяців)
	Розроблено три технології вирощування конопель із повним економічним обґрунтуванням	Контроль за дотриманням ліцензійних вимог, які ускладнюють, а інколи й унеможливають ведення бізнесу (спалювання, збір комісії, відсутність чіткого алгоритму відбору рослин для визначення рівня ТГК)
	Розроблено технології та створено машини для збирання технічних конопель	Квотування виробництва. Відсутність законодавчо закріплених обсягів квот із 2014 р. створює ризики для виробників для зловживань держави та силових структур
	Створено Лінію для переробки луб'яних культур (високоєфективне обладнання для одержання конопляного волокна)	Наявність лише трьох переробних заводів (виробники здійснюють як вирощування, так і переробку вкладеної сировини)

Внутрішнє середовище	Можливість пройти курс навчання і отримати сертифікат державного зразка, який забезпечує можливість вести діяльність у сфері виробництва та переробки технічних конопель	Наукові установи та селекціонери не мають достатнього впливу на формування політики у сфері технічних конопель
	Можливість захищати свої законні права та інтереси у сфері технічного (промислового) коноплярства: Асоціація «Технічні коноплі» Асоціація розвитку льонарства і коноплярства України ГО «Українська конопляна асоціація» Українська асоціація медичного канабісу	Наявність кодів УКТЗЕД лише для чотирьох товарних позицій: 1) 1207999100 - насіння конопель 2) 5302100000 - волокно конопляне 3) 5302000000 - пачоси та відходи конопель 4) 5308200000 - пряжа з волокон конопель
	Наявність органічного виробництва	
	Збільшення кількості споживачів за приєднання прихильників здорового способу життя, використання екологічних продуктів, вегетаріанства	
	Високий рівень зацікавленості суб'єктів господарювання працювати у цій галузі	
	Створено агротуристичний кластер «Слобожанське коноплярство»	
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	Спрощення процедури отримання ліцензії або її скасування	Дестабілізація соціально-політичної та економічної ситуації в Україні
	Скасування окремих обмежуючих факторів (використання тільки частини рослини, спалювання залишків за присутності комісії тощо)	Загострення глобальних екологічних проблем
	Трансформація законодавства забезпечить підвищений рівень зацікавленості до виробництва згаданої культури не тільки виробників, а й інвесторів	Внаслідок неефективної державної політики у сфері коноплярства можна отримати не послаблення, а посилення контролю державних органів та органів Національної поліції
	Державні та приватні інвестиції у галузь коноплярства запустять цикл створення переробних підприємств	Стагнація щодо виконання зобов'язань зі встановлення вимог до вмісту ТГК у технічних коноплях (поступове наближення національного законодавства до законодавства ЄС - 0,2%)
	Державна підтримка у сфері закупівель	Ігнорування обов'язків щодо встановлення на законодавчому рівні порядку перевірки вмісту ТГК у коноплях відповідно до законодавства ЄС
	Розробка коду КВЕД для культивування та подальшого обігу технічних конопель	Попит на продукцію коноплярства підміняти попитом на аналогічні культури (льон, насіння гарбуза, розторопші, амаранту тощо)
	Вихід на світовий ринок з екологічно безпечною продукцією первинної та вторинної переробки	Зниження рівня зацікавленості населення в еко-товарах, здоровому способі життя, вегетаріанстві тощо
	Зайняти нішу у сфері органічного виробництва на світовому ринку	Зниження рівня платоспроможності населення
Компанія ТОВ «Голд Кепіталбуд» у Черкаській області будує завод із первинної переробки конопель та цеху виготовлення фасованої продукції. У Полтавській області Глобинська ОТГ планує запустити завод із первинної переробки технічних конопель	УКТЗЕД не передбачає вичерпний перелік товарів, що можуть виготовлятися з технічних конопель	

Джерело: Сформовано авторами на основі власних досліджень.

