

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОРЕНІВСЬКА ЛЮДМИЛА ВІКТОРІВНА

УДК 631.151:631.11:633.522


ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ
ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ
КОНОПЛЯРСТВА**

Спеціальність 073 – Менеджмент

(Галузь знань 07 – Управління та адміністрування)

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання
ідей, резуль  стів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело

_____ **Л.В. Коренівська**

Науковий керівник: **Орехова А.І.**, доктор економічних наук, професор.

Суми - 2023

АНОТАЦІЯ

***Коренівська Л.В.* Стратегічне управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. – Сумський національний аграрний університет, Суми, 2023.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні та науково-практичні положення щодо стратегічного управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства в Україні.

Доведено, що одним з пріоритетів соціально-економічного розвитку регіонів на мікро-, мезо- та макрорівнях має стати найближчим часом розвиток галузі коноплярства. Як свідчить історичний досвід України та зарубіжних країн, вирощування, первинна та глибинна переробка технічних конопель дозволить вирішити цілий ряд глобальних проблем в різних галузях народного господарства: будівельній, енергетичній, текстильній, харчовій, паперовій, екологічній, косметичній, хімічній, фармакологічній; забезпечить сталий розвиток сільських територій. Потужна наукова база по створенню безнаркотичних сортів конопель, удосконаленню технологій їх збирання та переробки, часткова гармонізація законодавчої бази забезпечили відносно динамічний розвиток галузі в останнє десятиріччя.

Доведено, що вирощування технічних конопель фермерськими господарствами забезпечує сільські громади додатковими робочими місцями, забезпечує надходження коштів до місцевих бюджетів, бережливе ставлення до навколишнього середовища, популяризує дану культуру, формує модель сімейного аграрного бізнесу. На державному рівні проводяться заходи щодо вдосконалення підтримки фермерських господарств.

Згідно проведених досліджень, Україна має відповідні ґрунтово-кліматичні умови для вирощування технічних конопель, але посівні площі даної

культури так і не піднялися вище 4 тис. га. за останнє десятиріччя.

На тлі порушення питання щодо легалізації медичної коноплі виробничники знову зацікавилися даною культурою і вже в 2021 р. загальна площа посівів склала 3080 га. Розуміючи, наскільки галузь коноплярства стане прибутковою в разі прийняття Закону про легалізацію медичної коноплі, виробники намагаються зайняти високорентабельну та конкурентну нішу на ринку. Але без вагомих дій держави в сфері врегулювання законодавства ця зацікавленість матиме нетривалий ефект.

Доведено, що на розвиток галузі коноплярства також позитивно впливає наявність підприємств, які займаються виробництвом та переробкою луб'яних культур, що є передумовою для створення кластеру з культивуації текстильних культур.

Більшість підприємств вважає за краще займатися виробництвом олії і шроту. У регіональному розрізі спостерігається концентрація підприємств, які займаються виробництвом продукції на основі технічних конопель в Дніпропетровській, Київській і Харківській областях. Сумська область має переробні потужності, окрім цього знаходиться Інститут луб'яних культур, тому дрібні виробники можуть кооперуватися для організації виробничого процесу, не купуючи власне обладнання.

Кластерна модель розвитку цих галузей зменшить ризики, пов'язані з технологічними обмеженнями, дасть можливість виступати на аграрних ринках у вигляді вагомого учасника, чітко оцінювати довгострокову перспективу розвитку, залучати вагомі інвестиції та забезпечувати ефективний інформаційний обмін.

Досліджено вплив мікро- та макро- факторів на ефективність роботи конопляної галузі на прикладі Інституту луб'яних культур НААН України. Аналіз макросередовища установи засвідчив те, що такі фактори як демографічний, економічний, політико-правовий мають негативний вплив на економічну ефективність виробництва та переробки продукції коноплярства. Держава, на жаль, залишається осторонь відпроблем не тільки установи інституту, а й галузі в цілому, чим і пояснюється щорічне зменшення бажаних працювати в ній.

Проведений аналіз факторів мікросередовища свідчить, що необхідною умовою підвищення рівня економічної ефективності установи є ретельний контроль за діяльністю як потенційних, так і наявних в галузі коноплярства конкурентів. На сьогоднішній день конкурентами в сфері науки виступають Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН України, який є розробником сортових технологій вирощування коноплі та міжвидомча лабораторія конопель Науково-дослідного інституту органічного землеробства та насінництва. Крім того, необхідний чіткий контроль за виконанням своїх зобов'язань покупцями у відповідності до ліцензійних договорів. Необхідно зауважити, що без достатнього рівня фінансування матеріально-технічної бази Інституту луб'яних культур неможливо досягти переваг на ринку наукових розробок з багатьох напрямків.

З метою виявлення істотного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток галузі коноплярства було використано метод експертних оцінок, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони даної галузі. До факторів, що позитивно впливають на розвиток галузі, експерти віднесли: позитивне відношення споживачів до продукції коноплярства, дослідно-селекційну роботу установи, цінову політику на внутрішньому ринку на продукцію, якість та рентабельність продукції коноплярства, кваліфікацію персоналу, можливість забезпечення економічної ефективності виробництва продукції рослинництва підприємствами різних організаційно-правових форм, природну родючість ґрунтів та забезпеченість водними ресурсами. До негативних факторів впливу належать: політична нестабільність, низький рівень правового захисту виробників, їх інвестиційної привабливості, відсутність забезпечення фінансово-кредитними ресурсами, рівень інфляції та відсутність достовірної статистичної інформації.

Досліджено ступінь конкуренції в галузі коноплярства та визначено як середній. Це пов'язано, перш за все, з низьким попитом на продукцію коноплярства (високий рівень цін), наявністю товарів-замінників (продуктів з інших технічних і овочевих культур).

На сьогодні в Україні практикуються три основні технології вирощування технічних конопель: насіннева – використовується з метою збору високоякісного насіннєвого матеріалу (зазвичай застосовується насінницькими господарствами); двостороннього застосування – для отримання насіння та трести промислових конопель; зеленцева – для одержання високоякісного довгого пенькового волокна; (додатково вимагає наявного первинного коноплепереробного виробництва). Виробники продукції коноплярства найчастіше використовують другу технологію вирощування, оскільки вона є найоптимальнішою з точки зору рівня рентабельності, яка сягає до 190%. Основну частину прибутку підприємства одержують від реалізації насіння, яке користується попитом як на внутрішньому, такі на зовнішньому ринках.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було побудовано багатофакторну модель, в якій результативним показником виступав прибуток на 1 га продукції коноплярства за двобічною технологією вирощування, а факторами впливу: обсяг реалізованого насіння, т/га, ціна насіння, грн/т та собівартість 1 т насіння, грн. Аналіз даної моделі дозволив зробити висновок про те, що прибуток на 1 га від реалізації продукції коноплярства знаходиться у прямо пропорційній залежності з ціною на насіння та з собівартістю 1 т насіння. Відповідно, при збільшенні прибутку на 1 га на 1 тис. грн. ціна реалізації збільшиться на 0,984 тис. грн., а собівартість відповідно зросте на 1,617 тис. грн.

Зовнішня торгівля насінням товарних конопель має невеликі обсяги, експорт перевищує імпорт, в основному завдяки тому, що Україна проводить свою селекцію технічних конопель і поставляє посівний матеріал в інші країни.

Встановлено, що значною перешкодою для розвитку галузі коноплярства є прирівнювання технічних конопель до наркотичних засобів, що тягне за собою суворий контроль з боку Кабінету Міністрів України (квотування), Держлікслужби (ліцензування) та Національної поліції (спалювання залишків у присутності комісії тощо). Внаслідок надмірного тиску на виробників у сфері коноплярства зі сторони правоохоронних органів маємо інвестиційно-непривабливу галузь і, фактично, гальмуємо її розвиток. Бурхливий розвиток

конопляної галузі в зарубіжних країнах пояснюється, перш за все, віднесенням технічних конопель до звичайних сільськогосподарських культур з вмістом ТГК не більше 0,2% (в деяких країнах 0,3%), тоді як за українським законодавством він не повинен перевищувати 0,08%. Прирівнювання технічних конопель до наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів робить ринок монополізованим і зарегульованим. За рахунок обмеження вмісту ТГК на ринку зареєстровано 13 сортів технічних конопель, тоді як в Канаді, наприклад, кількість сортів сягає 65.

Доведено, що загальна стратегія розвитку галузі коноплярства зорієнтована на розширення сфер використання культури в насінневому напрямку, в напрямку виробництва волокна та виробництва стеблової біомаси (на енергетичні цілі).

Аналіз попиту та пропозиції продукції коноплярства на ринку свідчить про те, що обсяги виробництва даної продукції незначні. Пропозиція видів продукції технічних конопель і продуктів її переробки на українському ринку дуже невелика, а ціна досить висока. Це свідчить про те, що існуючі стратегії розвитку галузі малоефективні, а тому підприємствам бажано створювати новий ринковий простір, який забезпечить високий рівень прибутковості для виробників та новації цінностей для покупців.

Стратегічне управління галуззю коноплярства в процесі своєї 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 є науковий супровід (селекція та технології), поглиблена вітчизняна переробка, а також збалансованість державної, регіональної політики і органів місцевого самоврядування щодо підтримки коноплярства.

Ключові слова: стратегічне управління, економічна ефективність,

підприємство, розвиток галузі, коноплярство, нішеві культури, планування, виробництво, технологічні інновації, експорт, прибутковість.

SUMMARY

Korenivska L.V. Strategic management of the efficiency of production and sales of hemp products. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Thesis for obtaining the scientific degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management. – Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023.

The thesis substantiates theoretical-methodical and scientific-practical provisions regarding the strategic management of the efficiency of production and sale of hemp products in Ukraine.

It has been proven that one of the priorities of the socio-economic development of the regions at the micro, meso, and macro levels should be the development of the hemp industry in the near future. As the historical experience of Ukraine and foreign countries shows, cultivation, primary and deep processing of technical hemp will allow solving a number of global problems in various sectors of the national economy: construction, energy, textile, food, paper, environmental, cosmetic, chemical, pharmacological; will ensure sustainable development of rural areas. A powerful scientific base for the creation of drug-free varieties of hemp, improvement of technologies for their collection and processing, partial harmonization of the legislative framework ensured a relatively dynamic development of the industry in the last decade.

It has been proven that the cultivation of technical hemp by farms provides rural communities with additional jobs, ensures the flow of funds to local budgets, a careful attitude to the environment, popularizes this culture, and forms a model of family agrarian business. At the state level, measures are being taken to improve support for farms.

According to the research conducted, Ukraine has suitable soil and climatic conditions for the cultivation of industrial hemp, but the cultivated area of this crop has not risen above 4,000 hectares over the last decade.

Against the background of raising the issue regarding the legalization of medical hemp, producers again became interested in this culture, and already in 2021, the total area of crops was 3,080 hectares. Realizing how profitable the hemp industry will become if the Medical Cannabis Legalization Act is passed, growers are trying to occupy a highly profitable and competitive niche in the market. But without significant actions of the state in the field of regulation of legislation, this interest will have a short-term effect.

It has been proven that the development of the hemp industry is also positively influenced by the presence of enterprises engaged in the production and processing of bast crops, which is a prerequisite for the creation of a cluster for the cultivation of textile crops.

Most enterprises prefer to engage in the production of oil and meal. Regionally, there is a concentration of enterprises engaged in the production of products based on technical hemp in the Dnipropetrovsk, Kyiv and Kharkiv regions. Sumy Oblast has processing facilities, besides the Institute of Bast Crops, so small producers can cooperate to organize the production process without buying their own equipment.

The cluster model of the development of these industries will reduce the risks associated with technological limitations, will provide an opportunity to act in agricultural markets as a significant participant, clearly assess the long-term perspective of development, attract significant investments and ensure effective information exchange.

The impact of micro- and macro-factors on the efficiency of the hemp industry was studied using the example of the Institute of Bast Crops of the National Academy of Sciences of Ukraine. The analysis of the institution's macro environment proved that such factors as demographic, economic, political and legal have a negative impact on the economic efficiency of the production and processing of hemp products. The state, unfortunately, remains aloof from the problems of not only the institution of the institute, but also the industry as a whole, which explains the annual decrease of those who want to work in it.

The analysis of the factors of the microenvironment shows that a necessary condition for increasing the level of economic efficiency of the institution is careful monitoring of the activities of both potential and existing competitors in the field of cannabis cultivation. Today, competitors in the field of science are the Institute of Agriculture of the Northeast of the National Academy of Sciences of Ukraine, which is a developer of varietal technologies for growing hemp, and the interdepartmental hemp laboratory of the Scientific Research Institute of Organic Agriculture and Seed Production. In addition, clear control over the fulfillment of obligations by buyers in accordance with license agreements is necessary. It should be noted that without a sufficient level of financing of the material and technical base of the Institute of Bast Crops, it is impossible to achieve advantages in the market of scientific developments from many directions.

In order to identify the significant influence of external and internal factors on the development of the hemp industry, the method of expert evaluations was used, which allowed to identify the strengths and weaknesses of this industry. Among the factors that positively affect the development of the industry, experts attributed: the positive attitude of consumers to hemp products, the research and selection work of the institution, the price policy on the domestic market for products, the quality and profitability of hemp products, the qualification of personnel, the possibility of ensuring the economic efficiency of plant production enterprises of various organizational and legal forms, natural fertility of soils and availability of water resources. Negative factors of influence include: political instability, low level of legal protection of producers, their investment attractiveness, lack of provision of financial and credit resources, inflation rate and lack of reliable statistical information. The degree of competition in the field of hemp growing was studied and determined as average. This is primarily due to the low demand for hemp products (high price level), the availability of substitute products (products from other technical and vegetable crops).

Today, three main technologies for growing industrial hemp are practiced in Ukraine: seed - used for the purpose of collecting high-quality seed material (mainly used by seed farms); two-way application - for obtaining seeds and seeds of industrial

hemp; Zelentseva - for obtaining high-quality long hemp fiber; (additionally requires existing primary hemp processing production). Producers of cannabis products most often use the second cultivation technology, as it is the most optimal in terms of profitability, which reaches up to 190%. The main part of the company's profit comes from the sale of seeds, which are in demand both on the domestic and foreign markets.

With the help of correlation-regression analysis, a multifactor model was built, in which the effective indicator was the profit per 1 ha of hemp production according to the bilateral cultivation technology, and the influencing factors were: the volume of sold seeds, t/ha, the price of seeds, UAH/t and the cost of 1 t of seeds, UAH. The analysis of this model made it possible to conclude that the profit per hectare from the sale of hemp products is directly proportional to the price of seeds and the cost of 1 ton of seeds. Accordingly, with an increase in profit per hectare by UAH 1,000, the sales price will increase by 0.984 thousand UAH, and the cost price will increase by 1.617 thousand UAH.

Foreign trade in commercial hemp seeds has small volumes, exports exceed imports, mainly due to the fact that Ukraine carries out its selection of technical hemp and supplies seed to other countries.

It was established that a significant obstacle to the development of the hemp industry is the equating of technical hemp with narcotic drugs, which entails strict control by the Cabinet of Ministers of Ukraine (quota), the State Medical Service (licensing) and the National Police (burning of residues in the presence of the commission, etc.). As a result of excessive pressure on producers in the field of hemp growing from the side of law enforcement agencies, we have an investment-unattractive industry and, in fact, inhibit its development. The rapid development of the hemp industry in foreign countries is explained, first of all, by the classification of technical hemp among ordinary agricultural crops with a THC content of no more than 0.2% (in some countries 0.3%), while according to Ukrainian legislation it should not exceed 0.08%. Equating technical hemp with narcotics, psychotropic substances, precursors makes the market monopolized and regulated. Due to the limitation of THC content, 13

varieties of technical hemp are registered on the market, while in Canada, for example, the number of varieties reaches 65.

It has been proven that the general strategy for the development of the hemp industry is focused on the expansion of the spheres of use of the culture in the direction of seeds, in the direction of fiber production and the production of stem biomass (for energy purposes).

Analysis of the supply and demand of hemp products on the market shows that the production volume of these products is insignificant. The offer of types of technical hemp products and products of its processing on the Ukrainian market is very small, and the price is quite high. This indicates that the existing strategies for the development of the industry are ineffective, and therefore it is desirable for enterprises to create a new market space that will ensure a high level of profitability for producers and value innovation for buyers.

Strategic management of the hemp industry in the process of its implementation requires constant improvement and updating of its tools. Research shows that the country has all the prerequisites for improving the management efficiency of the hemp industry. In particular, they acquire new opportunities in the conditions of decentralization and the expansion of independence in determining priorities to ensure the sustainable development of rural areas. Decisive factors in achieving effective strategic management of the hemp industry are scientific support (breeding and technologies), in-depth domestic processing, as well as the balance of state, regional policy and local self-government bodies in support of hemp growing.

Key words: strategic management, economic efficiency, enterprise, industry development, hemp growing, niche crops, planning, production, technological innovation, export, profitability.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Статті, опубліковані у виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus /Web of Science:

1. Liubov Mykhailova, Andrii Mykhailov, Liudmyla Korenivska, Lyudmyla Khromushyna and Marharyta Chuprina (2021). Formation of strategic management of hemp cultivation in a developing country: A case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 1-13. (Scopus) DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.01)

Статті у наукових фахових виданнях:

2. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Еволюційні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С.30-39. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201909030>

3. Михайлова Л.І., Коренівська Л.В. Оцінка економічного потенціалу виробництва продукції коноплярства в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С.33-46. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202001033>

4. Михайлов А.М., Коренівська Л.В., Рачицька Є.В. Стратегічне управління розвитком галузі коноплярства. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С.42-53. DOI: <http://www.eapk.org.ua/contents/2021/06/42>

Статті у іноземних виданнях:

5. Коренівська Л.В. Prospects for increasing the economic potential of hemp production in Ukraine. *Modern Technology and Innovative Technologie*. 2019. № 10. С.24-33. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2019-10-02-025>

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

6. Коренівська Л.В. Стан виробництва продукції коноплярства в Україні. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів*: Матеріали III Міжнародної наук.-практ. конф., 25

жовтня 2018 р. / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: «Діса плюс», 2018. С. 269-272.

7. Коренівська Л.В. Стан та перспективи виробництва продукції коноплярства в Україні в контексті євроінтеграції. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів: монографія. / за наук.ред. д.е.н., проф. Л.І. Михайлової. – Суми: ФОП Литовченко Є.Б., 2019. С. 72-84.*

8. Коренівська Л.В. Проблеми ефективного розвитку галузі коноплярства. *Стратегія розвитку агропромислового комплексу в умовах інтеграційних процесів: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної молодіжної інтернет-конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ, 24 листопада 2018 року / редкол.: Ю.О.Лупенко та ін. К.: ННЦ «ІАЕ», 2018. С. 93-97.*

9. Коренівська Л.В. Ліцензування – перший крок до вирощування технічних конопель. *Сталий розвиток сільського господарства: глобальні зміни та національні особливості досягнення: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 29-29 травня 2019 р. / Білоцерківський нац. аграр. ун- т. Біла Церква, 2019. С.139-142.*

10. Михайлова Л.І., Коренівська Л.В. Перспективні форми господарювання на ринку виробництва продукції коноплярства: *Матеріали Сімнадцятого Конгресу вчених економістів-аграрників та Міжнародної науково-практичної конференції присвячені перспективним формам організації господарської діяльності на селі, 30 травня 2019 р. / Київ: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2019. С. 145-150.*

11. Михайлова Л.І., Коренівська Л.В. Галузь коноплярства в системі інноваційного розвитку аграрної сфери. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів: матеріали наук.-практ. конф., присвяч. 90-річчю екон. освіти в ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 3-4 жовтня 2019 р. У 2 ч. Ч. 1/Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2019. С. 145-150.*

12. Коренівська Л.В., Бесараб Д.О., Воєвода Є.І. До питання

комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності в галузі коноплярства в умовах реалізації євроінтеграційних прагнень України. *Тренди розвитку фінансового сектору національної економіки: правовий, обліково-аналітичний, організаційно-економічний та фінансовий аспекти*: матеріали науково-практичної конференції, 27 листопада 2019 року. Київ, 2019. С. 116-120.

13. Коренівська Л.В., Дейниченко К.В., Харченко Ю.В. Світовий досвід розвитку коноплярства. *Сучасний рух науки*: тези доп. ІХ міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-3 грудня 2019 року. Дніпро, 2019. Т.2. С. 91-94.

14. Михайлова Л.І., Коренівська Л.В. Державне регулювання розвитку галузі коноплярства в контексті кон'юнктури світового ринку. *Проблеми ефективного управління державою*: матеріали міжнародної наукової конф., листопада 2020 р. Тбілісі, 2020. С. 57-58.

15. Коренівська Л.В. Прибутковість виробництва продукції коноплярства на основі кореляційно-регресійного методу. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: матеріали четвертої міжнародної науково-практичної конференції, 8 жовтня 2020 року. Харків, 2020. С. 517-520.

16. Коренівська Л.В. Аналіз впливу факторів на розвиток галузі коноплярства на основі методу експертних оцінок. *Наука, освіта, інновації: актуальні проблеми та сучасні аспекти*: перша міжнародна науково-практична конференція, 16-18 грудня 2020 року. Таллінн, Естонія. С. 213-221.

17. Коренівська Л.В., Рачицька Є.В. Основні аспекти стратегічного розвитку галузі коноплярства в Україні. *Теоретичні та методологічні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки*: Всеукраїнська науково-практична конференція, 20 травня 2021 року. Харків, Україна. С. 18-20.

18. Михайлов А.М., Коренівська Л.В. Стратегія блакитного океану як передумова розвитку галузі коноплярства. *Інновації у коноплярстві 2021 плюс*: VII міжнародна науково-практична конференція, 26-28 серпня 2021 року. Глухів, Україна. С. 32-35.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	16
ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ КОНОПЛЯРСТВА.....	25
1.1 Еволюційні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні.....	25
1.2 Організаційні аспекти розвитку виробництва продукції коноплярства	36
1.3 Стратегічне управління як основа ефективної діяльності галузі коноплярства	51
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СТАНУ І ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ КОНОПЛЯРСТВА.....	74
2.1 Сучасний стан виробництва та реалізації продукції коноплярства.....	74
2.2 Оцінка економічного потенціалу виробництва та реалізації продукції коноплярства в Україні.....	80
2.3 Організаційно-економічні передумови інтеграції вітчизняного ринку технічних конопель на інші ринки.....	94
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ КОНОПЛЯРСТВА.....	110
3.1 Стратегічне управління розвитком галузі коноплярства.....	110
3.2 Вдосконалення інституційного забезпечення ринку технічних конопель.....	120
3.3 Прогнозування виробництва продукції коноплярства на основі моделювання прибутковості	138
ВИСНОВКИ.....	171
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	176
ДОДАТКИ.....	195

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

FAO	Продовольча та сільськогосподарська організація (ФАО)
USDA	Міністерство сільського господарства США
ОЕСР	Організація економічного співробітництва та розвитку
ВРУ	Верховна Рада України
ЄС	Європейський Союз
КМУ	Кабінет Міністрів України
ІЛК НААН	Інститут луб'яних культур Національної академії аграрних наук України
Держлікслужба	Державна служба України з лікарських засобів та контролю за наркотиками
ТГК	Тетрагідроканабінол
КБД	Канабідіол
рр.	роки

ВСТУП

Обґрунтування вибору теми дослідження. Останнє десятиліття ознаменувалося бурхливим розвитком галузі коноплярства в країнах на всіх континентах. Це сталося внаслідок реформування нормативно-правової бази та, в першу чергу, віднесенням промислових конопель до складу звичайних сільськогосподарських культур з певними вимогами щодо їх культивування та переробки. Сфера використання продукції первинної та глибинної переробки технічних конопель постійно розширюється. Спостерігається нестримний сплеск розвитку нових технологій, які забезпечують використання всіх складових даної культури: стебла, листя, коріння, насіння, внаслідок чого технічні коноплі значно підвищують свій рейтинг серед інших сільськогосподарських культур.

Вирощування та переробка цієї культури здатна конкурувати за прибутковістю з «чорним» золотом (нафтою) і забезпечувати дохідну частину бюджету України; інвесторів та виробників – рентабельним виробництвом, населення – робочими місцями та гідними заробітними платами. Розвиток галузі коноплярства надав би можливість вирішити цілу низку проблем в країні: часткове призупинення вирубки лісів, очищення земель (особливо в зоні Чорнобильської АЕС), інвестування в розвиток первинної та глибинної переробки продукції технічних конопель, насичення внутрішнього ринку товарами власного виробництва, перехід традиційних організаційних систем на нові формати.

На жаль, площі посівів конопель в Україні за останнє десятиріччя так і не піднялися вище позначки в 3,5 тис. га. Технічні коноплі і сьогодні, відповідно нормативно-правовим актам, відносяться до наркотичних рослин, а отже, їх вирощування та переробка буде здійснюватися під суворим контролем Держлікслужби, органів Міністерства внутрішніх справ та Кабінету Міністрів України. Такий стан справ та наявність малої кількості переробних підприємств не мотивує потенційних виробників продукції коноплярства. Тому є актуальним дослідження стратегічного управління ефективності виробництва та реалізації продукції коноплярства для задоволення екологічних, енергетичних, харчових,

будівельних потреб країни, досягнення цілей сталого розвитку для забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів.

Питанню ефективності виробництва та реалізації продукції присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених: С.П. Азізов, В.Г. Андрійчук, М.А. Голик, В. Збарський, О.О. Красноручський, І.І. Коблянська, М.О. Лищенко, П. Лоранж, І.О. Маринченко, Л.О. Мармуль, В.І. Мацибора, Ж.Ю. Марченко, Л.І. Михайлова, О.А. Примаков, С.В. Руденко, О.В. Рябкова, О.Л. Устенко, та інші. Поряд з цим у науковій літературі недостатньо дослідженими є питання, пов'язані зі стратегічним управлінням ефективності виробництва та реалізації продукції коноплярства в умовах системних трансформацій в економіці та на державному рівні, що і обумовило вибір теми дисертаційного дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до напрямків науково-дослідної роботи кафедри менеджменту Сумського національного аграрного університету: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» 2019-2023 (номер державної реєстрації 0119U001336), у рамках якої автором, досліджено основні тенденції розвитку стратегічного управління ефективністю виробництва та переробки продукції коноплярства та окреслено орієнтири управління галуззю.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних засад генерування та імплементації стратегій підвищення ефективності виробництва та реалізації продукції коноплярства на макро-, мезо- та мікрорівні.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних **завдань:**

- дослідити концепцію стратегії нового ринкового середовища (блакитного океану), основою якої є перехід від конкуренції в галузі коноплярства до цінності клієнта в ній;

- дослідити та обґрунтувати залежність ефективного стратегічного управління від взаємозв'язку двох компонент, а саме рівня компанії та рівня команди в сфері галузі коноплярства;

- довести необхідність впровадження до системи управління смарт-спеціалізації як основи для підвищення рівня зацікавленості структурами бізнесу та координації інвесторів у найефективніші сфери галузі коноплярства;
- обґрунтувати необхідність процесу інтеграції вітчизняного ринку технічних конопель у світовий ринок;
- оцінити економічний потенціал виробництва продукції коноплярства в Україні;
- дослідити стан розвитку галузі коноплярства на засадах оптимізації факторів впливу;
- обґрунтувати необхідність та переваги ролі фермерських господарств в забезпеченні високого рівня економічного та соціально-культурного розвитку сільських територій за рахунок впровадження до своїх сівозмін технічних конопель;
- дослідити вплив факторів на прибутковість продукції коноплярства за двобічною технологією вирощування;
- дослідити залежність низького рівня розвитку галузі коноплярства від стану інституційного забезпечення ринку технічних конопель.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства на рівні товаровиробників, галузі та держави.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад стратегічного управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства.

Методи дослідження. Обрана тема дослідження, поставлені завдання та характерність предмета дисертаційної роботи зумовила використання наступних методів дослідження: абстрактно-логічний (при вивченні теоретичних основ та формування висновків щодо стратегічного управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства); статистичний (для дослідження динаміки розвитку світового та вітчизняного ринку коноплярства); порівняльний (при вивченні економічних явищ шляхом зіставлення фактичних даних за окремими роками); розрахунково-конструктивний, графічний (для наочного зображення

тенденцій та змін економічних явищ кореляційно-регресійного аналізу); економічного моделювання (для створення моделі ринку коноплярства та здійснення прогнозу щодо його подальшого розвитку); SWOT–аналіз (для вивчення можливостей розвитку інтеграції виробників продукції коноплярства).

В якості **інформаційної бази дослідження** слугували: законодавчі та правові акти України – закони України, укази Президента України, Постанови Кабінету Міністрів з питань регулювання аграрних відносин, державної підтримки сільського господарства та державного регулювання виробництва і реалізації продукції коноплярства, офіційна статистична інформація Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, Головного управління статистики та Департаменту агропромислового розвитку Сумської обласної державної адміністрації, Державної податкової служби України, FAO, USDA, European Commission. Теоретичною базою були наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, результати власних спостережень автора.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у теоретичному, методичному та прикладному дослідженні питання стратегічного управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства. Наукову новизну дисертаційного дослідження становлять такі основні положення, висновки та рекомендації:

вперше:

- запропоновано системну концепцію стратегічного управління галуззю коноплярства в сфері сталого розвитку сільських територій, засновану на створенні нового ринкового простору (блакитного океану), де в якості складових автором пропонується розглядати новацію цінності, фокус стратегії з конкурентів на альтернативи, інноваційну цінність для покупця, кількість неклієнтів, а ключовим критерієм розвитку вважати зниження витрат, пов'язаних з підтримкою конкурентоздатності підприємств галузі.

удосконалено:

- концептуальну модель забезпечення стратегічного управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства, яка передбачає поетапний взаємозв'язок різних рівнів організацій з різними рівнями команди, що дозволить активізувати процеси ефективної діяльності галузі;

- організаційно-економічні підходи до активізації підприємницької ініціативи шляхом реалізації проекту створення агротуристичного кластеру промислових конопель з метою розвитку мережі агротуризму з впровадженням традиційних та інноваційних технологій;

- системну концепцію інтегрування вітчизняного ринку на світовий ринок технічних конопель, що базується на постійно зростаючій потребі суспільства в сировині та продукції первинної та поглибленої переробки, складовими якої виступає аналіз імпорту/експорту провідних країн світу, особливості входження в ринки ЄС, Близького Сходу, ринки азійського напрямку та наявністю відповідних служб, сайтів, інформаційних центрів по забезпеченню підтримки експорту

дістали подальшого розвитку:

- пріоритети, цілі та першочергові завдання із забезпечення збалансованого розвитку галузі, визначені з урахуванням проблематики на регіональному та місцевому рівні, що призведуть в майбутньому до росту економічного потенціалу даної культури: збільшення посівних площ, валових зборів насіння, волокна, трести та продукції первинної та поглибленої переробки;

- методичний підхід до визначення стану розвитку галузі коноплярства в країні, який ґрунтується на інструментарії SWOT - аналізу, що дало змогу довести єдність проблематики регіонального розвитку для всіх територіальних громад України;

- теоретичні підходи до управління інноваційним розвитком галузі коноплярства в умовах нових інтеграційних перетворень економіки регіонів, а саме: на основі підвищення добробуту жителів територіальних громад, збереження та примноження сімейних та народних традицій, бережного відношення до навколишнього середовища;

- методичний підхід до визначення впливу ендогенних (змінних) факторів на рівень екзогенного (незмінного) - прибутковості продукції коноплярства за двобічною технологією вирощування, який ґрунтується на застосуванні багатofакторної регресії, і дало змогу довести прямо пропорційну залежність прибутку від ціни та собівартості;

- системна концепція впливу на діяльність підприємств галузі зовнішніх чинників, а саме, високого рівня державної зарегульованості виробництва продукції технічних конопель, який унеможлиблює розвиток галузі коноплярства на рівні країн ЄС та США.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання теоретико-методичних і практичних розробок та стратегій розвитку у діяльність органів влади різних рівнів: при формуванні стратегії розвитку Інституту луб'яних культур НААН України, Стратегії регіонального розвитку Сумської області та інших регіонів країни. Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності, про що свідчать довідки: Інституту луб'яних культур НААН України (№ 20-д від 03.04.2023р., де відзначено, що системна концепція стратегічного управління галуззю коноплярства в сфері сталого розвитку сільських територій, заснована на створенні нового ринкового простору (блакитного океану), де в якості складових автором пропонується розглядати новацію цінності, фокус стратегії з конкурентів на альтернативи, інноваційну цінність для покупця, а ключовим критерієм розвитку вважати зниження витрат, пов'язаних з підтримкою конкурентоздатності підприємств галузі, забезпечить більш широке впровадження в структуру посівів аграрних підприємств Сумської області технічних конопель); ТОВ «Десналенд» щодо методичного підходу визначення стану розвитку галузі коноплярства в країні, який ґрунтується на інструментарії SWOT-аналізу та дозволяє отримати інформацію про поточний стан справ); ТОВ «Лінен оф Десна» (№ 8 від 04.04.2023р.), щодо системної концепції інтегрування вітчизняного ринку на світовий ринок технічних конопель, що базується на постійно зростаючій потребі

суспільства в сировині та продукції первинної та поглибленої переробки, складовими якої виступає аналіз імпорту/експорту провідних країн світу, особливості входження в ринки ЄС, Близького Сходу, ринки азіатського напрямку та наявністю відповідних служб, сайтів, інформаційних центрів по забезпеченню підтримки експорту). Окрім того, окремі положення використовуються в навчальному процесі ВСП «Глухівський агротехнічний фаховий коледж Сумського НАУ» при вивченні дисциплін Менеджмент», «Основи менеджменту та маркетингу» та у курсових роботах здобувачів освіти спеціальності 073 Менеджмент, 073 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок (бакалаври), 123 Комп'ютерна інженерія галузей знань 07 Управління та адміністрування, 12 Інформаційні технології.

Особистий внесок здобувача. Дисертаційне дослідження є самостійною науковою працею автора. Наукові результати, висновки і пропозиції, що виносяться на захист, отримані автором особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційного дослідження оприлюднені автором на конференціях, серед яких найбільш важливими були: Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів» (Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 25.10.2018р.); Міжнародна науково-практична молодіжна інтернет- конференція викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ «Стратегія розвитку агропромислового комплексу в умовах інтеграційних процесів» (Сумський національний аграрний університет, 24.11.2018р.); Міжнародна науково-практична конференція «Сталий розвиток сільського господарства: глобальні зміни та національні особливості досягнення» (Білоцерківський національний аграрний університет, 29.05.2019 р.); Конгрес вчених економістів-аграрників та Міжнародна науково-практична конференція присвячені перспективним формам організації господарської діяльності на селі (Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 30.05.2019 р.); Науково-практична конференція «Проблеми і перспективи інноваційного

розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів» (Харківський національний аграрний університет ім. В.В. Докучаєва, 03-04.10.2019 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми ефективного управління державою» (Тбілісі, 01.11.2020 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Управління розвитком соціально-економічних систем» (Харків, 8.10.2020 р.); Міжнародна науково-практична конференція «наука, освіта, інновації: актуальні проблеми та сучасні аспекти» (Таллінн, Естонія, 16-18.12.2020 р.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Теоретичні та методологічні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки» (Харків, 20.05.2021 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Інновації у коноплярстві 2021 плюс» (Глухів, Інститут луб'яних культур НААН України, 26-28.08.2021 р.).

Публікації одержаних результатів. Основні наукові положення й результати досліджень за темою дисертації обліковано в 18-ти наукових працях, серед яких: 3 статті у фахових наукових виданнях України; 1 стаття опублікована у виданні, проіндексованому у базі даних Scopus /Web of Science; 1 стаття в інших виданнях; 13 тез у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій – 5,53 друк. арк.

Обсяг та структура дисертації. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, викладена на 176 сторінках основного тексту, включає 27 таблиць, 52 рисунки. Список використаних літературних джерел містить 169 найменувань на 15 сторінках та 19 додатків.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ КОНОПЛЯРСТВА

1.1 Еволюційні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні

Протягом століть коноплі задовольняють потреби людини в їжі, матеріалах для одягу, облаштуванні житла, є основою лікарських препаратів і сировини для технічних потреб (Додаток А).

Розкопки свідчать, що народи, які населяли територію сучасної України, використовували різні вироби з конопляної сировини понад 4 тисячоліть тому. Зокрема, знахідки археологів, що датуються періодом трипільської культури, говорять про високий рівень конопляного ткацтва.

Центром внутрішньої і зовнішньої торгівлі був Київ. Саме торговці першими завезли в місто насіння рослини з тим, щоб продавати його українським селянам для культивування на території з родючими ґрунтами і теплим кліматом. Максимально сприятливою для цього територією з незапам'ятних часів вважалися землі в сучасних Полтавській, Сумській та Черкаській областях. У зв'язку з тим, що в регіоні конопля виростала практично всюди, а продукти її переробки були однією з основних статей доходів місцевих селян, одне з міст Полтавської області досі гордо носить назву - Лубни. Коноплі вирощувалися, в основному, для сплати податків до держави.

З розвитком комерційних відносин сформувалися центри торгівлі як сировиною, так і продуктами переробки. На початку 18 ст. вектор торгівлі українським конопляним товаром був сфокусований на північному і північно-західному напрямку країни [1].

Після скасування кріпосного права і особливо після столипінських

земельних реформ, у виробництво активно почали впроваджуватися технології глибокої переробки конопель, з'явилися перші ознаки індустріалізації праці в коноплепереробній галузі.

Україна спочатку входила до складу царської Росії, а потім до складу СРСР [2], а тому розвиток галузі коноплярства необхідно розглядати в нерозривному зв'язку з економічним розвитком цих країн (табл.1.1).

Вергунов В.А. у своїх дослідженнях виділяє п'ять етапів розвитку промислового коноплярства [3].

Перший етап – монополія Російської імперії (1906-1916 рр.) у світовому коноплярстві. Росія займала 80% посівних площ, з яких 30% припадало на Україну. Але вже перед Першою світовою війною промисловий напрям коноплярства під тиском низьких цін скоротився до рівня споживчого, що, відповідно, вплинуло на скорочення посівних площ. Зниження ринкових цін обумовлено появою нових волокнистих матеріалів з інших країн, розширенням посівних площ більш вигідних з економічної точки зору культур таких як картоплі, соняшника, цукрового буряка, віддаленість прядивних заготівельних центрів від центрів експорту (Кенінсберг), що збільшувало витрати на доставку до 10%. Отже, коноплі перестали бути вигідною ринковою культурою.

Другий етап – занепад коноплярства внаслідок соціальних зрушень (1917-1927 рр.). Після Жовтневої революції в країні різко погіршилося виробництво продукції технічних культур, що була значною статтею експортних прибутків. Особливо згубно вплинув на коноплярство декрет Раднаркому від 27 жовтня 1917 року про продовольче забезпечення міст, за яким дозволялося реквізувати всі приватні запаси продовольства. Потреба в продуктах харчування і високі ціни на них змусили селян відмовитися від виснажливої праці по вирощуванню та переробці конопель та зайнятися більш оплачуваними та менш трудомісткими культурами (наприклад, хлібні злаки, картопля).

Ще однією з причин занепаду коноплярства в цей період була відсутність налагоджених ринків збуту продукції.

Таблиця 1.1 - Розвиток галузі коноплярства

Роки	Площа посівів, тис. га	Історична довідка
Кінець XIX ст.	835,0	В Російській імперії коноплярством займалося 72 губернії. Найбільші посівні площі знаходилися в центральних областях Орловська, Курська, Чернігівська, Пензенська та інші
1900-1913 рр.	743,0	З початку XX ст. площі конопель поступово скорочуються. За 13 років посіви даної культури скоротилися на 110 тис. га.
1918-1922 рр.	222,9	В цей період селяни вимушені вирощувати картоплю, яка забезпечувала стабільний продовольчий ресурс в умовах гострої нестачі продуктів харчування в післяреволюційний період.
1927 р.	900,0	Завдяки новій економічній політиці (НЕП) почалося активне відновлення народного господарства. Площі посівів коноплі досягають майже 900 тис. га. (77,2% від світових площ, валовий збір волокна складає 70%)
1928 р.	966,0	СРСР займає перше місце у світі за площею посівів конопель – 966 тис. га.
1950-1956 рр.	560,0-620,0	Найбільші площі посівів конопель знаходилися в Орловській, Горьківській, Курській, Пензенській областях, Мордовській, Чуваській, Башкирській та Татарській АРСР.
1958 р.	203,0	Внаслідок значного розширення посівних площ кукурудзи, площі посівів коноплі починають скорочуватися. У 1958 році держава відмінила грошову надбавку за понадпланову здачу державі коноплі і встановила єдині закупівельні ціни. Ці нововведення призвели до різкого скорочення посівних площ конопель.
1965-1971 рр.	300,0	У 1961 р. СРСР ратифікував Конвенцію ООН «Про наркотичні засоби», згідно якої коноплі, як сільськогосподарська культура, була оголошена поза межами законного обробітку, так як виступала потенційним джерелом психоактивних речовин - Канабіноїдів
1985 р.	До 100,0	Тенденція до скорочення посівних площ конопель зберігається. Рішенням ради міністрів СРСР вирощування конопель на території країни було заборонено.
1990 р.	До 10,5	На початку 90-х років площа посівів конопель не перевищувала 10,5 тис. га.
1995-2011 рр.	До 0,43	Площі посівів скоротилися до 0,4 тис. га
2012 р.	0,65	22 серпня 2012 р. була прийнята постанова № 800. Основними стимулами для відновлення виробництва стали відміна спеціальних дозволів на вирощування технічної коноплі та попит на зовнішніх ринках на насіння цієї культури. На законодавчому рівні в Україні дозволено використовувати коноплю тільки в промислових цілях

Джерело: складено автором

Жодна з галузей сільського господарства не мала стількох посередників на

шляху від виробника до споживача як коноплярство. Тому у 20-х роках організації збуту значне місце відводилося кооперації. Передбачалося, що відтік посередницького капіталу сприятиме розвиткові коноплярства на основі самостійності тих, хто безпосередньо вирощує коноплі. Однак, об'єктивні причини стали на заваді розвитку коноплярства: дублювання різними установами порядку збору прядива від населення, ізолюваність виробників від центрів його споживання, труднощі з транспортуванням.

Третій етап – відновлення коноплярства в часи масової колективізації та планового управління сільськогосподарським виробництвом (1928-1940 рр.). У 1928 році почали створювати спеціальні системи коноплярської кооперації. Ці системи включали: низову (первинну) ланку – 2-3 села; районне виробничо-збутове об'єднання коноплярів (вторинна ланка), що спиралося на мережу юридичних пайовиків (товариств і колгоспів), а сфера його діяльності поширювалася у межах одного або двох адміністративних районів; третьою ланкою були обласні об'єднання коноплярів («Обласний союз коноплярів»), що спиралися на районні об'єднання. Завершальна ланка – об'єднання коноплярів – «Льоноцентр».