На сьогодні, з урахуванням стабільної тенденції до зменшення посівної площі конопель, віднесенням цієї культури до переліку

наркотичних рослин, жорсткого контролю за вирощуванням і переробкою технічних конопель державних органів влади: Кабінету

Міністрів України (квотування), Держлікслужби (ліцензування), Національної поліції (спалювання залишків за присутності комісії тощо) загальна, базова стратегія, швидше за все виглядає як оборонна, що часто пов'язується з «відсіканням зайвого». Враховуючи напрям Стратегії розвитку Сумської області, доцільно поступово переорієнтовуватися на реалізацію оборонно-наступальної базової стратегії, що якраз передбачатиме розвиток: виробництва, переробки і збуту продукції коноплярства. Враховуючи доцільність реалізації наступальної складової стратегії, загальна стратегія розвитку галузі коноплярства зорієнтована на розширення сфер використання культури в насінневому напрямі, в напрямі виробництва волокна та одержання стеблової біомаси (на енергетичні цілі).

Визначальне місце у формуванні теоретичних і методичних засад стратегічного

управління галуззю коноплярства належить Інституту луб'яних культур НААН - оригінатору елітного насіння та ресурсозберігаючих технологій вирощування цієї культури й поглибленої переробки. Саме останнє виступає передумовою вибору основних інструментів стратегічного управління в галузі коноплярства та формування стратегії розвитку згаданого Інституту в цілому, що спрямована на забезпечення його динамічного, інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності на ринку наукових досліджень та виробничої діяльності.

Видається за доцільне детальне висвітлення основних інструментів стратегічного управління в галузі коноплярства та рівень їх застосування відповідно до стратегії розвитку Інституту луб'яних культур НААН (табл. 2).

2. Інструменти стратегічного управління Інституту луб'яних культур НААН

Інструменти (методи)	Рівень застосування
Стратегічне планування	Програма розвитку галузі коноплярства на період до 2020 р.:
	<ul style="list-style-type: none"> впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій вирощування, збирання та переробки одержаної продукції
	<ul style="list-style-type: none"> залучення нових підприємств із виробництва різноманітних видів продукції: <ul style="list-style-type: none"> паливна продукція для енергетики (пелети, брикети) на основі застосування відновлюваної сировини; будівельні матеріали (натуральні утеплювачі, будівельні блоки, кистроплити тощо); неткані матеріали; медична вата; целюлоза; текстильні вироби
	<ul style="list-style-type: none"> забезпечення відновлення родючості ґрунту за рахунок організації сівозмін
	<ul style="list-style-type: none"> надходження коштів від розширення насінництва
	<ul style="list-style-type: none"> оцінка можливостей застосування стратегії інтенсивного росту (збільшення обсягів реалізації продукції на наявних ринках та нової продукції на наявних та нових ринках) для поліпшення фінансового результату від діяльності
	<ul style="list-style-type: none"> оцінка перспектив застосування стратегії інтегративного росту (вертикальної інтеграції) для забезпечення ритмічності та стабільності у постачанні насіння і сировини конопель для подальшої переробки та реалізації
Управління відносинами із споживачами	Фокусування діяльності відділу наукових досліджень з питань інтелектуальної власності та маркетингу інновацій на задоволенні потреб цільової групи споживачів, всебічних дослідженнях ринку, побудові міцних відносин з клієнтами
Залучення працівників	Прискорює процес розробки та прийняття рішень, що забезпечує значно швидшу реалізацію функцій: вихід на міжнародний ринок продукції коноплярства, освоєння нових видів продукції (в межах боротьби з епідемією COVID-19 розроблено і випущено на ринок антисептичний засіб, створений на основі конопляної сировини - листя)

Бенчмаркінг	Внутрішній: <ul style="list-style-type: none"> • історичний - порівняння показників та результатів діяльності за певний період; • загальний - порівняння показників та результатів діяльності підрозділів і використання успішного досвіду
	Зовнішній: <ul style="list-style-type: none"> • функціональний - впровадження сучасного досвіду у сфері продажу продукції коноплярства (розробка сайту, рекламна діяльність через соціальні мережі, проведення анкетування споживачів, конференцій, виставок); • конкурентний - вивчення досвіду роботи Інституту сільського господарства Північного Сходу НААН щодо технологій вирощування конопель і селекційного напрямку; Інституту органічного землеробства щодо виведення нових сортів конопель; • синергетичний - створено відділ наукових досліджень з питань інтелектуальної власності та маркетингу інновацій
Визначення місії	Розробка, створення, поширення та впровадження у практику інноваційних розробок у галузі льонарства та коноплярства, а також підготовка фахівців і наукових кадрів, які є конкурентоспроможними професіоналами в умовах глобалізованої, постіндустріальної світогосподарської системи

Джерело: Складено авторами за даними Інституту луб'яних культур НААН.