Та суцільна колективізація коноплярства наштовхнулася на труднощі, пов'язані з недостатнім опануванням агротехніки, первинної обробки конопель на волокно, браком технічної бази для переходу від примітивних форм ведення господарства до більш вдосконалених.

Четвертий етап – занепад коноплярства внаслідок Другої світової війни та заходи щодо його відновлення (1941-1953 рр.). До війни коноплярство було найбільш відсталою галуззю сільського господарства, а внаслідок війни взагалі занепало. Повоєнне відродження коноплярства почалося після 1946 року. Для прискореного відновлення подальшого зростання виробництва конопель пленум ЦК ВКП(б) 1947 року постановив збільшити посівні площі під середньоросійськими та південними коноплями, сіяти їх винятково по зяблевій оранці (починаючи з 1948 року) і лише рядковим способом; збирати та обмолочувати – збиральними машинами та молотарками. Також була вказівка

поліпшити селекційну роботу з метою виведення нових сортів конопель, високоврожайних як на волокно, так і на насіння; розширити мережу насінницьких колгоспів і радгоспів. З кінця 1949 року встановлюються максимальні, а з 1953 року - тверді закупівельні ціни на продукцію коноплярства.

П'ятий етап – скорочення посівних площ конопель, зменшення валового збору волокна та насіння (1954-1991). Заходи щодо стабілізації й оздоровлення галузі не дають належного ефекту. Незважаючи на підвищену потребу легкової, харчової та інших галузей народного господарства у сировині коноплярства площі посівів даної культури на кінець 1955 року зменшуються. Це відбувається внаслідок збігання у часі визрівання конопель та зернових. На хлібних жнивах були зайняті всі колгоспники, тож на збирання конопель завжди бракувало робочих рук. Коноплезаводи для первинної переробки трести конопель були не в змозі переробити всю тресту з врожаю. Колгоспи не мали достатньої кількості відповідних машин та сушарок, тому чимало трести залишалося на другий рік не переробленою, а це призводило до збитків.

У 1956-1955 рр. посіви конопель залишилися в основному тільки в північно-східних районах Чернігівської та Сумської областей, де ця культура ще до революції мала промислове значення.

У 60-х роках у коноплярстві основна увага приділялася використанню агротехнічних заходів, спрямованих на підвищення врожайності. Механізація збиральних робіт, матеріальна зацікавленість колгоспників в отриманні якісної продукції впливали на прибутковість конопель (рис.1.1).

Побудована лінія тренду свідчить про різке зростання рівня прибутковості виробництва продукції коноплярства в середині 60-х років.

Важливою умовою збільшення врожайності конопель є насінництво, якому в 60-х роках приділялася значна увага. Вже з 1965 року у Лубенському районі Полтавської, Кагарлицькому районі Київської – областей запроваджено новий порядок забезпечення господарств насінням.

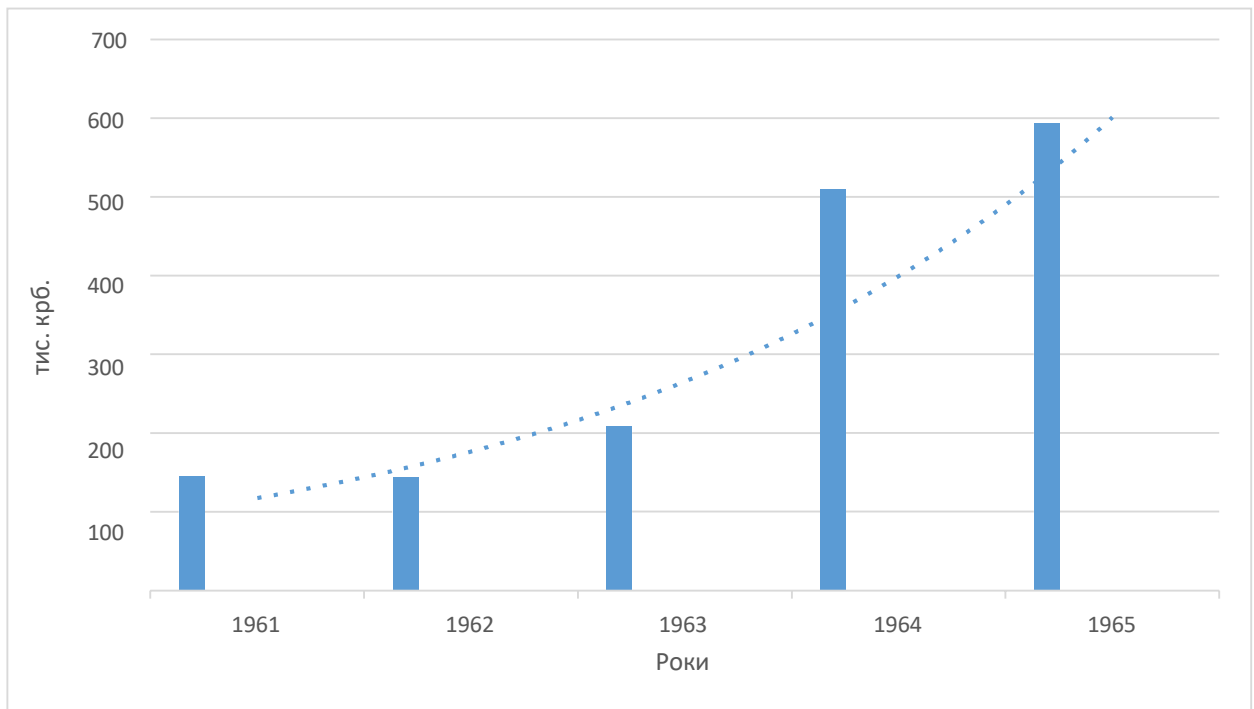


Рисунок 1.1 - Рівень прибутковості конопель протягом 1961-1965 рр.

Джерело: складено автором на основі [2]

Науковці Всесоюзного науково-дослідного інституту луб'яних культур проводять у 1966 р. семінар для представників конопленасінницьких станцій. Представники галузі мали змогу ознайомитися з досягненнями науки в галузі насінництва, опанувати методику визначення посівних якостей насіння.

В 60-х роках запроваджуються основи використання математичних методів при аналізі рентабельності конопель, більше уваги приділяється матеріальним і моральним стимулам, вводиться гарантована оплата праці у колгоспах.

Починаючи з 1971 р. по 1988 р. площу конопель в СРСР було скорочено з 187,3 тис. га до 71,9 тис. га (в 2,6 рази). Різко згорнуто площу посівів конопель на насіння. Урожайність волокна, стебел та насіння у цей період відзначилися нестабільністю (рис. 1.2). Значно знизилися плани закупівель волокна, стебел і насіння у 1981-1985 рр. все це призвело до значного зниження виробництва волокна на коноплезаводах країни: з 90,9 тис. т у середньому за 1971-1975 рр. до 47,9 тис. т у 1988 р.

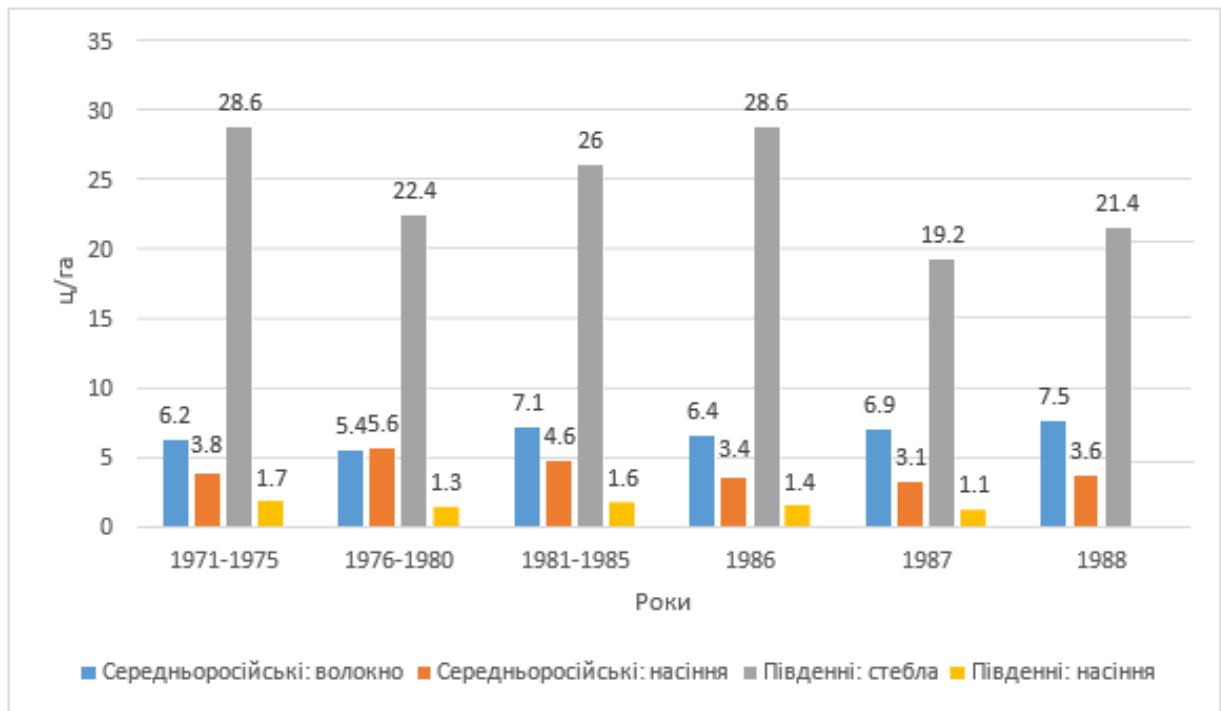


Рисунок 1.2 - Урожайність волокна, стебел та насіння в зонах середньоросійського та південного коноплесіяння в Україні протягом 1971-1988 рр.

Джерело: складено автором за даними [2]

На коноплезаводах не спостерігається підвищення виходу звичайного і довгого волокна. Причиною цього явища стала відсутність істотних змін у технології приготування трести. Наявні цехи використовувалися лише на 14-15% потужності. До того ж перероблялася сировина, що давала продукцію низької якості – сланку тресту. Її питома вага в загальному обсязі заготівель становила понад 90%. Вжиті заходи щодо стабілізації та оздоровлення галузі коноплярства (підвищення цін на коноплепродукцію у 1981 та 1983 роках, введення 50% надбавки до ціни за перевищення середньорічного рівня закупівель та інші) не стимулювали зростання виробництва та якості продукції.

Шостий етап – занепад галузі коноплярства (1992 – 2010 рр.). Цей період ознаменувався різким скороченням посівних площ: з 3,2 тис. га у 1995 році до 0,26 тис. га у 2009 році. До переліку причин занепаду коноплевиробництва слід віднести відсутність ефективної державної підтримки галузі, негативний для сільгоспвиробників диспаритет цін на матеріально-технічні ресурси та

сільгосппродукцію, який стихійно встановився в Україні, що призвело до фінансового банкрутства виробників, високий рівень зношення основних фондів, обладнання та засобів механізації, який перевищує 70-80%, відсутність машинобудівних підприємств з виготовлення машин і обладнання для вирощування, збирання та переробки конопель [4].

Сьомий етап – відродження галузі коноплярства (з 2012 р.). Значну роботу по відродженню галузі в Україні провели члени Асоціації «Українські технічні коноплі». 22 серпня 2012 р. була прийнята постанова № 800 [5], в якій було дано визначення поняття «технічні коноплі» - це сорти які не мають наркоефекту, тобто вміст психо- активних речовин (тетрогідроканабіноїдів) не перевищує 0,08%. Крім того, за умови дотримання ліцензійних умов вирощування конопель, посіви не підлягають обов'язковій охороні [6].

Основними стимулами для відновлення виробництва стали відміна спеціальних дозволів на вирощування технічної коноплі та попит на зовнішніх ринках на насіння цієї культури.

Історія розвитку коноплярства в Україні нерозривно пов'язана з історією створення інституту Луб'яних культур НААН в м. Глухові Сумської області.

Відповідно до Постанови Народного комісаріату землеробства СРСР від 12.10.1931 р. на базі Української дослідної станції прядивних культур у місті Глухові Сумської області було організовано Всесоюзний науково-дослідний інститут конопель. В результаті об'єднання його у 1944 р. із Всесоюзним науково-дослідним інститутом нових луб'яних культур було створено Всесоюзний науково-дослідний інститут луб'яних культур (ВНДІЛК). З того часу за установою закріпилось ще одна назва - «Лубінститут».

Основне завдання полягало у створенні й впровадженні у виробництво на території СРСР нових високопродуктивних сортів луб'яних культур (конопель, кенафу, джуту) та розробці технологій і машин для їх збирання, обмолоту й первинної переробки.

Одним із найважливіших напрямів діяльності установи було створення однодомних конопель замість дводомних. В останніх плоскінь (чоловічі

рослини) дозріває раніше від матірки (жіночі рослини). У зв'язку з цим плоскінь доводиться вибирати з посіву вручну, що вимагає значних затрат праці, а матірку збирають окремо механізованим способом (на насіння). Рослини однодомних конопель дозрівають одночасно, забезпечуючи одноразове механізоване збирання урожаю на насіння й волокно. Вперше було виведено сорт, який дозріває одночасно - ОСО-72.

1973 відділ селекції ВНДІ луб'яних культур у межах заходів боротьби з наркоманією розпочав виведення ненаркотичних сортів, що згодом стало пріоритетним завданням у коноплярстві.

У 1973–80 рр. розроблено теоретично-методичні основи селекції конопель зі зниженим вмістом каннабіноїдів (наркотичних речовин), створено перші сорти однодомних конопель зі зниженим вмістом основного компонента каннабіноїдів – тетрагідроканнабінолу.

На цей період припадає і спад виробництва продукції коноплярства, спричинений розвитком альтернативного синтетичного волокна, світовими кризовими явищами і недосконалим вітчизняним законодавством щодо вирощування конопель як наркотичної рослини.

Незважаючи на спад виробництва конопель, Україна стала світовим лідером у вирішенні наукових проблем їхньої селекції. Українські вчені створили однодомні, скоростиглі, високопродуктивні сорти конопель із високим вмістом волокна у стебліта без наркотичних властивостей.

Завдяки методиці відбору за прямими ознаками на волокнистість селекціонерами інституту були створені нові сорти конопель Глухівські 1, Глухівські 10, ЮС-6, ЮС-9 та інші, вміст волокна у яких складав 25–30% [6].

Селекціонерами створено однодомний сорт конопель ЮСО-1, впровадження якого дозволило значно скоротити частку ручної праці на збиральних роботах і розпочати розроблення нових високопродуктивних машин для механізованого збирання конопель.

Вперше в світовій практиці створені сорти конопель ЮСО-14, ЮСО-16, Дніпровські однодомні 6 та інші, у яких вміст основного компонента

галюціногенів – тетрагідроканабінола (ТГК) не перевищував 0,2%. Впровадження цих сортів дозволило в багатьох країнах світу зняти заборону на вирощування конопель.

Удосконалення методів селекції та вдале використання нового вихідного матеріалу проявилось у створенні нових високопродуктивних сортів однодомних конопель таких як ЮСО-31, ЮСО-37, ЮСО-42, ЮСО-45, у яких вміст ТГК доведено до мінімуму.

Наступним успішним етапом селекції конопель стало занесення до Реєстру сортів рослин, придатних для поширення в Україні нового сорту Вікторія, який поєднує високу продуктивність та повну відсутність ТГК.

У Державному сортовипробуванні знаходяться два сорти конопель: Глухівські 85 – сорт енергетичного напрямку використання (урожайність біомаси понад 12,0 т/га і підвищений вміст волокна - 32,0-34,0%) і Миколайчик – сорт насінневого напрямку використання з високою олійністю насіння 35,0-38,0% та урожайністю насіння біля 1,5-1,7 т/га [7, с. 96].

Два сорти конопель української селекції занесено до Каталогу сортів ЄС, чотири – Канади, один – Уругваю, чотири сорти проходять випробування у США, Польщі та Італії. Створено і передано до конкурсного селекційного сортовипробування сорти Артеміда і Гармонія, що характеризуються високою продуктивністю.

Для збереження генетичного різноманіття виду *Cannabis sativa* L. в Інституті луб'яних культур створена й підтримується Національна колекція конопель, яка налічує 470 сорто-зразків [8] із 27 країн і є однією з найбільших в світі. Кращі колекційні зразки використовуються для створення нових високопродуктивних сортів в якості батьківських форм для гібридизації [8, с. 4].

Маючи величезний економічний потенціал виробництво продукції коноплярства в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку.

Аналізуючи еволюційні засади розвитку коноплярства за останні 100 років ми можемо виділити декілька етапів розвитку цієї галузі:

- 1) 1906-1916 рр. Монополія Російської імперії у світовому коноплярстві.

Країна займає 80% світових площ посіву конопель, з яких 30 % припадає на Україну.

2) 1917-1927 рр. Занепад коноплярства внаслідок соціальних зрушень.

3) 1928-1940 рр. Відновлення коноплярства в часи масової колективізації та планового управління сільськогосподарським виробництвом.

4) 1941-1953 рр. Занепад коноплярства внаслідок Другої Світової війни та заходи щодо його відновлення.

5) 1954-1991 рр. Скорочення посівних площ конопель, зменшення валових зборів волокна та насіння. Заходи щодо стабілізації й оздоровлення галузі недають належного економічного ефекту.

6) 1992-2011 рр. Занепад галузі коноплярства. Площа посівів конопель досягла критичного мінімуму в 2009 році і становила 0,26 тис. га.

7) 2012-2019 рр. Відродження галузі коноплярства пов'язане з відміною спеціальних дозволів на вирощування конопель та попит на зовнішніх ринках на насіння даної культури.

Вперше у світі вченими Інституту луб'яних культур НААН України було створено сорти: одночасно дозріваючих, а пізніше однодомних конопель, що дозволило механізувати процес їхнього збирання; конопель з високим вмістом волокна, що забезпечило збільшення його виробництва у 2,0-2,5 рази; однодомних конопель з відсутністю наркотичних властивостей (ОСО-31, Золотоніські 11, Золотоніські 15, Глера, Гляна та інші) та повною відсутністю наркотичних сполук (Вікторія, Ніка), що посприяло поверненню конопель на поля ЄС, Канади та інших країн після заборони їх культивування; однодомних конопель з високою насінневою продуктивністю, стабільною ознакою однодомності і повною відсутністю наркотичних сполук (Глесія) та з високим вмістом волокна і урожайністю стебел (Глухівські 51), що посприяло суттєвому збільшенню виробництва насіння і забезпечило можливість використання технічних конопель у якості альтернативного джерела енергії.

З 2016 року розпочато дослідження з розроблення теоретичних основ створення ненаркотичних сортів конопель медичного напрямку використання з

підвищеним вмістом канабідіолу.

Створення безнаркотичних сортів конопель, удосконалення технологій їх збирання і переробки та часткова гармонізація законодавчої бази забезпечило динамічний розвиток галузі коноплярства в останнє десятиліття. Але відсутність машинобудівних підприємств з виготовлення машин і обладнання для вирощування, збирання та переробки конопель, заводів по переробці коноплесировини та їх віддаленість від сільгоспвиробників, досить запутане та громіздке нормативно-правове забезпечення, різке коливання цін на продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках стримує розвиток даної галузі.

1.2. Організаційні аспекти розвитку виробництва продукції коноплярства

Для економіки України характерним є наявність та розвиток різноманітних форм власності та організаційних форм господарювання.

Форма організації господарської діяльності обумовлена її змістом і формує (чи начебто будує) найзручніше «помешкання» для життєвого циклу та індивідуального відтворення підприємства, тобто зміст дає уявлення про те, що може виробляти підприємство, а форма - як організовується діяльність підприємства.

Організаційно-правова форма становить свого роду конституцію, модель, основу, на підставі якої здійснюється господарська діяльність суб'єкта господарювання. Задля ефективного ведення господарської діяльності суб'єктам господарювання важливо чітко визначитися із вибором своєї організаційно-правової форми, оскільки від такого вибору залежить порядок створення, функціонування, реорганізації та ліквідації підприємства. Проте в законодавстві й досі визначення цього поняття та відповідних критеріїв, за допомогою яких можна було б відмежувати одну організаційно-правову форму від іншої, не встановлено [9].

Оскільки юридична особа – це організація, то в середині неї виникають

певні відносини. Характер цих відносин, їх наповнення, а також деякі умови відповідальності внутрішніх учасників цієї юридичної особи перед кредиторами визначаються саме її організаційно-правовою формою. Організаційно-правова форма юридичних осіб, як правило, зазначається в їх назвах.

Фіксація в Конституції України 1996 р. права людини і громадянина на підприємницьку діяльність (власне на приватну підприємницьку діяльність) для українського законодавства та суспільного життя має історичне інституційне значення [10].

Свобода підприємницької діяльності в якості принципу господарювання та загальної засади цивільного законодавства закріплена відповідно у ст. 6 Господарського кодексу України [11] та ст. 3 Цивільного кодексу України [12]. Слід зазначити, що названі кодекси містять окремі глави у своєму складі, що системно пов'язані із конституційним правом особи на підприємницьку діяльність, зокрема глава 4 Господарського кодексу та глава 5 Цивільного кодексу України. Відповідні норми Господарського кодексу України, якими, зокрема, визначається зміст підприємництва як виду господарської діяльності (ст. 42), зміст свободи підприємницької діяльності (ст. 43), інших принципів підприємницької діяльності (ст. 44) та організаційних форм підприємництва (ст. 45), а також норми Цивільного кодексу України, якими деталізовано власне право фізичної особи на здійснення підприємницької діяльності (ст. 50), визначено зміст цивільно-правової відповідальності фізичної особи — підприємця (ст. 52) та інші, сукупно дозволяють, так би мовити, у «зворотному порядку» встановити зміст права на підприємницьку діяльність у відповідності до ст. 42 Конституції України.