Отже, за аналізом основних інструментів стратегічного управління Інституту луб'яних культур НААН, що здійснюють також вирощування та переробку технічних конопель, можна сформулювати основні напрями розвитку стратегічного управління в галузі коноплярства (табл. 3).

Аналіз стану фінансово-господарської діяльності підприємств із вирощування та переробки технічних конопель свідчить, що підвищення ефективності їхньої діяльності можливе за системного стратегічного управління всіма ланками, які об'єднують виробництво, переробку, інфраструктуру, науку, кадри на основі ринкової концепції управління.

Стратегічне управління галуззю коноплярства в системі сталого розвитку сільсь-

ких територій у процесі реалізації потребує постійного удосконалення та оновлення його інструментів. Дослідження показують, що в країні існують усі передумови для підвищення ефективності управління галуззю коноплярства. Зокрема, вони набувають нових можливостей в умовах децентралізації та розширення самостійності визначення пріоритетів для забезпечення сталого розвитку сільських територій. Визначальними чинниками в досягненні ефективного стратегічного управління галуззю коноплярства стають науковий супровід (селекція та технології), поглиблена вітчизняна переробка, а також збалансованість державної, регіональної політики і органів місцевого самоврядування щодо підтримки коноплярства (рис. 3).

3. Основні напрями розвитку стратегічного управління в галузі коноплярства

Ключові напрями	Плановий результат
Розширення діяльності в галузі, збільшення суб'єктів вирощування конопель	Спрощення доступу до організації підприємств у галузі коноплярства, розширення інформування громадськості про особливості вирощування та можливості використання конопель
Координація діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між всіма учасниками конопляного бізнесу	Підвищення ефективності управління підприємствами за рахунок розширення інформаційної забезпеченості
Створення на рівні підприємств служб стратегічного планування та маркетингу	Ефективне функціонування підприємств. Становлення сучасного конопляного бізнесу за державної підтримки
Посилення іміджу підприємств	Просування нових видів продукції на ринки; зацікавленість інвесторів
Вдосконалення кадрової політики	Працевлаштування молодих фахівців, підвищення кваліфікації співробітників, поліпшення якості життя

Джерело: Складено авторами.

Реалізація викладеного підходу щодо забезпечення ефективності стратегічного управління галуззю коноплярства сприятиме приросту сукупного економічного потенціалу

території, регіону, країни в цілому. Крім того, для цих же цілей можна використовувати й інші показники результативності.