Організаційно-правові форми можна розглядати як з економічної (як вид або тип господарювання) так і правової сторони (як юридичну особу). Відмінність буде тільки в господарствах населення, які не є суб'єктами підприємництва.

Як зазначає Г. Сосновська, дослідження організаційно-правових форм підприємств зумовлені особливостями економічних і соціальних функцій підприємства в економічній системі, а саме: функцій товаровиробника, що

задовольняє суспільні потреби в продукції, роботах і послугах [13].

Важливість дослідження поняття організаційно-правової форми юридичної особи зумовлена його впливом на системність правового регулювання інституційних засад розвитку суспільства, оскільки встановлення чіткої і зрозумілої системи організацій створює належну основу інституційних змін, зокрема відповідної інституалізації економічного розвитку [14].

Суб'єктами господарювання, в тому числі підприємницької діяльності (ст. 55 Господарського кодексу України), визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

Суб'єктами підприємницької діяльності є:

1) господарські організації — юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до Господарського кодексу України, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

На законодавчому рівні чітко не визначено, в яких організаційно-правових формах можуть діяти сільськогосподарські товаровиробники, тому необхідно враховувати загальні положення цивільного законодавства. Відправною при визначенні організаційно-правових форм юридичних осіб є ст.83 Цивільного кодексу України, відповідно до якої юридичні особи можуть бути створені в таких організаційно-правових формах: товариства, установи та в інших формах, встановлених законом. Тобто, можна зробити висновок, що перелік організаційно-правових форм юридичних осіб не є вичерпним. У законодавстві України немає переліку «інших організаційно-правових форм» юридичних осіб, зокрема і сільськогосподарських товаровиробників.

Багато авторів у процесі дослідження сільськогосподарських підприємств розглядають їх через призму організаційно-правових форм господарювання: Г.В. Черевко [15], А.Є. Данкевич [16], А. Мартин [17] та інші.

Зокрема, питаннями щодо формування та розвитку малих організаційно-господарських структур займалися такі вчені аграрії, як Ю.Є Кирилов, І.В. Осадчук [18], Л.В. Молдаван [19], М.К. Пархомець [20].

Ю.Є. Кирилов та І.В. Осадчук у своїх напрацюваннях розкривають роль фермерських господарств у забезпеченні продовольчої безпеки нашої країни, наводяться варіанти підтримки згаданих господарств. В.В. Зіновчук акцентує увагу на унікальності кооперативу, яке орієнтоване не тільки на отримання прибутку, а й на задоволення потреб своїх членів, які є і споживачами і учасниками підприємства.

Організаційно-правові форми господарювання в контексті розвитку кооперативів агропромислового виробництва розглянуті в працях Ю.М. Лупенка [21], А.М. Щербака [22], Л. В. Молдавана, Д.В. Крисанова, Л.О. Удова [23]. Теоретичному напрямку роботи по розвитку та функціонуванню кооперативів присвячено праці М.І. Туган-Барановського [24], М.Й. Маліка [25].

Професор Анджей Ковальські [26] розглянув теоретичні аспекти та практичні засади особливостей функціонування польського агробізнесу в контексті глобалізації та євроінтеграції (зокрема, збільшилася частка вторинної переробки сировини).

Ми навели визначення, відображені в Цивільному та Господарському кодексах, Державному класифікаторі, зібрали трактування різних авторів щодо організаційно –правових форм господарювання та навели їх в Додатку Б [14, 27-28, 30, 32, 33-34, 37-38, 40-41].

Отже, враховуючи вищенаведені наукові визначення організаційно-правової форми юридичної особи та її ознаки, закріплені в Цивільному, Господарському кодексах, Державному класифікаторі, ми маємо можливість сформулювати визначення поняття організаційно-правової форми господарювання виробників продукції коноплярства як системи, що характеризується сукупністю певних

ознак, які є необхідними та достатніми для визначення її змістовної сторони. До них слід відносити дві групи таких ознак: майнові (правовий режим майна, характер майнової відповідальності учасників-засновників) та організаційні (порядок створення управління, реорганізації, ліквідації, вимоги до установчих документів тощо).

Всі форми власності: приватна, колективна, державна є рівноправними. Форми власності та їх комбінації є підставою для створення різних видів підприємств, які, всвою чергу, утворюються об'єкти організаційно-правових форм господарювання, кожен з яких включає певну групу організаційно-правових форм господарювання (рис. 1.3).

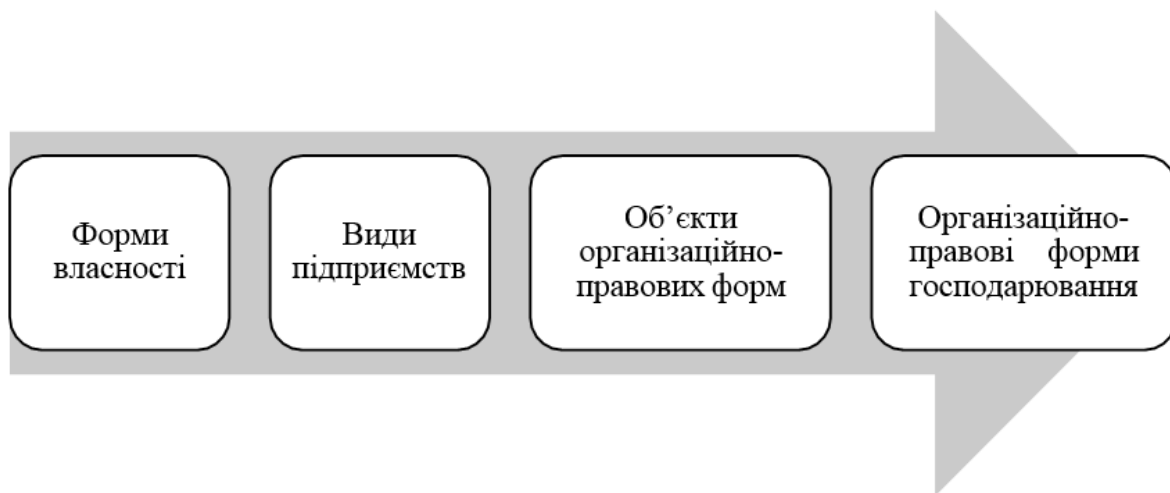


Рисунок 1.3 - Вектор функціонування організаційно-правових форм господарювання

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Залежно від форми власності (колективна, приватна, державна), в Україні діють підприємства таких видів (рис. 1.4).

У Господарському кодексі України у статті 62 визначено суть підприємства. Підприємство це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством України.

Підприємство як організаційна форма господарювання можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності.

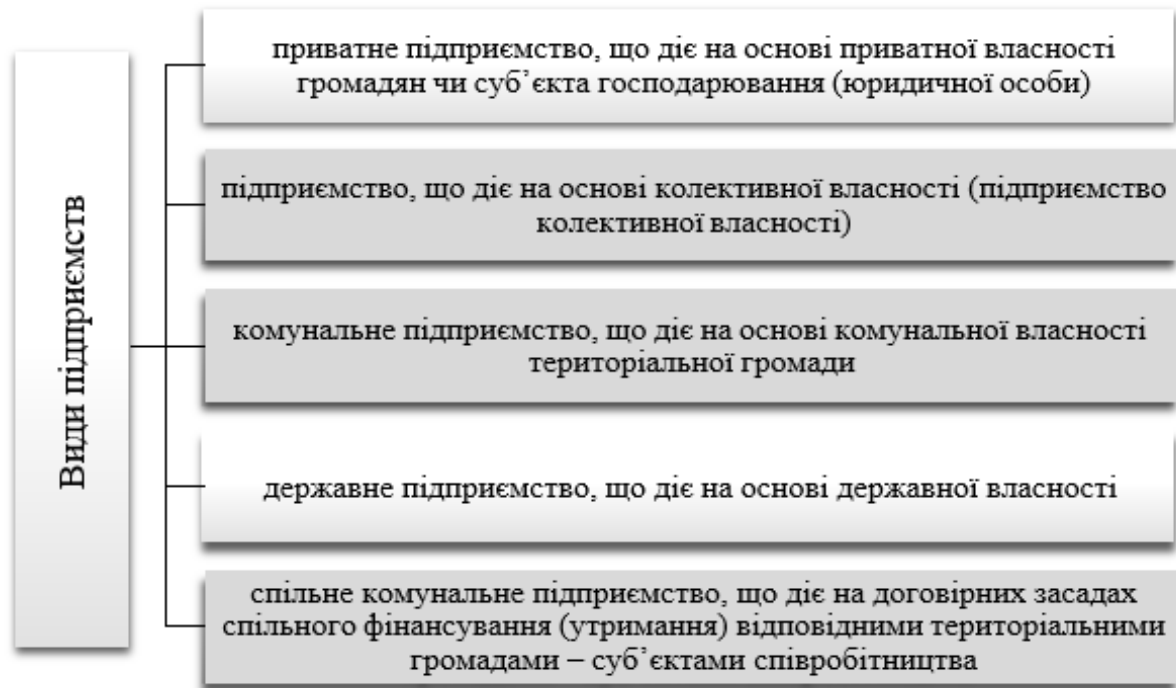


Рисунок 1.4 - Види підприємств в Україні

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Підприємства можна кваліфікувати за певними ознаками – метою та характером діяльності, формою власності, належність капіталу, правовим статусом і формою господарювання, галузево-функціональним видом діяльності, технологічною і територіальною цілісністю, розміром за чисельністю працівників та величиною доходу (табл. 1.2).

Нові критерії щодо видів підприємств було введено з 01.01.2018р. Законом України від 16.07.1999р. № 996 «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (із змінами) [43].

Відповідно до ч.2 ст.2 Закону № 996 до підприємств відповідної категорії відносяться підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передуює звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв (табл.1.3).

Наявність діючих підприємств за видами по регіонах України розглянемо в Додатку В.

Таблиця 1.2 - Класифікація підприємств (організацій) за ознаками

	Класифікаційна ознака	Вид підприємства
1	Мета і характер діяльності	Комерційне, яке діє з метою отримання прибутку. Некомерційне, для якого отримання прибутку не є основною метою (благодійницьке, освітянське, релігійне, медичне та ін.).
2	Форма власності	Приватне, колективне, державне, комунальне, змішане.
3	Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні, кооперативні, орендні, господарські товариства.
4	Належність капіталу	Національне, іноземне, багатонаціональне (спільне).
5	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислове, будівельне, сільськогосподарське, транспортне, торговельне, банківське, страхове, туристичне та ін.
6	Спосіб утворення (заснування) та формування статутного капіталу	Унітарне – створюється одним засновником (держава, об'єднання громадян, приватний власник). Корпоративне – утворюється, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та підприємницької чи трудової діяльності засновників.
7	Розмір	Мікропідприємство, мале, середнє, велике Підприємство
8	Організаційна форма господарювання	Одноособове, господарське товариство.

Джерело: систематизовано на основі [42]

Слід підкреслити, що малі, середні і великі підприємства не утворюють якихось особливих видів з погляду організаційно-правових форм господарювання. Тому вказувати в статуті підприємства, яке реєструється (у його фірмовому найменуванні), що воно «мале» чи «середнє» немає ніякого сенсу.

Таблиця 1.3 - Види підприємств за розміром

Вид підприємства	Балансова вартість активів, тис. євро*	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. євро*	Середня кількість працівників, осіб
Мікро	< 350 тис. євро	< 700 тис. євро	< 10
Мале	< 4 млн. євро	< 8 млн. євро	< 50
Середнє	< 20 млн. євро	< 40 млн. євро	< 250
Велике	> 20 млн. євро	> 40 млн. євро	> 250

* застосовується офіційний курс гривні щодо іноземних валют (середній за період),

розрахований на підставі курсів Національного банку, що встановлювалися для євро протягом відповідного року.

Джерело: сформовано на основі [44]

У момент реєстрації воно ще ніяке, тим чи іншим підприємство стане в процесі функціонування, залежно від того, в які класифікаційні критерії буде вписуватися.

Практичне значення поділу підприємств на вищевказані категорії полягає, зокрема, в тому, що законодавством можуть встановлюватися заходи державної підтримки, надання пільг малим підприємствам, інша нормативна диференціація, у тому числі з антимонопольних питань, стосовно великих підприємств.

У світі загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:

- 1) одноосібне володіння;
- 2) партнерство (товариство);
- 3) корпорація.

Не має особливого значення, яку форму підприємницької діяльності буде обрано – її можна змінити в майбутньому. Багато хто із приватних підприємців перетворювали свої фірми у партнерства або корпорації залежно від ступеня економічного зростання.

Сутнісні характеристики, переваги та недоліки цих організаційно-правових форм наведено в таблиці 1.4.

За міжнародною класифікацією всі підприємства в різних країнах поділяють на індивідуальні (одноособові) та об'єднання підприємців. Згідно з чинним законодавством в Україні такі об'єднання підприємців називають господарськими товариствами.

Згідно з статтею 108 Цивільного кодексу України зміна організаційно-правової форми юридичної особи є припиненням юридичної особи шляхом перетворення. Отже, вибір організаційно-правової форми визначає правовий статус юридичної особи [45].

У законодавчому полі України категорія «організаційно-правова форма» немає однозначного тлумачення [45]. Зокрема, стаття 83 Цивільного кодексу України, яка має назву «Організаційно-правові форми юридичних осіб», не дає вичерпного визначення цього поняття.

Таблиця 1.4 - Порівняльна характеристика організаційно-правових форм підприємництва

Організаційно-правова форма	Сутнісно-змістова характеристика	Організаційно-економічні та соціальні	
		Переваги	Недоліки
Одноосібна власність	Підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я	Простота заснування Повна самостійність, свобода та оперативність дій підприємця Максимально можливі спонукальні мотиви до ефективного господарювання Гарантоване збереження комерційних таємниць	Труднощі із залученням великих інвестицій та одержанням кредитів Повна відповідальність заборги Неможливість спеціалізованого менеджменту Невизначеність терміну функціонування
Господарське товариство (партнерство)	Об'єднання власних капіталів кількох фізичних або юридичних осіб за умов: однакового розподілу ризику і прибутку; спільного контролю результатів бізнесу; безпосередньої участі в діяльності	Широкі можливості виробничої та комерційної діяльності Збільшення фінансової незалежності й дієздатності Велика свобода дій та більша продуманість управлінських рішень Можливість залучення до управління товариством професійних менеджерів	загроза окремим партнерам через солідарну відповідальність, тобто можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів Збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність процесу та результатів діяльності
Корпорація (акціонерне товариство)	Підприємство, власниками якого є акціонери, котрі мають обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал) і розпоряджаються прибутком	Реальна можливість залучення необхідних інвестицій Більша можливість постійного нарощування обсягів виробництва чи послуг Існування тільки обмеженої відповідальності акціонерів Постійний характер функціонування	Наявність розбіжностей між правом власності і функцією контролю діяльності Сплата більших податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів Існування потенційної можливості посадових осіб впливати на діяльність корпорації у власних інтересах

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Так, у частині 1 статті 83 Цивільного кодексу України відзначено, що «... юридичні особи можуть створюватися у формі товариств, установ та в інших

формах, встановлених законом...».

У частині 2 статті 113 Цивільного кодексу України зазначається, що господарські товариства можуть бути створені у формі повного товариства, командитного товариства, товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерного товариства. Ускладнює ідентифікацію змісту поняття «організаційно-правова форма» і те, що в законодавстві одночасно із цим терміном використовуються також терміни «вид» і «тип», без їх чіткого визначення [12]. Відсутнє чітке тлумачення поняття «організаційно-правова форма» також і в Господарському кодексі України.

Зокрема, стаття 63 зазначеного кодексу, що має назву «Види та організаційні форми підприємств» насправді не визначає понять «вид» і «організаційні форми». У статті 63 надається перелік тільки «видів» підприємств, а «організаційні форми» не визначені (табл. .5). Лише глава 12 Господарського кодексу України містить більш-менш конкретні положення щодо «виду» і «організаційно-правової форми». Так, стаття 119 «Види об'єднань підприємств» виділяє відповідні види: господарські об'єднання, державні чи комунальні господарські об'єднання. Стаття «Організаційно-правові форми об'єднань підприємств» відносить до таких асоціацію, корпорацію, концерн і консорціум.

Організаційно-правова форма господарювання – тип суб'єкта права, що визначає форму здійснювання його господарської діяльності. Оскільки юридична особа — це організація, то в середині неї виникають певні відносини. Слід підкреслити, що характер цих відносин, їх наповнення, а також деякі умови відповідальності внутрішніх учасників цієї юридичної особи перед кредиторами визначаються саме її організаційно-правовою формою [46].

Аналіз організаційно-правових форм господарювання в галузі коноплярства в 2021 році свідчить про те, що найбільшу питому вагу у структурі займають товариства з обмеженою відповідальністю - 65% (рис. 1.5). На другому місці знаходяться наукові установи -17%. Незначний відсоток займають фермерські господарства – 15%, і лише 3% припадає на приватні

сільськогосподарські підприємства.

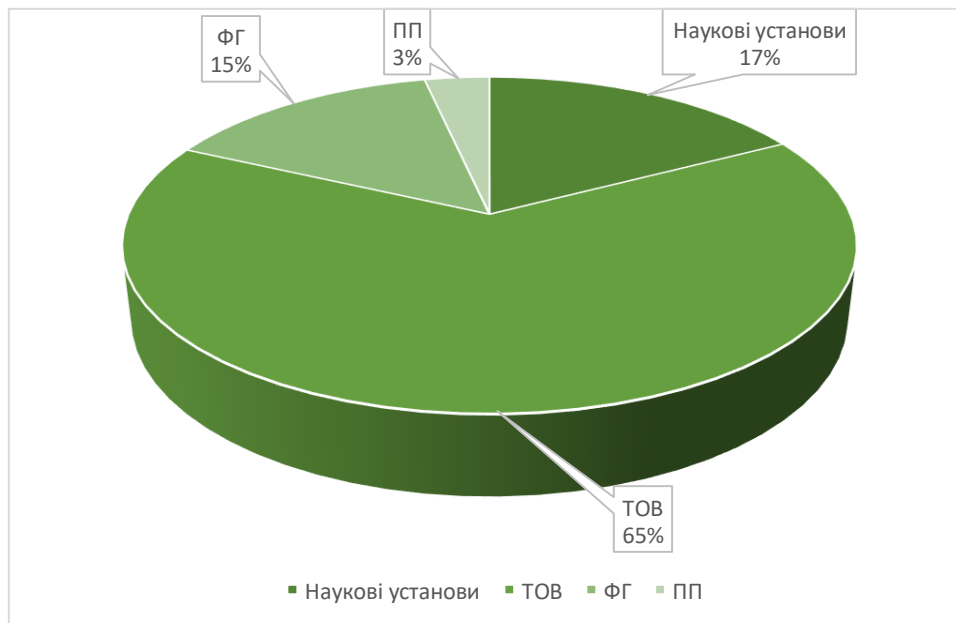


Рисунок 1.5 - Структура організаційно-правових форм господарювання в галузі виробництва продукції коноплярства в 2021 році.

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Загалом, вирощуванням технічних конопель займаються малі та середні підприємства з середніми площами посіву 100-150 га. Великі підприємства вирощуванням даної культури не цікавляться. Але стрімкий попит на продукцію коноплярства може дуже швидко змінити їхню думку. З'явиться потреба в переробних заводах (зараз їх у країні всього 3, за СРСР було понад 30), мобільних переробних комплексах, що зможуть переїжджати з одного господарства в інше, орендуватися (над цією ідеєю саме працюють в Інституті луб'яних культур НААН України).

Найбільшу частку в структурі організаційно-правових форм господарювання в галузі коноплярства займають товариства з обмеженою відповідальністю. Регламентована діяльність ТОВ робить цю форму найбільш популярною серед підприємців. Їй відведено цілий розділ Господарського кодексу України та Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» [47]. З набранням чинності цього Закону втратив чинність Закон України «Про господарські товариства» у частині, що стосується товариств з обмеженою відповідальністю

та товариств з додатковою відповідальністю.

Прийнятий Закон [47] має на меті створити гнучкі та цивілізовані умови для діяльності ТОВ, запровадити в українській правовій системі визнані міжнародною практикою інструменти корпоративного управління, надати учасникам більше можливостей для реалізації своїх корпоративних прав та вирішення спільних питань розвитку бізнесу [48].

В цілому, Закон про ТОВ містить велику кількість достатньо прогресивних норм, належна імплементація яких дозволить значно покращити інвестиційну привабливість України та наблизити вітчизняні умови ведення бізнесу до європейських.

Розглянемо переваги та недоліки ТОВ в контексті господарських товариств (табл. 1.5).

Необхідно відмітити, що останнім часом все більшу вагу набирає така форма господарювання як фермерство. Як свідчить світовий досвід, саме цей вид діяльності є найперспективнішим для розвитку закритого циклу виробництва в сільській місцевості.

Виробництво сільськогосподарської продукції у країнах Східної Європи, за винятком Польщі та Греції, зосереджене в руках корпоративних структур. У країнах Західної Європи фермерські господарства становлять 85% усіх сільськогосподарських підприємств, вони обробляють 68% землі сільськогосподарського призначення (проти 25% у Східній Європі) [50].