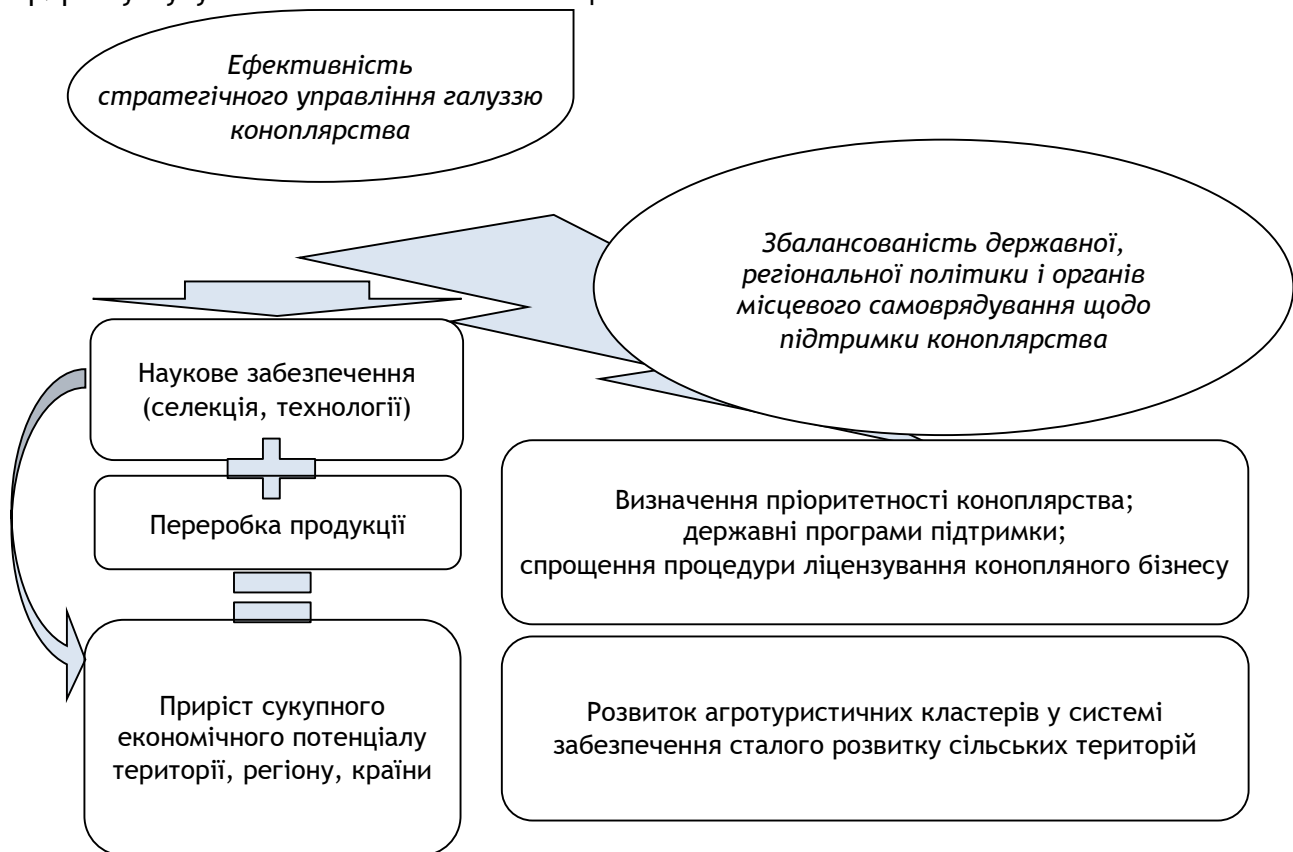


Рис. 3. Передумови ефективності системи стратегічного управління галуззю коноплярства

Джерело: Складено авторами.

Таким чином, розвиток системи стратегічного управління галуззю коноплярства та підприємствами-виробниками технічних конопель, заснований на повнішому використанні конкурентних переваг, кадрового потенціалу, створенні іміджу конопляної галузі, забезпечить зростання ефективності діяльності підприємств, а отже, значно поліпшить соціально-економічне становище жителів сільських територій.

Висновки. Природно-кліматичні умови України ідеальні для вирощування конопель. Україна - історична територія вирощування цієї культури з необмеженими можливостями для інтенсивного розвитку власне галузі. Зростаючий попит населення світу на продукти з конопель створює перспективний напрям у виробництві таких продуктів і забезпечує вітчизняним виробникам потенційно великий внутрішній та зовнішній ринки. Однак відсутність достатньої кількості заводів для переробки конопель і віддаленість їх від виробників, високі ціни на

споживчі товари й продукцію, досить громіздке регулююче законодавство, різкі коливання цін на продукцію, низька обізнаність громадськості щодо виробництва конопель, а звідси сприйняття виробників як осіб, що здійснюють вирощування та реалізацію наркотичної продукції, перешкоджають розвитку згаданої галузі.

Виживання підприємств конопляної галузі у довгостроковій перспективі можливе лише шляхом встановлення динамічного балансу з органами державної, регіональної і місцевої влади, академічним середовищем та громадськістю, що дає змогу вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності галузі осіб. А це можливо лише за рахунок розробки і впровадження такої стратегії управління, яка в процесі своєї реалізації поєднає як традиційні інструменти та методи досягнення цілей підприємства, так і сучасні, які вже довели свою ефективність у країнах ЄС.

Новим інноваційним інструментом в системі стратегічного управління виступає сма-

ртспеціалізація. За допомогою нового підходу в системі стратегічного управління розвиток галузі коноплярства отримує новий вектор розвитку в напрямі створення агротуристичного кластера промислових конопель. Він забезпечить формування сучасного та актуального простору потенціалу продукції коноплярства, що у свою чергу призведе до розвитку сільських територій, створення нових робочих місць, впровадження наукових розробок у сфері використання продуктів промислових конопель.