В Україні існує 4 групи виробників сільськогосподарської продукції, яких можна кваліфікувати як малі фермери (рис. 1.6).

Фермерство як форма ведення господарства має цілу низку переваг порівняно з іншими формами господарювання: ефективне сприяння скороченню бідності, підвищення стандартів життя в сільській місцевості, висока мотивація праці, високий рівень відповідальності фермера, поєднання виробничої та побутової сторін життя, передача власного досвіду наступним поколінням, тощо [51]. Крім того, фермер орієнтується в своїй роботі на високу врожайність, а отже, він отримає більше продукції з 1 га.

Таблиця 1.5 - Господарські товариства: переваги та недоліки

Переваги	Недоліки
Централізація фінансово-економічного управління і контролю	Зростання монополізації економіки
Синергетичний ефект (зростання можливостей усіх учасників холдингу в геометричній прогресії)	Створення для дочірніх компаній умов залежності від материнської організації, Почасту позбавлення більшості засобів виробництва
Мінімізація негативної дії конкуренції для всіх учасників компанії	Розгалужена ієрархічна система керівництва, помітний бюрократичний штат
Потенціал формування самодостатньої вертикально інтегрованої структури управління	Маніпуляція ресурсами дочірніх підприємств
Потенціал проведення диверсифікації виробництва для мінімізації підприємницьких небезпек з одночасною спеціалізацією як умовою підвищення конкурентоспроможності	«Подвійне оподаткування»: дочірнє товариство, отримуючи прибуток, сплачує податок, передає цей прибуток материнській організації як дивіденди, які обкладаються податком на прибуток
Можливість упровадження у виробництво науково-технічних досягнень, запозичення, адаптація та інтеграція досвіду іноземних компаній у процеси господарювання	іноземних компаній у процеси господарювання Можливість уникнення сплати податків завдяки складній структурній схемі управління
Спроможність протистояти трансформації ринкової кон'юнктури	Відсутність об'єктивного політико-правового регулювання на державному рівні
Перспектива ефективно реалізувати масштабні фінансові ресурси	Боротьба інтересів агрохолдингу та сільських жителів
Можливість узгодження фінансової, операційної та інвестиційної діяльності. Результативність добровільно-договірних відносин	Зосередження фінансових ресурсів на рахунках материнської організації (небезпека втрати інвестора)

Джерело: сформовано автором на основі [49]

Діяльність великих сільськогосподарських підприємств направлена на отримання якомога більшого прибутку з 1 га.

Тобто, їх цікавить, в першу чергу, комерційна ефективність діяльності. Для сільських громад вигідні фермерські господарства, так як вони дають можливість для створення додаткових робочих місць та формування доходу на місцях, бережно використовують навколишнє середовище завдяки менш інтенсивному використанню невідновлюваних джерел енергії. Крім того, фермерське господарство це місце з культурно-історичною спадщиною. А невеликі розміри цих господарств забезпечують менші можливості впливу на органи місцевого

самоврядування з метою отримання вигоди.

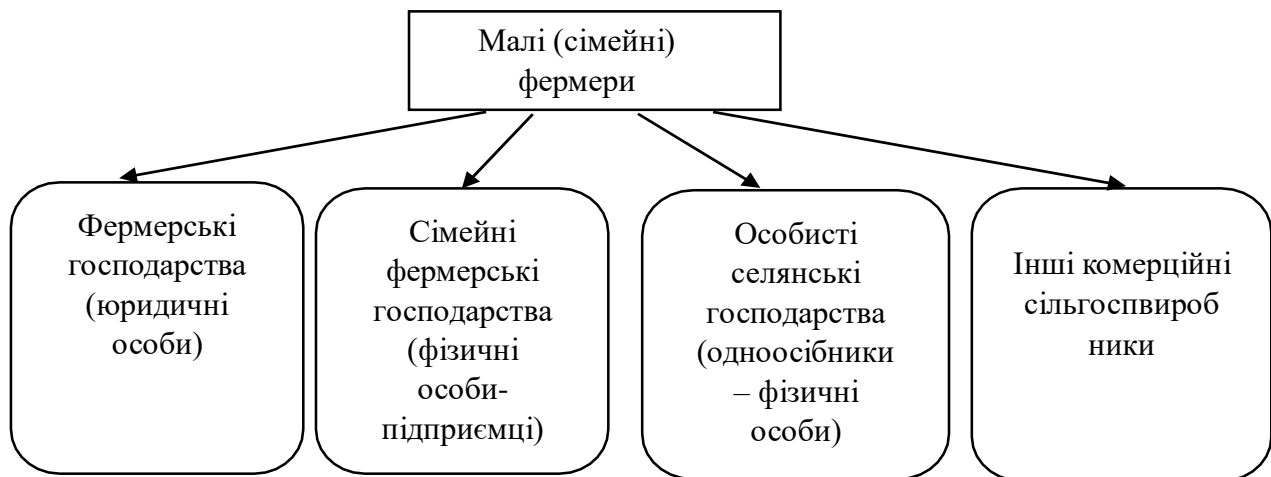


Рисунок 1.6 - Групи виробників сільськогосподарської продукції

Джерело: сформовано автором на основі [49]

У 2018 році налічувалося 9892 великих сільськогосподарських підприємств, кожне з яких мало в своєму розпорядженні в середньому 1650 га ріллі та 30441 фермерських господарств з площею близько 105 га ріллі. Необхідно зауважити, що фермерські господарства спеціалізуються в основному в галузі рослинництва.

На жаль, за останні два десятиліття аграрна політика України залишила фермерство дещо поза своєю увагою. І такій формі господарювання досить складно конкурувати з великими підприємствами.

21 квітня 2021 року на засіданні Уряду прийнято постанову [52], яка розширює та вдосконалює державну підтримку фермерських господарств. Документ розроблено на підставі Указу Президента України в частині підвищення фінансової спроможності фермерів та малих сільськогосподарських виробників.

Розглянемо переваги та недоліки фермерських господарств з точки зору вирощування технічних конопель (табл.1.6).

Таким чином, до основних проблем функціонування фермерських господарств в галузі коноплярства є недоступність нових технологій та технічного забезпечення виробничих процесів в умовах обмеженості фінансових ресурсів, слабка фінансово-кредитна підтримка держави, майже повна відсутність переробної галузі. Наявність декількох заводів по переробці конопляної сировини не вирішує дане питання.

Таблиця 1.6 - Фермерське господарство: переваги та недоліки при вирощуванні технічнихконопель

Переваги	Недоліки
Розмір бюджетної субсидії складає 5000 грн на одиницю оброблених угідь (1 гектар). Також запроваджено виплати у розмірі 36 тис. грн за сільськогосподарську дорадчу послугу.	Вирощувати технічні коноплі рекомендовано на площі не менше 50 га.
Якщо фермерське господарство вирощує зерно-бобові культури, то збирання насіння можливе традиційним зернозбиральним комбайном: «Нью Холданд», «Сампо», «Скіф», «Клаас» й інші, на зрізання конопель жатка перелаштовується з кукурудзи чи сої	Відсутність спеціалізованої техніки для збирання насіння та стебел технічних конопель
Оперативне прийняття управлінських рішень, так як фермерське господарство – це сімейна самоорганізація. Можливість готувати кадри в самому господарстві. Висока мотивація продуктивності праці. Максимізація якості продукції. Висока рентабельність продукції. Незалежність від інших осіб, так як створення фермерського господарства може відбуватися за бажанням однієї особи, що є дуже зручним	Порівняно короткий термін існування. Залежність циклів розвитку фермерського виробництва від віку голови господарства. Небезпека виникнення конфліктних ситуацій всередині сім'ї голови господарства. Слабка державна фінансово-кредитна підтримка фермерства Відсутність необхідної величини стартового капіталу для створення фермерського господарства. Слабка матеріально-технічна база. Залежність від погодних умов.
	Слабка державна фінансово-кредитна підтримка фермерства

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Вибір організаційної форми підприємства залежить від багатьох факторів, основні з яких наведено на рис. 1.7.

При прийнятті рішення щодо обрання організаційно-правової форми підприємства, керівник з'ясовує необхідний рівень і обсяг можливих прав і обов'язків, сферу партнерів та чинного законодавства. Необхідною передумовою при виборі форми організації є можливість чинного законодавства. Правильний вибір організаційної форми допоможе в майбутньому підприємству користуватися можливостями, які надає законодавство за тією чи іншою формою. Особливо це важливо для тих підприємців, які планують в майбутньому залучати іноземні інвестиції для розвитку свого бізнесу, адже вони виступають ключовим фактором у забезпеченні розвитку галузі коноплярства.

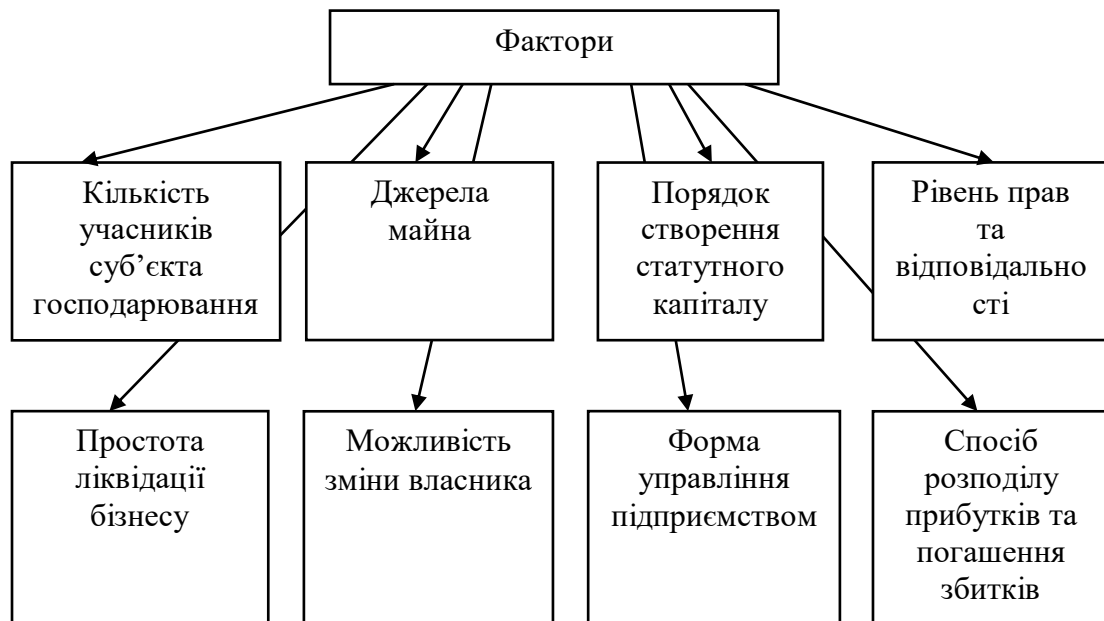


Рисунок 1.7 - Фактори впливу на вибір організаційної форми підприємства
Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Згідно з Господарським Кодексом, підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця.

1.3 Стратегічне управління як основа ефективної діяльності галузі коноплярства

Насамперед підприємство повинно поставити перед собою ключову мету, яку можна назвати баченням: де бізнес хотів би бачити себе через 2-7-10 років. З іншого боку, стратегія завжди визначається сукупністю, з одного боку, зовнішнього середовища, в якому існує бізнес, а з іншого – внутрішнім середовищем. Зовнішнє середовище бізнесу для цілей стратегічного управління є одним з основних елементів того, що підприємство може собі дозволити, а що ні.

Внутрішнє середовище бізнесу визначається, з одного боку, активами, якими компанія оперує у своєму бізнесі, створює додану вартість, та, відповідно формує свою ринкову оцінку. Активи можна розглянути як з погляду матеріальних активів так і нематеріальних. При цьому активи можуть безпосередньо відобразитися в балансі компанії так, на жаль, і не знаходити

свого відображення. За оцінками, в сучасному світі, в умовах креативної та цифрової економіки, до 70% вартості багатьох компаній становлять знання в головах співробітників. Це дуже цікавий нематеріальний актив. Однак, з погляду оцифрування, сьогодні для цілей звітності він досить складний.

З іншого боку, внутрішню сторону бізнесу формують процеси, що відбуваються в організації. До основних процесів можна віднести: робочий процес чи процес доданої вартості. У рамках цього процесу є певна сукупність стартових активів на вході, трансформація та вихід у вигляді готового продукту, товару, роботи, послуги. З іншого боку, у кожній організації є поведінковий процес чи корпоративна культура. Вона дуже чітко розуміється сукупністю факторів. З одного боку, працівники чітко знають, що можна в організації, а що не можна, кому можна, кому не можна. Приблизно, через 3-4 місяці людина починає це відчувати – це і є процес поведінки. І багато організацій формують свої стратегії, орієнтуючись на типові поведінкові процеси.

Третій процес, що формує внутрішнє середовище бізнесу, – це процес змін. У світі все частіше він визначає ключові стратегічні моменти компанії. Якщо компанія не здійснює зміни вчасно – у неї дуже часто немає стратегічних перспектив. З іншого боку, ефективність можливих змін це один із факторів пошуку та адаптації конкурентних переваг.

Стратегія – це завдання якомога чіткіше поєднати внутрішнє середовище чи компетенції компанії до вимог, які сьогодні висуває зовнішнє середовище. Сьогодні стратегічний цикл передбачає постійну роботу зі стратегіями. Неможливо в умовах сьогоденної економіки написати один як завгодно чудовий документ, а далі слідувати його реалізації.

Отже, існує два ключові підходи до формування та старту стратегічного циклу (рис.1.8).

Перший підхід передбачає, що початок стратегічного процесу перебуває в аналізі існуючого зовнішнього середовища і, що найголовніше, тих можливих змін і майбутніх завдань, що є формуванням стратегій; тих трендів, куди саме

рухається зовнішнє середовище (рис.1.9).

Зовнішнє середовище складається з трьох ключових груп, факторів, що,

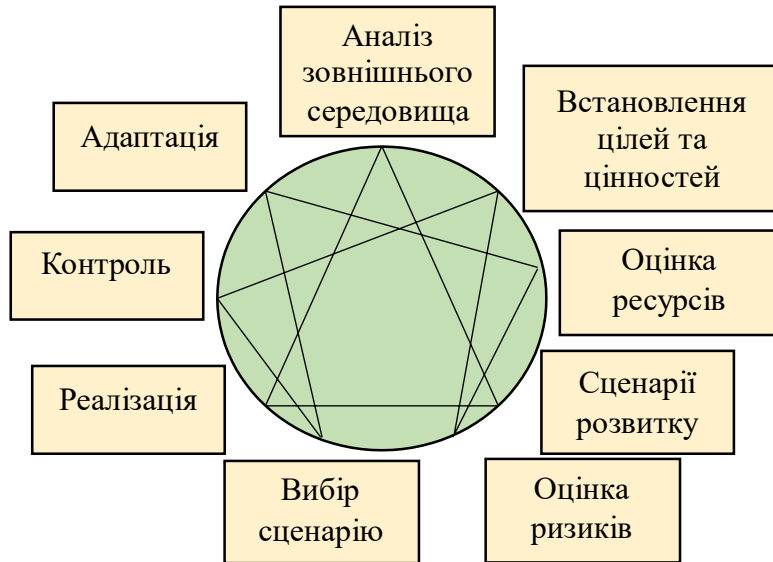


Рисунок 1.8 - Стратегічний цикл

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

впливають на її складові: макроекономічне середовище, середовище галузі конкурентне середовище.

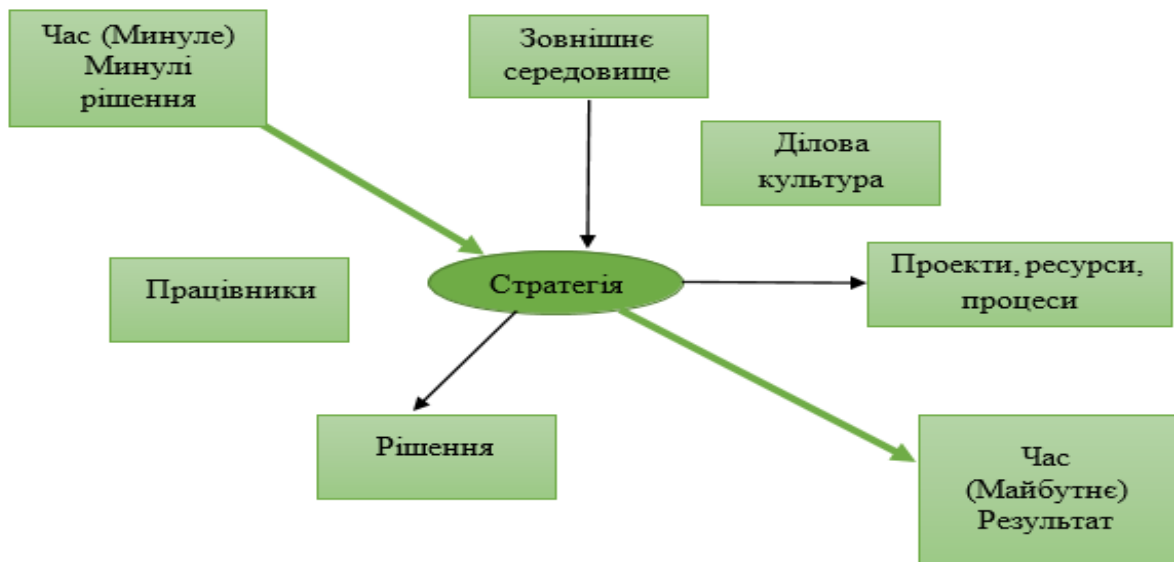


Рисунок 1.9 - Стратегічна тріада

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Кожен із бізнесів стикається як з ефектом макроекономіки, так і з тим, як

влаштований процес, так і з тим, які дії зроблять конкуренти. Не буває неконкурентних бізнесів, тому всі бізнеси існують у зовнішньому середовищі. І перший підхід до старту стратегічного циклу у тому, що починаємо з аналізу довкілля. І максимально намагаємося зробити не опис, а насамперед оцифрування існуючого стану та майбутніх трендів.

Другий підхід до планування стратегічного циклу полягає в тому, щоб спочатку поставити мету, за якою стратегічно розвиватиметься компанія. Грунтуючись на бажаній меті та можливості її досягнення проводити вже аналіз зовнішніх обставин, з якими може зіткнутися компанія. Тобто, аналізувати не зовнішнє середовище як таке і не шукати факторів, які можуть просто вплинути або не вплинути на наш бізнес, а насамперед вибирати ключові фактори, які вплинуть конкретно на бізнес, на ту мету, яку підприємство бажає поставити перед собою. Дуже часто коректна постановка стратегічної мети визначатиме і ринок, в якій компанія почуватиме себе комфортно. І, відповідно, це дозволить виділити свої ринки, свої тренди та своїх конкурентів.

Практична стратегія має ставити практичну мету. Вона повинна мати не окреме від бізнесу завдання, а всі прив'язки мають бути зроблені до конкретної стратегічної мети: де компанія бажає опинитися у середньо- та довгостроковому періоді. Ось це завдання, яке виконує стратегія. Що підприємство повинно адаптувати в своїх активах та процесах, щоб йти до цієї мети, а не віддалятися від неї.

Немає стратегічного планування, у якому немає умови невизначеності. Планування - це частина інформації, якою володіє компанія, а якась частина планування буде заснована на припущеннях. Тому стратегія завжди передбачає ризики.

Невизначеність - це ризик, все, що компанія не може знати напевно, а таких факторів багато. Тому розробляючи стратегію, підприємство розробляє залежно від факторів невизначеності сценарії, які вважає можливими. Потім обирається той сценарій, який компанія вважає найпріоритетнішим, найімовірнішим та найперспективнішим.

Наступна стадія — це реалізація сценарію, який компанія розробила. Вона починає його реалізовувати, оцифровувати, а отже, контролювати. Як тільки починається робота, відразу ж з'ясовується, що в якісь фактори невизначеності організація потрапила не зовсім правильно, іноді буває зовсім неправильно. Тому необхідно проводити адаптацію розробленої стратегії. Адаптацію з погляду ресурсів, з погляду вибору можливого сценарію. І компанія знову повертається до аналізу довкілля. Так працює стратегічний цикл. У сучасній економіці це безперервний процес.

Необхідно наголосити на найважливішому тренді, який є в глобальній економіці – цей тренд називається Ефектом Червоної Королеви: «Необхідно бігти щодуху, щоб залишатися на одному і тому ж місці» [53].

У сучасному економічному світі кожна ситуація пов'язана з тим, що зміни точаться постійно, стратегічна адаптація йде постійно.

Компанія бажає мати середньо - та довгострокове бачення розвитку власного бізнесу – стратегію. Але при цьому треба розуміти, що зміни навколишнього середовища дуже радикальні, тому їй доводиться постійно адаптуватися до зовнішнього середовища. Крім цього, що стратегія є безперервним процесом адаптації внутрішнього середовища організації до вимог зовнішнього середовища, необхідно розуміти, що з одного боку, стратегія – це процес перенесення наших минулих рішень у майбутнє. А з іншого боку, стратегія завжди пов'язана з людьми, які формують ділову культуру та з тими питаннями та рішеннями, з якими вона постійно має справу. Дуже часто важливим ефектом, що впливає на стратегію, є формат раніше прийнятих рішень. Іноді саме неприйняття рішень стратегічно впливає на подальше становище компанії на ринку.