Стратегія розвитку підприємств із вирощування і переробки промислових конопель спрямована на забезпечення їх динамічного розвитку, підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Тобто стратегія розвитку являє собою структурний елемент стратегічного управління підприємством.

Аналіз інструментів стратегічного управління на прикладі Інституту луб'яних куль-

тур НААН надав можливість окреслити основні з них: стратегічне планування, визначення місії, управління відносин із споживачами, залучення працівників, бенчмаркінг та формування основних напрямів розвитку стратегічного управління для підприємств конопляної галузі.

Координація діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між усіма учасниками конопляного бізнесу і створення служби стратегічного планування та маркетингу підвищить рівень ефективності управління підприємства за рахунок розширення інформаційної забезпеченості. Просування продукції коноплярства на ринку та зацікавленість інвесторів забезпечать посилення іміджу. Вдосконалення кадрової політики дозволить залучати до роботи молодих фахівців, підвищувати кваліфікацію співробітників і загалом стане одним із факторів поліпшення добробуту працівників.

Список бібліографічних посилань

1. Гілязетдінов Р. Н., Жуплатова Л. М., Мохер Ю. В. Наукове забезпечення галузей льонарства і коноплярства. *Луб'яні та технічні культури: зб. наук. праць*. 2014. Вип. 3(8). 155 с.
2. Маринченко І. О., Примаков О. А. Економічні аспекти виробництва конопель. *Луб'яні та технічні культури: зб. наук. праць*. 2015. № 4(9). С. 127-136.
3. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Еволюційні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 30-39. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909030>.
4. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Оцінка економічного потенціалу виробництва продукції коноплярства в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 33-45.
5. Мігаль М., Пилипенко А., Ситник В., Орлов М. Насінництво конопель: монографія. Суми: ФОП Щербина І. В., 2019. 264 с.
6. На Сумщині інвестують майже 21 млн грн у вирощування коноплі. URL : <https://landlord.ua/news/na-sumshchyni-investuiut-maizhe-21-mln-hrn-u-vyroshchuvannia-konopli/>.
7. Наукові основи і стратегічні пріоритети сталого розвитку сільських територій України / [Гадзало Я. М., Жук В. М., Могилова М. М. та ін.]; за ред. Я. М. Гадзала. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2019. 40 с.
8. Патицька Х. О. Стратегія смарт-спеціалізації в контексті забезпечення конкурентоспроможності регіону: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2019. Вип. 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7399>. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.53>
9. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України № 800 від 22 серпня 2012 р. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2012-p>.
10. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / [Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Булавка О. Г. та ін.]; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ : ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.
11. Стратегія регіонального розвитку Сумської області на період до 2027 року. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації стратегії регіонального розвитку Сумської області на період до 2027 року. URL : <http://media.sm.gov.ua/images/docs/planzahod21-23.pdf>.
12. Inverson, L. L. *The Science of Marijuana*. USA: New York, Oxford University Press, 2000. P. 302.

References

1. Hiliazetdinov, R.N., Zhuplatova, L.M. & Mokher, Yu.V. (2014). *Naukove zabezpechennia haluzei lonarstva i konopliarstva* [Scientific support of flax and hemp industries]. *Lub'iani ta tekhnichni kultury*, 3(8) [In Ukrainian].
2. Marynchenko, I.O. & Prymakov, O.A. (2015). *Ekonomichni aspekty vyrobnytstva konopel* [Economic aspects of hemp production]. *Lub'iani ta tekhnichni kultury*, 4(9), pp. 127-136 [In Ukrainian].
3. Mykhailova, L.I. & Korenivska, L.V. (2019). *Evolutsiini zasady rozvytku vyrobnytstva produktsii konopliarstva v Ukraini* [Evolutionary fundamentals for the hemp production development in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 9, pp. 30-39 [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909030>.
4. Mykhailova, L.I. & Korenivska, L.V. (2020). *Otsinka ekonomichnoho potentsialu vyrobnytstva produktsii konopliarstva v Ukraini* [Assessment of the economic potential of hemp production in Ukraine]. *Ekonomika APK*, 1, pp. 33-45 [In Ukrainian]. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001033>
5. Mihal, M., Pylypchenko, A., Sytnyk, V. & Orlov, M. (2019). *Nasinnystvo konopel: monografiiia* [Hemp seed production: monograph]. Sumy : FOP Shcherbyna I. V. [In Ukrainian].
6. *Na Sumshchyni investuiut maizhe 21 mln hrn u vyroshchuvannia konopli* [In the Sumy region, almost UAH 21 million is being invested in growing hemp]. Retrieved from : <https://landlord.ua/news/na-sumshchyni-investuiut-maizhe-21-mln-hrn-u-vyroshchuvannia-konopli/> [In Ukrainian].
7. Hadzalo, Ya.M., Zhuk, V.M., Mohylova, M.M., et al. (2019). *Naukovi osnovy i stratehichni priorytety staloho rozvytku silskykh terytorii Ukrainy* [Scientific bases and strategic priorities of sustainable development of rural areas of Ukraine]. Ya.M. Hadzalo (Ed). Kyiv : NNTs «IAE» [In Ukrainian].
8. Patytska, Kh.O. (2019). *Stratehiia smart-spetsializatsii v konteksti zabezpechennia konkurentospromozhnosti rehionu: teoretychnyi aspekt* [Smart specialization strategy in the context of ensuring the competitiveness of the region: a theoretical aspect]. *Efektivna ekonomika*, 11. Retrieved from : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7399> [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.53>
9. *Pro vnesennia zmin do deiakykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy # 800 vid 22 serpnia 2012 r.* [On amendments to some resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 800 of August 22, 2012]. Retrieved from : zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2012-p. [In Ukrainian].

13. Kravchenko, A. (2020). Prospects of progressive development in financial market of Ukraine in the context of digitalization of society. *Scientific Horizons*, 8(93), 201-207. doi: 10.33249/2663-2144-2020-93-8-201-207.

14. Mykhailova Liubov, Stoyanets Natalia, Mykhailov Andrii, Kharchenko Tetiana, Bachev Hrabrin. Sustainable development of the Ukrainian agrarian sector: perspectives and challenges. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol. 16(3). P. 28-39. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.03](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.03)

15. Tyler M., Shepherd J., Olson D., Snell W., Proper S., Thornsby S. Economic Viability of Industrial Hemp in the United States: A Review of State Pilot Programs. EIB-217, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. 2020. URL : <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=95929>.

10. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Yo., Bulavka, O.H., et al. (2020). Stratehichni napriamy staloho rozvytku silskykh terytorii na period do 2030 roku [Strategic directions of sustainable development of rural areas for the period up to 2030]. Yu.O. Lupenko (Ed.). Kyiv : NNTs IAE [In Ukrainian].

11. Stratehiia rehionalnoho rozvytku Sumskoi oblasti na period do 2027 roku. Plan zakhodiv na 2021-2023 roky z realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku Sumskoi oblasti na period do 2027 roku [Strategy of regional development of Sumy region for the period up to 2027]. Action plan for 2021-2023 to implement the strategy of regional development of Sumy region for the period up to 2027]. Retrieved from : <http://media.sm.gov.ua/images/docs/planzahod21-23.pdf> [In Ukrainian].

12. Inverson, L.L. (2000). *The Science of Marijuana. USA: New York, Oxford University Press* [In English].

13. Kravchenko, A. (2020). Prospects of progressive development in financial market of Ukraine in the context of digitalization of society. *Scientific Horizons*, 8(93), 201-207. doi: 10.33249/2663-2144-2020-93-8-201-207.

14. Liubov Mykhailova, Natalia Stoyanets, Andrii Mykhailov, Tetiana Kharchenko and Hrabrin Bachev (2018). Sustainable development of the Ukrainian agrarian sector: perspectives and challenges. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), pp. 28-39 [In English]. doi:10.21511/ppm.16(3).2018.03

15. Tyler, M., Shepherd, J., Olson, D., Snell, W., Proper, S. & Thornsby, S. (2020). Economic Viability of Industrial Hemp in the United States: A Review of State Pilot Programs. EIB-217, U.S. Department of Agriculture, Economic Research Service. Retrieved from <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=95929> [In English].