Стратегічне управління – це управління, яке здійснюється від майбутнього, від тієї точки, куди поставлена ціль. Саме звідти необхідно починати планувати підприємству свою діяльність. Тактичне управління здійснюється за вектором з теперішнього часу в майбутнє. Якщо підприємство буде постійно діяти тактично, то воно не зможе досягти поставлених цілей, оскільки на його шляху постійно

виникатимуть певні перешкоди. А це змушуватиме його повертатися назад, рухатися в інший бік, тобто виникне своєрідне топтання на місці, так зване «багатовекторне управління».

Якщо ж ми дійсно ставимо стратегічну ціль, ми плануємо «кроки» - як ми зможемо цього досягти.

На сьогоднішній день дуже багато країн відмовляється від довготривалого планування. Якщо раніше планували на період до 30 років і більше, то сьогодні такі терміни вже не закладаються. Основною причиною цих змін є це швидкоплинність ринкового середовища, розвиток технологій тощо.

Стратегічне управління є необхідною умовою стратегічного розвитку будь-якої галузі господарства.

Вивченню питань кола проблем стратегічного управління організаційних систем присвятили свої роботи такі науковці як: Г.Ю. Гедройц [54], С. Т. Пілецька [55], Ю.М. Мельник [56]., М.Г. Саєнко [57] та інші.

Але необхідно зауважити, що, в основному, роботи науковців сконцентровані на отриманні прибутку та управлінні активами і пасивами компанії [58].

Розглянемо основні підходи до визначення поняття «стратегічне управління» (Додаток Г).

Отже, розглянувши визначення поняття різних науковців, можемо зробити висновок, що «стратегічне управління» - це динамічний процес, що базується на використанні потенціалу підприємства, орієнтується на отримання довгострокових конкурентних переваг на ринку при своєчасному коригуванні цілей функціонування (відповідно до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі) шляхом інноваційної спрямованості, зростання обсягів господарювання, реструктуризації підприємств або антикризового управління [68].

На сьогодні є три підходи до бачення стратегії [69].

Перший варіант пов'язаний з тим, що стратегія розглядається як абстрактна діяльність. Тобто, в світі відбуваються якісь глобальні зміни:

наприклад, пандемія, зміна клімату, певні наукові досягнення тощо. А підприємство вважає себе незначною одиницею, «маленькими людьми», відповідальність повністю покладається на управлінський апарат, який це питання якось вирішить і ми будемо рухатися вперед. Тобто, поняття стратегія близьке до поняття стратегічного бачення, розуміється як бажаний стан. Теоретично підприємством розглядаються якісь далекі перспективи, пов'язані з розвитком галузі коноплярства, але які не стосуються нас безпосередньо.

Другий підхід базується на чіткому дотриманні стратегічного плану або плану дій. Є стратегія, є план дій, підприємство рухається до мети. Можливе зміщення акценту на тактичні дії, тобто, наскільки ми правильно робимо, наскільки ми правильно рухаємося, але ці дії можуть бути такою своєрідною мозаїкою, яка може зламати цю стратегію. Тому що необхідне чітке дотримання всіх цих компонентів в різних напрямках. Тобто, це фактично ототожнення стратегії і плану дій – ми на цьому зосередилися і прихильники цього підходу вважають, що на кожен день повинен бути написаний план, який загалом збігається зі стратегією, яка вже прописана. Недоліком такого підходу є забюрократизованість і відсутність творчого підходу.

Прихильники третього підходу вважають стратегію процесом. Тобто, підприємство або в стратегії або ні. Або рухаємося стратегічно або ні.

Отже, розглянемо особливість і специфіку цих трьох підходів. Вони пов'язані з цінностями, які закладені в суспільстві. Якщо переважна більшість людей в суспільстві дотримується цінностей виживання (невідомо що завтра буде), то це дасть такий підхід, що стосується першого бачення стратегії.

Якщо ж підприємство намагається достатньо чітко рухатися вперед, дотримуючись певних компонентів, то це можна вважати другим підходом до розуміння стратегії.

Якщо ж підприємство розглядає стратегію як процес, тоді можна говорити про наявність стратегічного управління і для такого підходу важливим є таке поняття як стратегічне мислення.

Стратегічне управління – це одночасно і процес і результат.

П. Лоранж виділив чотири основні напрями процесу стратегічного управління: розподіл ресурсів (фонди, дефіцитні управлінські таланти, технологічний досвід); адаптація до зовнішнього середовища (поліпшення стосунків організації з її зовнішнім середовищем); внутрішня координація; організаційно-стратегічне передбачення.

Стратегія відрізняється від звичайного планування тим, що у звичайному плануванні підприємство мислить категоріями приростів, тобто, бере минулий досвід, додає приріст та починає його розподіляти між різними функціями, напрямками. Стратегія - це більше про те, які завдання доведеться вирішувати в майбутньому, і якщо за рахунок стратегічного мислення вони будуть передбачені, у підприємства з'являється шанс до них підготуватися.

Отже, стратегічне управління повинне враховувати системні рівні компанії та системні рівні команди (рис.1.10).

Стратегічне управління повинне базуватися на взаємозв'язку рівня компанії та рівня команди. Якщо компанія розвивається, а команда ні, то ми отримаємо дисбаланс і розвиток компанії призупиняється. Якщо ж відбувається зворотний ефект, команда розвивається, а система відстає, то в такому випадку команда піде з компанії. Розглядаючи ліву таблицю, ми можемо використовувати визначення розвитку компанії. Коли вона реалізує формат на якомусь рівні, цей формат виштовхує її для розвитку на наступний рівень. Наприклад, якщо ми візьмемо розвиток галузі коноплярства на рівні ентузіазму, то це колектив дуже активних людей, які вирішують завдання виходячи зі свого бачення ситуації. Вони, можливо, не особливо розподіляють відповідальність, але при цьому вони заряджені на результат, і тому ростуть і розвиваються. Але прийде час, коли їм доведеться розподілити повноваження та відповідальність, запровадити правила і це вже буде перехід на системний рівень. Якщо підприємство почне будувати систему, то необхідно зауважити, що сукупність правил та прийомів мають обмежений ресурс.

Відповідно, після відточування кожного пункту системи, елемента, правила підприємство підійде до рівня ефективності.

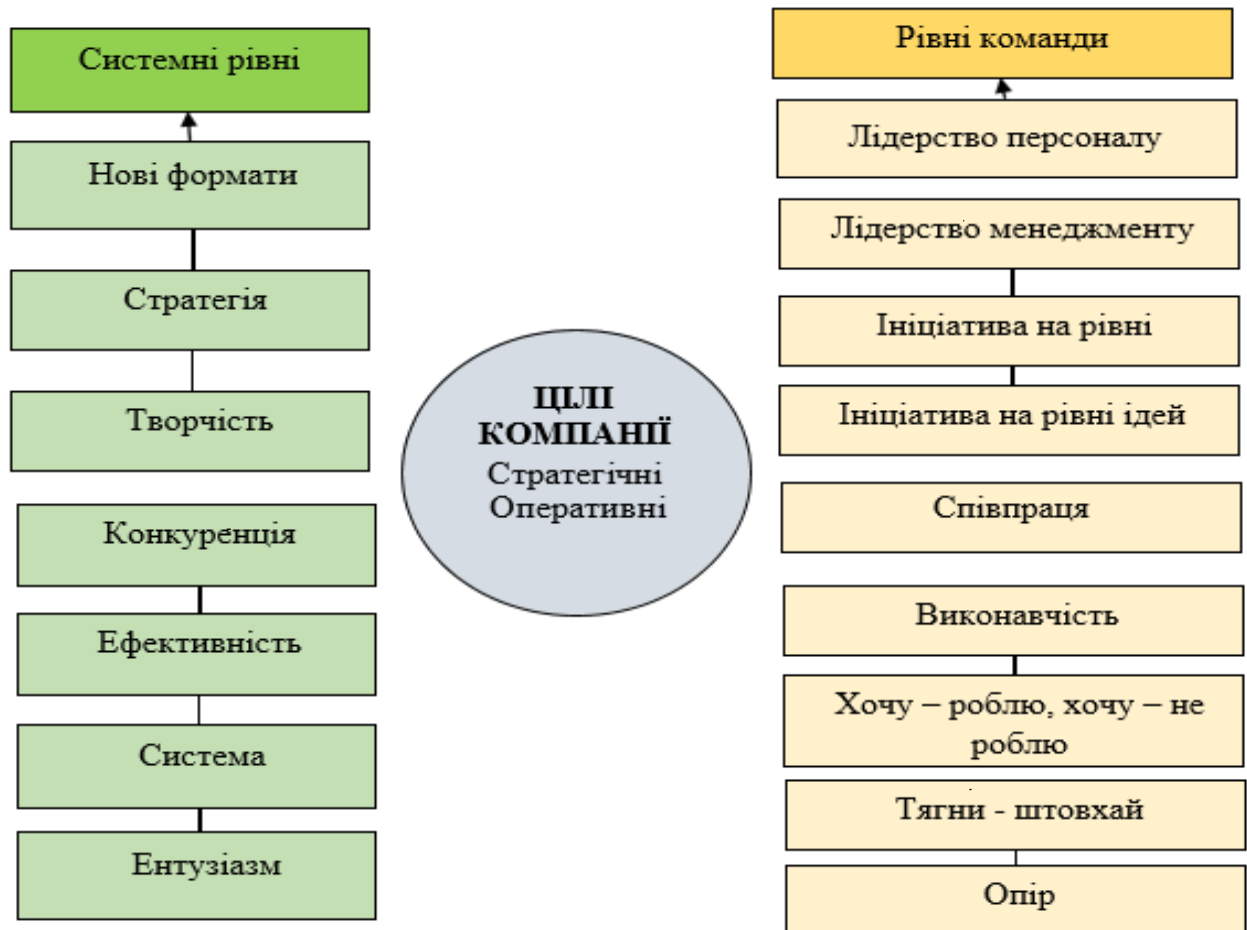


Рисунок 1.10 - Системні рівні та рівні команди

Джерело: сформовано [69]

Коли компанія починає вирішувати завдання ефективності, то на ринку знаходяться ще компанії, які вирішують завдання ефективності. В цей час ринок, зазвичай, насичений пропозицією, і підприємство входить у фазу конкуренції. І парадокс полягає в тому, що, якщо компанія хоче зайняти лідируючу позицію на ринку, то їй необхідно вирішувати завдання з рівня вище.

Якщо одна компанія вирішує виграти в іншій компанії, яка перебуває на рівні системи, вона може виграти за рахунок ефективності. Але якщо компанія вирішує завдання з рівня ефективності і її конкурент вирішує завдання з рівня ефективності, то така боротьба може призвести до того, що не буде руху вперед, оскільки ефективність у будь-якій функції обмежена. Але якщо одна компанія зсувається на рівень конкуренції, то це змінює рівень мислення менеджерів та

організації в цілому, і тоді з рівня конкуренції вона матиме можливість знайти спосіб, ключ до того, як обіграти компанію, яка знаходиться на рівні ефективності.

Якщо дві або більше компаній знаходяться на ринку на рівні конкуренції, то, щоб обіграти інші компанії, доведеться зсуватися на рівень творчого мислення для того, щоб знаходити унікальність, відмінності, формувати переваги, швидкість і так далі. Якщо компанія зсувається на рівень творчості, то і творчі рішення мають свою стелю, свої обмеження. І в цьому випадку, щоб виграти далі, нам необхідно зсуватися на рівень стратегії. Коли компанія досягає вершини за системними рівнями розвитку, їй доведеться зсуватися в нові формати, тобто створювати новий вид діяльності.

Відповідно до цієї моделі компанія розвивається знизу вгору. Коли компанія реалізує якийсь формат на якомусь рівні, то цей формат виштовхує її на наступний рівень. Ця модель необхідна для того, щоб керівник компанії міг передбачити її майбутнє і співвідносити це з рівнем розвитку своєї команди.

Команда просувається за рівнями свідомості та ефективності також знизу вгору, але нижні два рівні «Опір» та «Тягни – штовхай» – це не функціональні рівні. Тобто, в цьому випадку команда явно входить у суперечність із моделлю організації та її планами.

Але цікавим рівнем є рівень «Хочу роблю, хочу не роблю», оскільки це є рівень зовнішньої лояльності. Тобто, коли людям ставлять завдання, яке вони хочуть виконувати, вони його виконують. Це колектив доброзичливих людей, які звикли жити за старим і не дуже намагаються вносити нові зміни в життя. Відповідно, якщо компанія вирішить переходити з рівня системи на рівень ефективності, буде підвищено вимоги до свого персоналу.

Оскільки команда - це той основний ресурс, за допомогою якого компанія вноситиме певні зміни в свою діяльність. Тому хорошим функціональним рівнем в організації є рівень старанності. Тобто, коли із 100% поставлених завдань 80% починаються виконуватися відразу, без нагадування. Тому, перш ніж розвивати організацію, нам доведеться організувати старанність у команді.

Якщо питання старанності вирішене, то компанія переходить до співпраці. Мотивувати людей на результати своєї діяльності необхідно таким чином, щоб вони працювали з ентузіазмом. Якщо цей рівень буде пройдено, то ми швидше за все отримаємо ефект ініціативи. Ініціатива в компаніях буває, двох видів: ініціатива на рівні ідей та ініціатива на рівні проектів.

Ініціатива на рівні ідей, як правило, малопродуктивна з точки розвитку бізнесу. Адже, самі по собі ідеї або не відносяться до ефективності та розвитку компанії або вони не прораховані і підприємство немає можливості їх всі обробити.

Цінною є ініціатива на рівні проектів, тобто коли людина пропонує своє рішення і вони хоча б трохи математично обґрунтовані.

Якщо ініціативу на рівні проектів пройдено, виникає питання лідерства на рівні менеджменту, тобто коли команда топ-менеджерів є ще й носієм лідерської функції. Вони самостійні, можуть брати на себе відповідальність, робити не тільки те, що їм говорять, а ще й додатково розвивати свою організацію. І вищий пілотаж за рівнем розвитку команди, це лідерство на рівні персоналу. Це коли компанія вбудовує лідерську функцію на рівень персоналу з метою отримання таких співробітників в організації, які матимуть взяти на себе відповідальність, проявляти ініціативу.

Отже, якщо ми візьмемо ліве та праве крило, то зрозуміємо, що нам спочатку треба рухати: чи вже братися за розвиток організації або для початку попрацювати з командою.

Отже, ентузіазм, система, ефективність, конкуренція, творчість, стратегія та нові формати - це системні рівні організації.

На рівні ентузіазму ставка робиться на конкретного працівника і на вирішення нею певного кола проблем. Але як тільки з певних причин працівник йде з компанії, то якісь питання залишаються не вирішеними. Коли кількість таких питань досягає критичної маси, тобто компанія не встигає вирішувати поставлені завдання, вона зсувається на рівень системи (рис. 1.11).

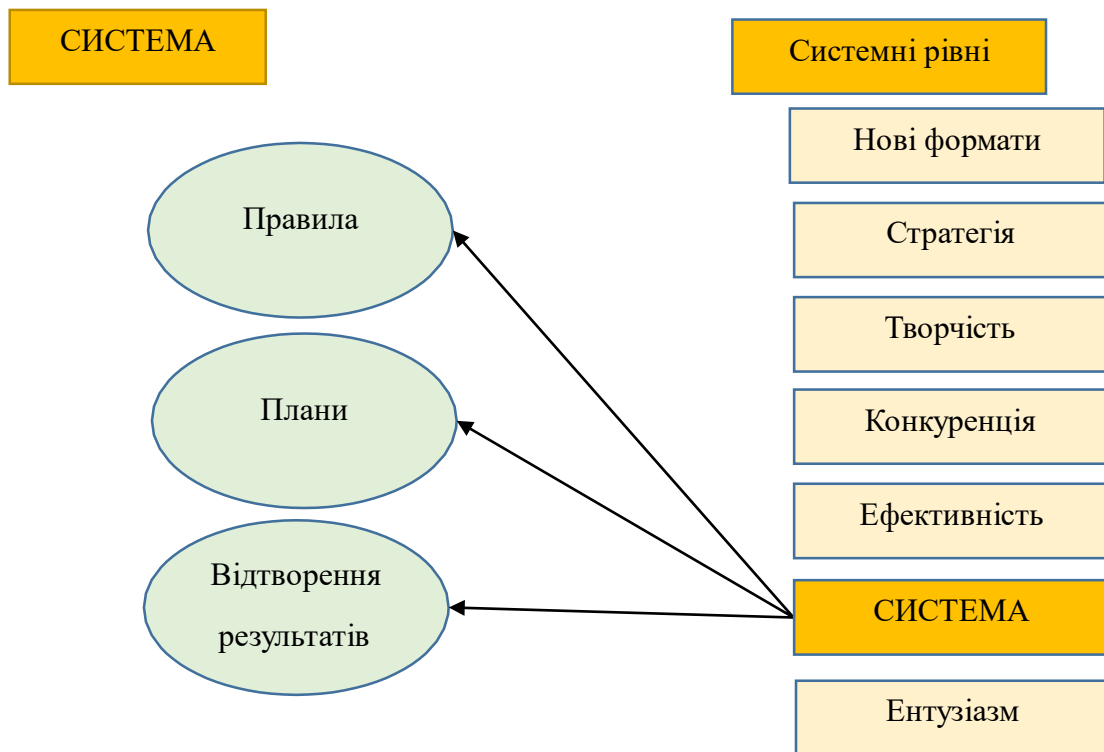


Рисунок 1.11 - Рівень системи

Джерело: сформовано [69]

Основні завдання рівня системи – це відтворення результатів, плани та правила. Багато компаній розвивають саме цей рівень системи. Наприклад, організаційне проектування: це вибудовування структури, розклад повноважень та відповідальності, мотивація людей залежно від своєї сфери. Наприклад, бізнес-процеси, чи бюджетування, чи складання річного плану, оскільки в основному ці процеси покликані впорядкувати роботу великої кількості людей і зробити їхню діяльність спочатку передбачуваною. Найголовніший показник для системи – це передбачуваність відтворення результатів.

Умовно кажучи, на рівні системи компанія повинна розуміти, чого їй чекати, а на що не варто надіятися від конкретних працівників, від маси працівників і від конкретного цеху, підрозділу, функції, відділу тощо. На рівні системи з'являються плани, посадові інструкції. І зв'язка системи та ефективності відбувається через бізнес-процес і через ідею компанії про те, що їй потрібно знизити вартість процесів, порахувати їх кількість, підвищити ефективність

виробітку на працівника, на 1 га і так далі.

Перехід компанії із рівня системи на рівень ефективності проявляється в тому, що починають розробляти бюджети на кожен підрозділ (рис. 1.12). В країні прийнято мати «казановий» бюджет і витрати розподіляються на всі відділи пропорційно за певними ознаками. Так от, якщо компанія вирішила перейти на рівень ефективності, то бюджет доведеться робити на кожен підрозділ, на кожного працівника і водночас розраховувати прибуток на людину. Тоді чітко побачимо, який працівник генерує прибуток, а який збиток, який відділ працює більш ефективно, яка товарна група тягне компанію, а яка просідає. Принцип середнього розподілу витрат - це принцип системного рівня, тобто ми створили систему. Разом усе це робимо та витрати ділимо в середньому.

Як тільки компанія починає жорстко ділити витрати на кожен відділ, на кожну функцію - це буде повний перехід на ефективність. І коли показники ефективності почнуть змінюватися, компанія буде їх планувати та управляти ними, то це і буде ознакою того, що компанія знаходиться на рівні ефективності. Тобто, головним показником переходу є план зміни критеріїв ефективності. Відповідно, виникає паралельне питання щодо розвитку команди.

Наприклад, компанія із рівня системи вирішили перейти на рівень ефективності, а команда знаходиться на рівні «Хочу роблю, не хочу – не роблю». В цьому випадку компанія повинна оголосити про те, що правила роботи будуть змінюватися. На цьому етапі працівникам треба надати час від 6 до 10 місяців для адаптації. Потім компанія оголошує про зміну підходу до планування протягом двох чи трьох місяців і при цьому жорстко не вимагаємо працівників за результат.

Потім компанія змінює мотивацію, при чому працівники ознайомлені з новим планом, новою мотивацією та отримують не менше, ніж за старою мотивацією. За 3-4 місяці команда розшарується. З'являться працівники, які матимуть бажання працювати по-новому і, навіть більше, вбачатимуть для себе перспективи розвитку на новому рівні системи.

З'являться люди більш-менш успішні в цій новій мотивації і залишаться якийсь прошарок людей, які або не хочуть йти в нову мотивацію, або не можуть з

якихось причин. І ось через 3-4 місяці компанія перейде на новий рівень мотивації, нові показники ефективності, а отже, вона матимемо інший ефект.