Mykhailov A. M., Korenivska L. V., Rachytska Ye. V. Strategic management of hemp industry development

The purpose of the article - substantiation of theoretical, methodical and practical aspects of formation of strategic management of development of the hemp industry in Ukraine in the conditions of strengthening of competition and maintenance of sustainable development of rural territories.

Research methods. The methodological basis of the study were the provisions of economic theory and systems analysis. The stages of development of cannabis were considered using the historical method. The dynamics of sown areas was studied using the statistical and economic method. Using a logical method, the tools (methods) of strategic management in the field of cannabis were evaluated on the example of the Institute of Bast Cultures of NAAS of Ukraine and the main directions of strategic management development. The method of analysis and synthesis was used to identify opportunities to expand the tools of strategic management (agricultural cluster as a consequence of the use of an innovative European tool - smart specialization). Theoretical generalizations to substantiate the use of existing and innovative tools of strategic management and conclusions were formed using the abstract-logical method.

Research results. The historical key moments that influenced the development of the cannabis industry over the last hundred years are highlighted. The inefficiency of the traditional top-down management strategy is proved and a new tool of strategic management of the European model is substantiated - smart specialization as a basis for regional development. The algorithm of creation and efficiency of agrotourism cluster "Slobozhanske hemp" in Sumy region is given. The main directions of development of strategic management in the field of hemp are outlined. A SWOT analysis matrix was used to study in detail the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the cannabis industry. On the example of the Institute of Bast Crops of NAAS of Ukraine, the main tools of strategic planning were outlined and analyzed.

Scientific novelty. The necessity of reorientation of the strategy of regional management from vertical (top-down) to innovative, local, multilevel (smart specialization) is substantiated. With the help of SWOT-analysis, it identified weaknesses and threats that prevent the defense management strategy to move to a defensive - offensive base strategy. The combination of strengths and opportunities in the long run will provide an opportunity to choose a strategy for sustainable development of the cannabis industry. The expediency of creating the Agro-tourist cluster "Slobozhanske hemp" in Sumy region as a powerful economic mechanism and a "green tourist magnet" is considered. The analysis of the main tools of strategic management of ILK NAAS of Ukraine provided an opportunity to formulate the main directions of development of strategic management in the field of hemp.

Practical significance. The reorientation of the regional management strategy from vertical to horizontal provides an opportunity for businesses not only to expand their capabilities in the field of growing and processing hemp products from the introduction of modern scientific advances, due to lower state regulation, but also to revive age-old traditions. everyday life. In general, the solution of the tasks will contribute to the expansion of sown areas of technical hemp, the creation of facilities for processing hemp, the creation of jobs and, consequently, the added value obtained by deep processing of products, increase tax revenues to budgets of various levels. Tabl.: 3. Figs.: 3. Refs.: 15.

Keywords: hemp growing; agro-tourist cluster; management strategy; tools (methods) of management strategy; SWOT analysis; benchmarking.

Mykhailov Andrii Mykolaiovych - doctor of economic sciences, professor, head of the management department, Sumy National Agrarian University (160, H. Kondratieva St., Sumy, 40000)

E-mail: amykhaylov79@gmail.com

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-0872-2334>

Korenivska Liudmyla Viktorivna - senior lecturer, Hlukhiv Agrotechnical College of Sumy NAU (36, Tereshchenkiv St., Hlukhiv, Sumskaya oblast, 41400)

E-mail: jene-aurr@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7356-0450>

Rachytska Yevheniia Viktorivna - junior research fellow of the department of intellectual property research and innovation marketing, Institute of Bast Crops of NAAS (45, Tereshchenkiv St., Hlukhiv, Sumska oblast, 41400)
E-mail: rachitskaya.evgeniya@gmail.com
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-6333-1489>

Михайлов А. Н., Коренивская Л. В., Рачицкая Е. В. Стратегическое управление развитием отрасли коноплеводства

Цель статьи - обосновать теоретические, методические и практические аспекты формирования стратегического управления развитием отрасли коноплеводства в Украине в условиях усиления конкуренции и обеспечения устойчивого развития сельских территорий.