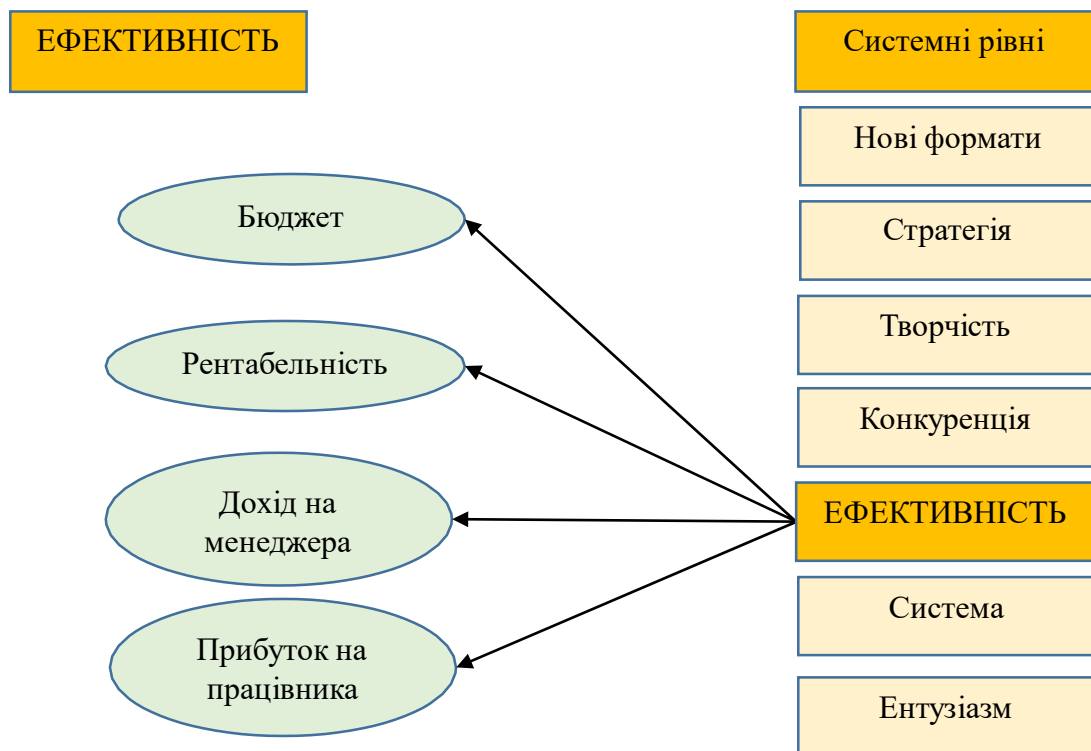


Рисунок 1.12 - Рівень ефективності

Джерело: сформовано [69]

Якщо ж компанія має бажання змінити рівень команди не змінюючи рівня системи, тоді вона з рівня «Хочу роблю, хочу не роблю» починає виставляти більш жорсткі показники планів і підтягує до них мотивацію. Коли компанія почне більш жорстко вимагати, то працівники почнуть реагувати і через 3-4 місяці вона зіткнеться з вище розглянутим розшаруванням співробітників.

Наступний рівень організації – це рівень конкуренції (рис.1.13).

Розглянемо модель жорсткості конкуренції, яка складається з чотирьох елементів: формальна, змагання, боротьба та війна. Ці чотири етапи більш менш корелюють з рівнями розвитку організації. Нормальна конкуренція виражається дуже просто: попит більше пропозиції.

В цьому стані конкуренції легко виробляти та реалізовувати продукцію коноплярства, організація може вирішувати свої питання на рівні ентузіазму та

системи.

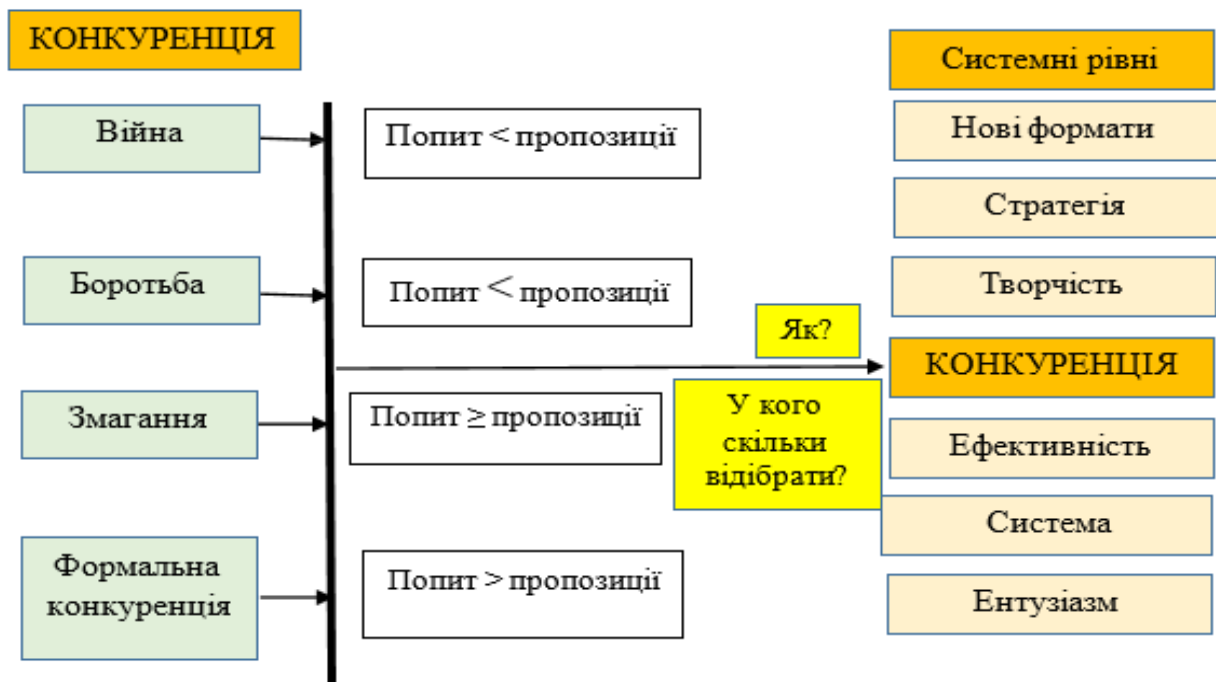


Рисунок 1.13 - Рівень конкуренції

Джерело: сформовано [69]

Наступний етап розвитку конкуренції – це змагання. Це коли попит більший або дорівнює пропозиції. На цьому рівні організація вже починає вести боротьбу за клієнтів, працювати над розширенням асортименту тощо. Проте, на даному етапі ринок ще не повністю завойований, всі організації або більшість організацій отримують свою додану вартість та створюють прибуток. У формальній конкуренції рівень прибутку буде досить високим.

Коли організація переходить на рівень боротьби, то попит менше пропозиції в діапазоні до 20%. Це означає, що кожна організація розробила свої плани з приростом. Але, одна організація цей план виконує, а друга не виконує з якихось причин. На цьому рівні витрати компаній залишаються ще рівні. Тобто, одна компанія працює у прибуток, а інша працює в нуль, якщо беремо показники прибутку.

На рівні війни попит нижчий за пропозицію до рівня 50%. Тобто, можливої сукупної пропозиції більше, ніж можливості сукупного споживання. На рівні

війни це означає, що якщо одна організація виконує план на 100%, то інша вже отримує збитки. Якщо рівень війни продовжується і одна з організацій не змінює своїх підходів, не встигає вийти на вищий рівень системного підходу, то протягом 6-12 місяців одна організація поглине іншу або витіснить її з ринку. Якщо одна організація працює на рівні системи, а інша на рівні ефективності, тоді виграє та, яка більш ефективна. Якщо на рівень конкуренції вийшла організація з конкурентною стратегією і вона конкурує з організацією, яка працює на рівні ефективності, з великою ймовірністю виграє організація організована за принципом конкуренції.

Як зрозуміти, на якому рівні конкуренції знаходиться компанія. Якщо у підприємства є план про приросту і воно розуміє, у кого і скільки бажає «відібрати» в цьому році – це означає, що свідомість компанії знаходиться на рівні конкуренції. Якщо компанія нескінченно працює над вдосконаленням внутрішнього середовища організації, це означає, що свідомість організації перебуває лише на рівні ефективності. Якщо компанія ставить собі за мету поліпшення процесів, питань бюджетування тощо, це означає, що організація перебуває в рівні системи. І от три такі організації зіткнулися на ринку, коли пропозиція значно перевищує попит. Відповідно, організація вищого рівня за системою, яка думає в кого і скільки забрати, зіткнеться з питанням, як це зробити. І саме конкуренція і зрушує організації до рівня творчості.

На рівні конкуренції в організації з'являється план – це ефективність за всіма показниками, віддача на вкладений капітал, приріст чи утримання частки ринку, але при цьому з'являється чіткий критерій, він простий та зрозумілий: хто є нашим конкурентом, у кого і що ми хочемо забрати – під це вибудовується план. І це вказує, що організація перебуває на рівні конкуренції. Стратегічний підхід – це вміння передбачити проблеми та виклики, з якими компанія буде стикатися в майбутньому, і вміння знайти спосіб, як ці проблеми та виклики вирішувати.

З рівня конкуренції компанія неминуче крокує до рівня творчості (рис. 1.14).

Для того щоб компанія мала змогу обійти своїх конкурентів, їй необхідні творчі ідеї. Творчість може бути спрямовано в різні сфери. Наприклад, компанія

може розвивати процеси та структурувати технології – це один рівень творчості. Другий – може розвивати продукт, відштовхуючись від продукту конкурента. Третій – розробляти та впроваджувати новий продукт. Четверте – нескінченно працювати над розкриттям потенціалу своїх працівників. Все це функції, або функціональні стратегії, або рівні застосування творчості, але тут творчість бажано розділити на дві категорії: спонтанна творчість і системна творчість.

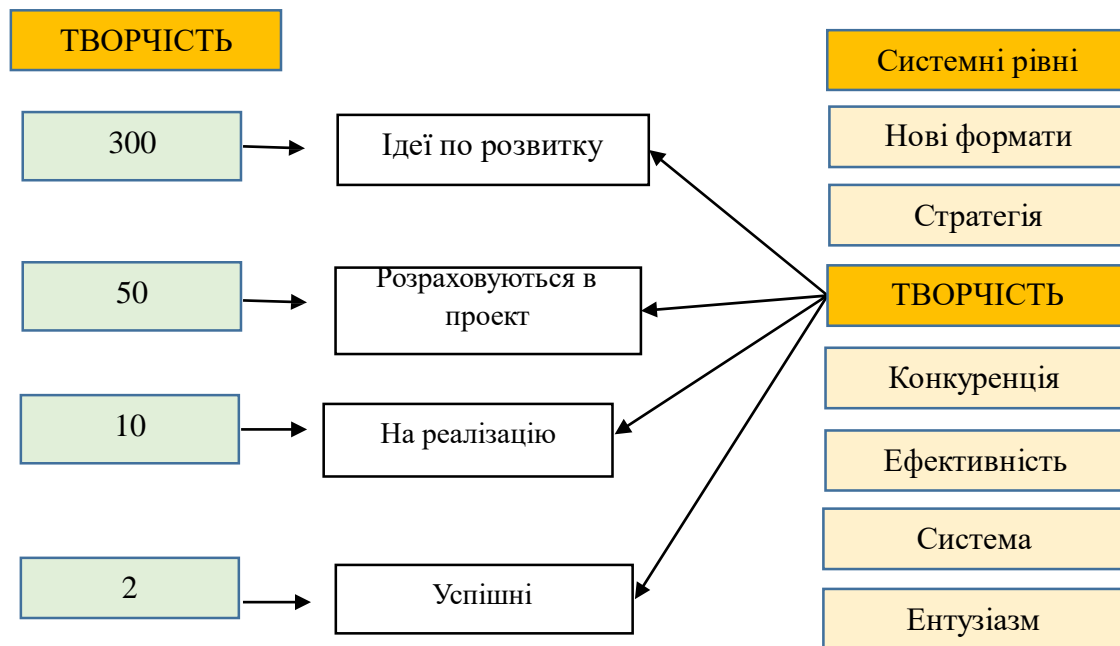


Рисунок 1.14 - Рівень творчості

Джерело: сформовано [69]

Спонтанна творчість полягає в покращанні компанії, виходячи з тих ідей, які висувають менеджери чи персонал. В цьому випадку кількість ідей, будуть залежати лише від потенціалу команди та менеджерів компанії. Але необхідно звернути увагу на один специфічний нюанс, який полягає в тому, що несистемна творчість у кожної людини обмежена. Умовно кажучи, один працівник вміє добре розвивати продукт, інший – клієнтів, третій – вміє нескінченно покращувати систему.

Системна творчість передбачає отримання, наприклад, 300 ідей щодо розвитку продукту на рік, розвитку процесу, розвитку персоналу. Звичайно, переважна більшість цих ідей виявиться порожніми, неефективними. Але з цієї

кількості компанія зможе відібрати 30-50 робочих ідей та розрахує їх. Відповідно до методології з розрахунку проекту компанія припускає, що не всі ідеї будуть реалізовуватися. Буде обрана та кількість ідей, які пройшли захист проекту і певна їх кількість вийде на реалізацію. Якщо компанія реалізовує проекти і п'ята частина з них виявиться успішною, то ці проекти окуплять попередню діяльність з розробки ідей.

Компанії доведеться виділити коло працівників, які займатимуться генерацією ідей, коло працівників, які будуть впроваджувати їх і сама собою творчість стає системною. Компанія вже йде не від тієї кількості, яку вона бажає згенерувати, а йде від того, яку кількість ідей їй треба згенерувати. Зрозуміло, що згенерувати вдасться, в кращому випадку, три ідеї, а вийти на два успішні проекти. Тому без технологій та творчості, без системної творчості в цьому випадку не обійтись. Але слід зазначити, що каталізатором розвитку творчості якраз є рівень конкуренції в організації. Якщо заради цікавості переглянути історію розвитку американського бізнесу, то його основою є підприємництво, потім конкуренція, і ще одна основа – залучати інтелект у бізнес та систему. Ця система протягом останніх двохсот років розвитку бізнесу в Америці є й досі успішною.

Отже, якщо компанія поєднає конкуренцію, ефективність та творчість, то отримає в результаті системну творчість. Їй доведеться навчати працівників генерації ідей, розробці та впровадженню проектів, їх розрахунків. В такому випадку організація перейде з рівня творчості до рівня стратегії (рис.1.15).

Тут компанії доведеться вибирати, на якому рівні вона, власне, збирається досягати успіхів: за рахунок часу, спираючись на ресурси, на технології, на швидкість, на активність персоналу. У компанії по відношенню до конкурентів може бути позиція сильна, рівна або слабка. Але стратегічне мислення розвивається повною мірою при вирішенні надзавдань. Повний ресурс мислення людина включає лише тому випадку, коли їй дуже – дуже треба.

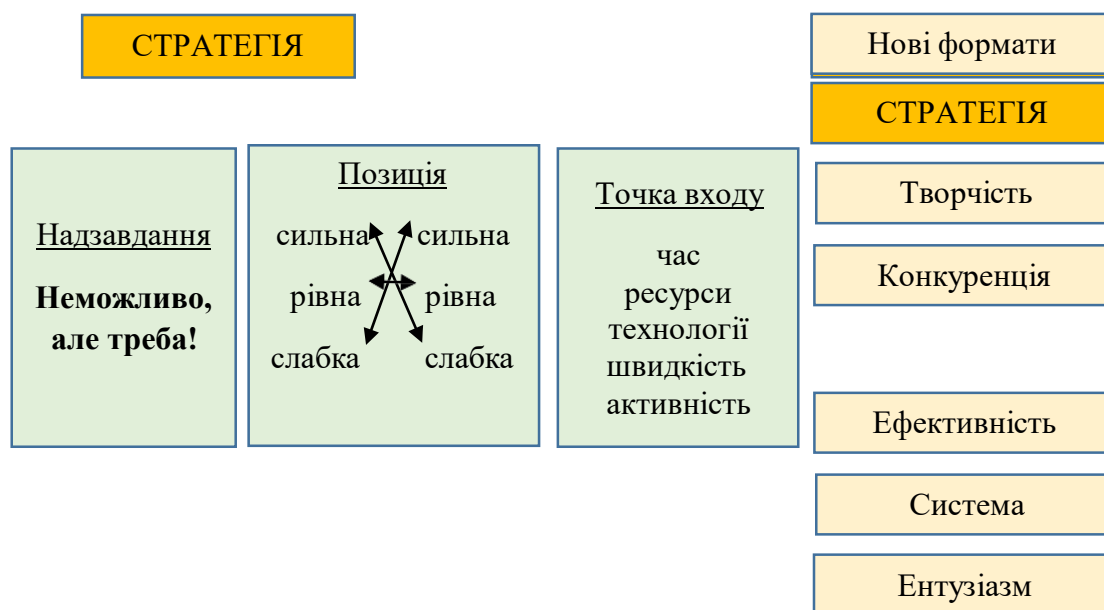


Рисунок 1.15 - Системний рівень стратегії

Джерело: сформовано [69]

Відповідно, до цього моменту їй вистачало аналітичного мислення. Навіть у конкуренції вистачає творчого мислення. Стратегічне мислення спирається більше на необхідність, ніж на бажання.

Наприклад, якщо ми візьмемо розвиток людини за системними рівнями за фахом, то людина може застрягти у критиці інших людей. Це не покращує її шанси на просування. Але якщо ми візьмемо дві людини в організації і у них рівні навички і одна починає постійно критикувати іншу. В цьому випадку той хто не робить, але критикує іншу, опиниться в більш вигірній ситуації. Це пов'язано з тим, що той, хто робить і помилок зробить більше. Людина, яка нічого не робить – у неї й помилок немає. Тому однією зі стратегій у розвитку кар'єри є критика свого опонента або критика свого колеги та мінімізація своїх помилок. Якщо буде зроблено ставку на технології або на ефективність і керівник вибиратиме не за рівнем кількості помилок, а за кількістю результатів, то в такій ситуації виграватиме той, хто більш технологічний. Але, якщо в компанії буде зроблено ставку на технології або на ефективність і керівник вибиратиме не за рівнем кількості помилок, а за кількістю результатів, то в такій ситуації

виграватиме той, хто більш технологічний.

Підхід, що можна виграти ситуацію по відношенню до конкурента або по відношенню до ситуації з будь-якої точки – це і є початкова фаза стратегічного мислення. Далі у людини формується надзавдання. Якщо людина залишається в стратегії, що їй потрібно виграти, то за якийсь період (години, дні, тижні, місяці) концентрації на проблемі, яку неможливо вирішити зараз і приводить людину в стан підвищеної мозкової активності. Тобто, в неї включається логіка і творчість, і в такому випадку вона видає свої геніальні ідеї, рішення. Але при цьому стратегічне мислення виходить із того, що будь-яка ситуація – це лише початок іншого періоду. Тому, якщо ми візьмемо будь-яку організацію, яка знаходиться на рівні ефективності, то це тільки початок наступного періоду, адже слідом прийде конкуренція. Отже, тепер ми готуємось до конкуренції і конкурент, можливо, буде сильнішим, але нам необхідно виграти. І тоді ми починаємо дивитися, за рахунок чого ми виграватимемо. Наш опонент чи конкурент не може бути сильним у всіх сферах і весь час. Таким чином, якщо ми вибираємо правильну точку входу, то при мінімальній перевазі в якомусь періоді, в якомусь моменті, в якійсь технології, ми можемо здобути над нимверх.

Ось ця суть стратегічного мислення та організації тоді зрушується і може зрушуватись туди системно. Якщо ми починаємо розмірковувати про періоди 5-10 років, з рівня логічного мислення ми цього зробити не можемо. З рівня розвитку стратегічного мислення, розвитку ринку, розвитку організації та розвитку команди ми маємо власну модель розвитку – це спіраль. Цю спіраль можна прорахувати, тому можна поставити завдання таким чином, щоб підготувати себе до виграшу. Отже, організація, розвиваючись на рівні стратегії, переходить до рівня нових форматів, тобто створює принципово нові рішення у цьому бізнесі (рис.1.16). В даний час ми є свідками того, як створюються принципово нові рішення через те, що відбувається перехід від офлайн до онлайн. У цьому є свої плюси та мінуси.

Нові формати зачіпають суть продукту, систему управління цим бізнесом,

зачіпають систему залучення людини у цей бізнес чи систему експлуатації людини.

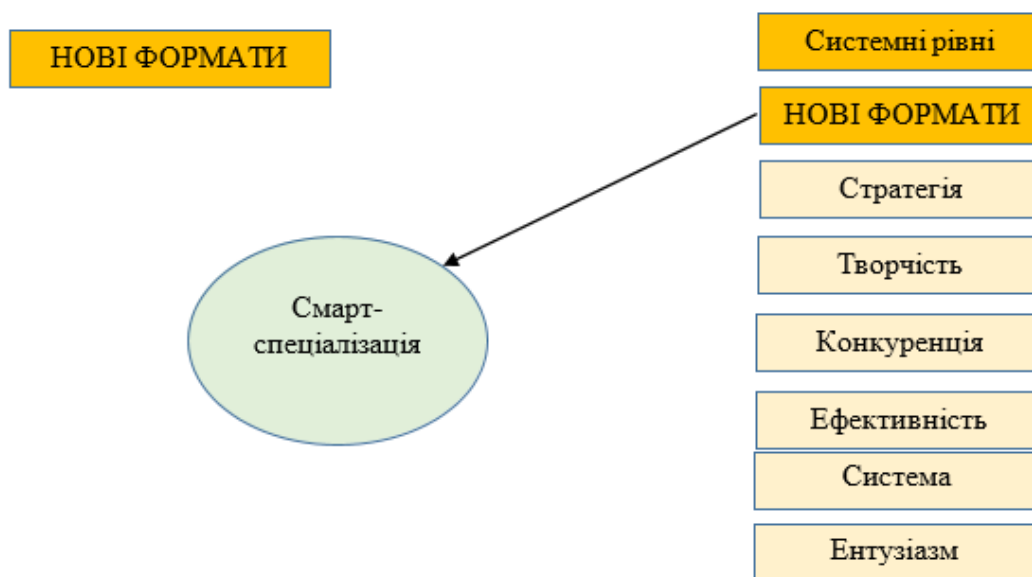


Рисунок 1.16 - Система рівня нові формати

Джерело: сформовано [69]

Отже, стратегія розвитку організації має враховувати стратегію розвитку команди та стратегію розвитку особистості, оскільки всі ці три складові нерозривно пов'язані.