Методика исследования. Методологической основой исследования послужили положения экономической теории и системный анализ. Этапы развития коноплеводства рассмотрены с помощью исторического метода. Динамика посевных площадей изучалась с использованием статистически-экономического метода. При помощи логического метода оценены инструменты (методы) стратегического управления сферой коноплеводства на примере Института лубяных культур НААН и основные направления развития стратегического управления. Метод анализа и синтеза применен при выявлении возможностей расширения инструментов стратегического управления (агротестер как следствие использования инновационного европейского инструмента - смартспециализации). Теоретические обобщения по обоснованию применения существующих и инновационных инструментов стратегического управления и выводы сформулированы с помощью абстрактно-логического метода.

Результаты исследования. Выделены исторические ключевые моменты, влияющие на развитие отрасли коноплеводства за последние сто лет. Доказана неэффективность традиционной стратегии управления «сверху-вниз» и обоснован новый инструмент стратегического управления европейского образца - смартспециализацию, как основы для развития регионов. Приведен алгоритм создания и эффективности агротуристического кластера «Слобожанское коноплеводство» в Сумской области. Определены основные направления развития стратегического управления в отрасли коноплеводства. Для детального изучения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз отрасли коноплеводства применена матрица SWOT-анализа. На примере Института лубяных культур НААН определены и проанализированы основные инструменты стратегического планирования.

Элементы научной новизны. Обоснована необходимость переориентации стратегии управления регионов с вертикальной (сверху-вниз) на инновационную, местную, многоуровневую (смартспециализация). С помощью SWOT-анализа выявлены слабые стороны и угрозы, которые препятствуют оборонной стратегии управления перейти к оборонно-наступательной базовой стратегии. Сочетание сильных сторон и возможностей в долгосрочной перспективе дает возможность выбрать стратегию устойчивого развития отрасли коноплеводства. Рассмотрена целесообразность создания Агротуристического кластера «Слобожанское коноплеводство» на Сумщине как мощного экономического механизма и «зеленого туристического магнита». Анализ основных инструментов стратегического управления Института лубяных культур НААН предоставил возможность сформулировать основные направления развития стратегического управления в отрасли коноплеводства.

Практическая значимость. Переориентация стратегии управления регионов с вертикальной на горизонтальную даст возможность субъектам хозяйствования не только расширить свои возможности в сфере выращивания и переработки продукции отрасли коноплеводства от внедрения современных научных достижений, вследствие снижения уровня государственной зарегулированности, но и возродит вековые традиции по широкому спектру применения продукции в быту. В целом решение поставленных задач будет способствовать расширению посевных площадей технической конопли, созданию мощностей для переработки сырья конопли, а также новых рабочих мест и, соответственно, добавленной стоимости, полученной в результате глубокой переработки продукции, увеличение налоговых поступлений в бюджеты разных уровней. Табл.: 3. Илл.: 3. Библиогр.: 15.

Ключевые слова: коноплеводство; агротуристический кластер; стратегия управления; инструменты (методы) стратегии управления; SWOT-анализ; бенчмаркинг.

Михайлов Андрей Николаевич - доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента, Сумской национальной аграрный университет (40000, г. Сумы, ул. Г. Кондратьева, 160)

E-mail: amykhaylov79@gmail.com

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-0872-2334>

Коренивская Людмила Викторовна - старший преподаватель, Глуховский агротехнический колледж Сумского национального аграрного университета (41400, Сумская обл., г. Глухов, ул. Терещенков, 36)

E-mail: jene-aurr@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7356-0450>

Рачицкая Евгения Викторовна - младший научный сотрудник отдела научных исследований по вопросам интеллектуальной собственности и маркетинга инноваций, Институт лубяных культур НААН (41400, Сумская обл., г. Глухов, ул. Терещенков, 45)

E-mail: rachitskaya.evgeniya@gmail.com

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0001-6333-1489>

Стаття надійшла до редакції 01.06.2021 р.

Фахове рецензування: 17.06.2021 р.

Бібліографічний опис для цитування:

Михайлов А. М., Коренивська Л. В., Рачицька Є. В. Стратегічне управління розвитком галузі коноплярства. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 42 – 53. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106042>

Mykhailov, A.M., Korenivska, L.V. & Rachytska, Ye.V. (2021). Stratehichne upravlinnia rozvytkom haluzi konopliarstva [Strategic management of hemp industry development]. *Ekonomika APK*, 6, pp. 42 – 53 [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106042>

*