Висновки до першого розділу:

1. Маючи величезний економічний потенціал виробництво продукції коноплярства в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку.

З 2016 року розпочато дослідження з розроблення теоретичних основ створення ненаркотичних сортів конопель медичного напрямку використання з підвищеним вмістом канабідіолу.

Створення безнаркотичних сортів конопель, удосконалення технологій їх збирання і переробки та часткова гармонізація законодавчої бази забезпечило динамічний розвиток галузі коноплярства в останнє десятиліття. Але відсутність машинобудівних підприємств з виготовлення машин і обладнання для

вирощування, збирання та переробки конопель, заводів по переробці коноплесировини та їх віддаленість від сільгоспвиробників, досить заплутане та громіздке нормативно-правове забезпечення, різке коливання цін на продукцію на внутрішньому та зовнішніх ринках стримує розвиток даної галузі.

2. Практичне значення поділу підприємств на малі, середні та великі полягає в тому, що законодавством можуть встановлюватися заходи державної підтримки, надання пільг малим підприємствам, інша нормативна диференціація, у тому числі з антимонопольних питань, стосовно великих підприємств. Загалом, вирощуванням технічних конопель займаються малі та середні підприємства з середніми площами посіву 100-150 га. Великі підприємства вирощуванням даної культури не цікавляться. Але стрімкий попит на продукцію коноплярства може дуже швидко змінити їхню думку. З'явиться потреба в переробних заводах (зараз їх у країні всього 4, за СРСР було понад 30), мобільних переробних комплексах, що зможуть переїжджати з одного господарства в інше, орендуватися (над цією ідеєю саме працюють в інституті).

Найбільшу частку в структурі організаційно-правових форм господарювання в галузі коноплярства займають товариства з обмеженою відповідальністю. Для сільських громад вигідні фермерські господарства, так як вони дають можливість для створення додаткових робочих місць та формування доходу на місцях, бережно використовують навколишнє середовище завдяки менш інтенсивному використанню невідновлюваних джерел енергії. Крім того, фермерське господарство це місце з культурно-історичною спадщиною. 21 квітня 2021 року на засіданні Уряду прийнято постанову, яка розширює та вдосконалює державну підтримку фермерських господарств.

3. Стратегія передбачає тісне поєднання внутрішнього середовища чи компетенції компанії з вимогами, які сьогодні висуває зовнішнє середовище. Зовнішнє середовище складається з трьох ключових груп факторів, що впливають на її складові: макроекономічне середовище, середовище галузі та конкурентне середовище. Внутрішнє середовище характеризується активами, процесами та

корпоративною культурою підприємства.

Стратегічне управління – це управління, яке здійснюється від майбутнього, від тієї точки, куди поставлена ціль. Саме звідти необхідно починати планувати підприємству свою діяльність. Стратегічне управління компаніями розглядається за трьома варіантами. За першим варіантом компанія просто спостерігає за глобальними змінами в навколишньому середовищі, інертно до них відноситься і відповідальність за них покладає на управлінський апарат. Тобто, як це питання керівництво вирішить так і буде компанія рухатися вперед (або не буде). Теоретично підприємством розглядаються якісь далекі перспективи, пов'язані з розвитком галузі коноплярства, але які не стосуються його безпосередньо. Другий підхід базується на чіткому дотриманні стратегічного плану. Фактично це ототожнення стратегії і плану дій – компанія на цьому зосередилася і прихильники цього підходу вважають, що на кожен день повинен бути написаний план, який загалом збігається зі стратегією, яка вже прописана. Недоліком такого підходу є забюрократизованість і відсутність творчого підходу. Третій варіант, підприємство розглядає стратегію як процес, тоді можна говорити про наявність стратегічного управління і для такого підходу важливим є таке поняття як стратегічне мислення.

Отже, стратегічне управління повинне в обов'язковому порядку враховувати системні рівні компанії та системні рівні команди. А рівні компанії стратегію розвитку команди та стратегію розвитку особистості, оскільки всі ці три складові нерозривно пов'язані.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ І ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ КОНОПЛЯРСТВА

2.1 Сучасний стан виробництва та реалізації продукції коноплярства

Розмір світового ринку промислової коноплі в 2021 році оцінювався в 4,13 мільярда доларів США і, як очікується, зростатиме зі зведеними річними темпами зростання (CAGR) на 16,8% з 2022 по 2030 рік. Ринок обумовлений зростаючим попитом на промислову коноплю в галузях застосування, як-от індустрія продуктів харчування та напоїв, засобів особистої гігієни та догляду за тваринами тощо. Світовий ринок зазнає обмеженого зростання внаслідок економічної рецесії, викликані пандемією COVID-19, що призвело до зниження виробничої діяльності. Як наслідок, ринок коноплярства пережив катастрофічний спад. Однак, з огляду на високі темпи відновлення світової економіки, очікується, що ринок буде зростати швидшими темпами.

В даний час коноплі вирощують або використовують в промисловості такі країни як Австралія, Австрія, Бельгія, Бутан, Великобританія, Угорщина, Німеччина, Греція, Данія, Єгипет, Ізраїль, Індія, Італія, Ірландія, Іспанія, Канада, Кіпр, Китай, Корея, Латвія, Литва, Нідерланди, Нова Зеландія, Норвегія, Польща, Португалія, Росія, Румунія, Словенія, Сербія, США, Таїланд, Туреччина, Україна, Фінляндія, Франція, Чорногорія, Чилі, Швейцарія, Швеція, Естонія, ПАР, Японія.

За обсягами виробництва конопляної продукції станом на 2018 рік лідирували Китай, НДР Корея, Нідерланди, Чилі, Італія, Австрія, Румунія, Франція (рис. 2.1). Крім того, виробництвом продукції коноплярства активно займаються Канада, Єгипет та Австралія.

Азіатсько-Тихоокеанський регіон лідирує на ринку і на нього припало більше 32% світового доходу в 2021 році. Такі країни, як Китай, Індія, Японія, Корея, Австралія, Нова Зеландія та Таїланд, активно беруть участь у виробництві

та споживанні промислових продуктів, виготовлених на основі сировини технічних конопель. Це, насамперед, клітковина, насіння та олія. Очікується, що збільшення споживання харчових продуктів і добавок на основі коноплі в країнах, що розвиваються, зі зростаючим населенням, буде стимулювати регіональний ринок.

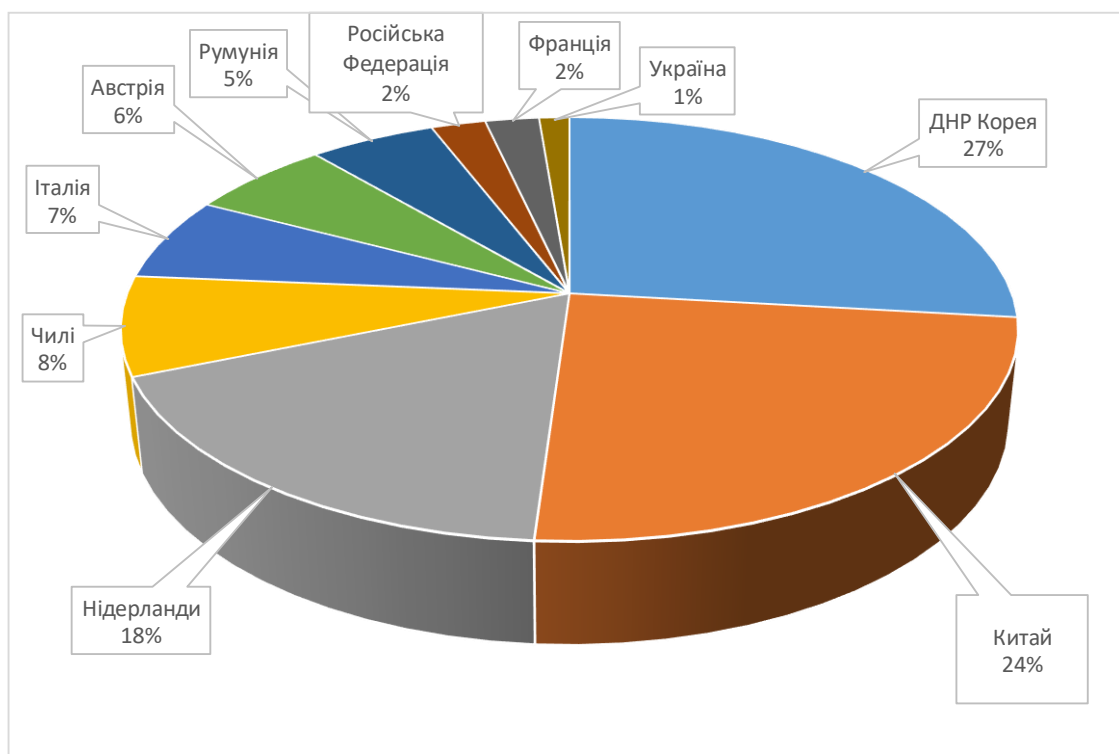


Рисунок 2.1 - Країни ТОП-лідери за обсягами виробництва конопляної продукції в 2018 році, %

Джерело: сформовано автором на основі [70]

Північна Америка є одним з основних споживачів продукції коноплярства на світовому ринку через наявність кількох галузей застосування. Крім того, очікується, що високий рівень доходу споживачів, зростання кількості населення похилого віку та зростання занепокоєння, пов'язаних із захворюваннями та захистом від ультрафіолету, будуть стимулювати попит на конопляну олію в галузі особистої гігієни.

В Європі конопляна продукція, в основному, використовується в будівельних матеріалах, текстилі та тканинах. Крім того, очікується зростання

попиту на конопляну олію на ринках продуктів харчування та харчових добавок, косметики та засобів особистої гігієни.

Гравці, які працюють на ринку, виробляють велику кількість високоякісної продукції. Потенційні врожаї та методи переробки, технології, що використовуються для переробки, поряд із вартістю виробництва та прибутковістю відіграють важливу роль у стимулюванні конкуренції на ринку.

Учасники ринку також зосереджуються на збільшенні обсягів вирощування та переробки продукції в економіках країн, де рослину можна вирощувати легально.

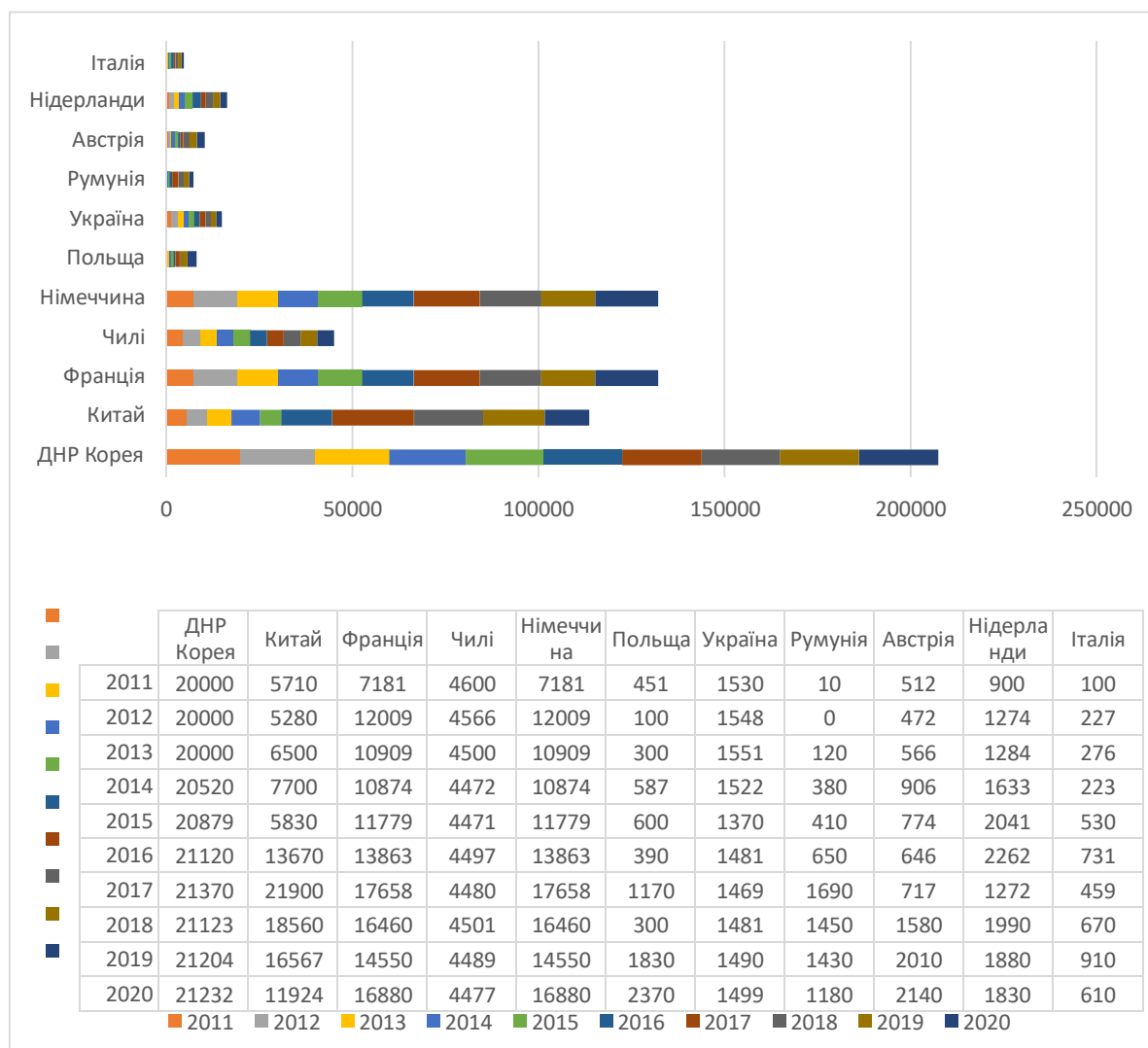


Рисунок 2.2 - Площі посівів технічних конопель в розрізі країн світу, 2011-2020рр., га.

Джерело: за даними FAOSTAT

Проаналізувавши інформацію про посівні площі технічних конопель в різних країнах світу за період з 2011 по 2020 роки можна стверджувати, що основними лідерами по вирощуванню даної культури є ДНР Корея, Франція, Німеччина, Китай, Чилі, Нідерланди.

Так, обсяги посівів технічних конопель в Китаї за останні 10 років подвоїлися і становлять майже 12 тис. га. Країна є безумовним лідером у виробництві та експорті конопляних текстильних виробів, а також різних похідних з конопляного волокна. В країні ніколи не забороняли промислове культивування конопель. За даними ФАОСТАТ, жодна інша країна не вирощує стільки коноплі для отримання волокна, як Китай, на який припадає близько половини світових поставок даного продукту. Країна виступає основним постачальником конопляних продуктів в США.

У сільськогосподарському акті 2014 р. Уряд США ухвалив рішення про виробництво промислової коноплі. На американському континенті основні площі посівів зосереджені в Канаді, але при цьому переробка продукції коноплярства ведеться і в США. Кількість земель, ліцензованих на виробництво конопель у 10 провідних штатах, зросла на 140%, тоді як кількість виробників коноплі збільшилась удвічі протягом одного і того ж року [71]. США є найбільшим імпортером продуктів коноплі, закупаючи сировину з Канади та Китаю. Уряд США у січні 2021 року оголосив про надання допомоги у зв'язку з COVID-19 у розмірі 1,9 трлн. доларів США, що, як очікується, підтримає відновлення ринку. Крім того, очікується, що стабільне зростання дрібних гравців на ринку промислових та споживчих товарів на основі конопель буде стимулювати ринок США протягом наступного десятиріччя.

У період з 1993 по 1996 роки вирощування промислової коноплі було легалізовано в більшості країн-членів ЄС. У 2011 році площа обробітку знизилася до найменшого значення з 1994 року (близько 8000 га), але постійно збільшувалася в період з 2012 по 2016 роки, і в 2016 році нарешті досягла більше 33 000 га. Сьогодні площа вирощування промислової коноплі охоплює

найбільшу територію з часів Другої світової війни. В останні роки багато європейських країн почали вирощувати або розширювати вирощування технічної коноплі з метою отримання більше насіння коноплі для ринку харчових продуктів. Останніми роками продовольчі товари з коноплі вийшли в масову споживчу мережу через супермаркети в Австрії, Німеччині, Нідерландах та інших країнах [72].

В Євросоюзі обробіткою конопель сьогодні займається 21 країна. У ЄС із насіння конопель виготовляють конопляну олію (45%), яка використовується у харчовій, хімічній та фармацевтичній промисловості. Із решти насіння виробляють конопляне борошно, конопляний протеїновий порошок, мюслі, обрешене насіння конопель, насіння конопель для корму тварин [73]. Дослідження показали, що найбільшу площу технічних конопель на насіння займає Франція – майже 17 тис. га. У Франції в секторі насінництва працює більше 1 тис. співробітників, а оборот фінансових коштів перевищує позначку в 500 млн. євро. Лідером французького ринку сьогодні виступає компанія Hauts-de-France, яка є найбільш успішним підприємством не тільки у себе на батьківщині, але і має міжнародний досвід ведення бізнесу. Франція є провідним експортером насіннєвого матеріалу на суму в 1,61 мільярда євро (дані 2016 року) і загальним оборотом в 3,3 мільярда євро. Цей сектор економіки становить близько 43% торгового балансу всіх сільськогосподарських культур країни. Франція є фаворитом у виробництві конопляного насіння в світі. Обсяг вирощуваного ними насіння становить близько 59% від загальносвітового обсягу.

Нідерландам для розширення посівів коноплі заважає недостатня кількість посівних земель на території країни. Саме тому голландські компанії масово проводять діяльність, спрямовану на культивування технічної коноплі на території найбідніших країн ЄС, в першу чергу в Румунії.

Попит на целюлозу з волокна в Європі та США вже перевищує 6 млн. т. на рік. Для задоволення цього попиту площі посіву конопель повинні становити

1 млн. гектарів. В Америці, як і в Європі, існують обмеження на вирубку лісів, а коноплі є альтернативою хвойній та місцевій деревині для виробництва целюлози, паперу та меблів, а також вони застосовуються в автомобільній та текстильній промисловості.

Стрімкий розвиток коноплярства вимагає підготовки спеціалістів даної галузі. Для вирішення даної проблеми у країнах створюються відповідні навчальні заклади. Наприклад, Каліфорнійський університет в Дейвісі пропонує до вивчення біологію конопель, Медична школа Університету Вашингтону пропонує програму з вивчення терапевтичних властивостей конопель і впливу рослини на зменшення хронічних болів, розроблену спеціально для персоналу медичних установ, які використовують коноплю для знеболювання в США, університет Денвера пропонує курс лекцій з вивчення нормативно-правової бази, коледж права Майкла Є. Моріца пропонує до вивчення курс лекцій щодо питань легалізації канна індустрії, конопляна онлайн- школа, яка існує для забезпечення всебічного навчання різним аспектам коноплярства студентами з усього світу.

Країни світу проводять масштабні маркетингові дослідження щодо потреб конопляного ринку своїх країн. На замовлення уряду Західної Австралії було проведено дослідження, спрямоване на визначення можливостей для створення і розширення промислових посівів технічних конопель на території найбільшого штату континенту. Було опитано 64 сільськогосподарських виробників, переробників, а також компаній, що виготовляють кінцеві продукти. Опитування визначило ключову роль державних структур у сприянні розвитку галузі за допомогою цільових стимулів і грантів, а також подальшого зменшення адміністративних бар'єрів, спрямованих на створення умов для появи нових конопляних виробів.

2.2 Оцінка економічного потенціалу виробництва продукції коноплярства в Україні

Промислові коноплі – це культура сімейства луб'яних, що віднедавна повернулася на поля. Вона давно була відома нашим предкам, з якої вони виготовляли конопляний текстиль, проте коноплі були довгий час практично заборонені для вирощування в Україні у зв'язку з суттєвим вмістом тетрагідроканабінолу. Значну роботу по відродженню галузі в Україні провели члени Асоціації «Українські технічні коноплі». 22 серпня 2012 р. була прийнята постанова № 800, в якій було дано визначення поняття «технічні коноплі» - це сорти які не мають наркоефекту, тобто вміст психоактивних речовин (тетрагідроканабіноїдів) не перевищує 0,08%. Крім того, за умови дотримання ліцензійних умов вирощування конопель, посіви не підлягають обов'язковій охороні [74].

Основними стимулами для відновлення виробництва стали відміна спеціальних дозволів на вирощування технічної коноплі та попит на зовнішніх ринках на насіння цієї культури. На законодавчому рівні в Україні дозволено використовувати коноплю тільки в промислових цілях [75].

Наразі виведено сім сортів промислових конопель селекції Інституту луб'яних культур НААН, дозволених для вирощування в Україні. Усього науковцями установи створено більше 50 сортів цієї культури.

Останніми роками коноплі висівають близько 30 українських господарств, з яких одні залишаються їх вирощувати, а інші відмовляються. У 2018 р. площі посівів промислових конопель на Україні не перевищували 1,5 тис. га, в 2019 році планувалися на такому ж рівні, тоді як у 2016 р. вони були на рівні 3,5 тис. га. (рис.2.3).

Як ми уже зазначали, волокно технічних конопель є стратегічною сировиною для задоволення потреб людства у екологічних будівельних матеріалах: фібровому картоні, ізоляційному матеріалі, армованому

скловолокні, штукатурці та будівельному розчині; дешевому та якісному папері: друкарському, тонкому, технічному, фільтрувальному, пакувальному, картоні; екологічних промислових виробів: агроволокнистих сумішах,

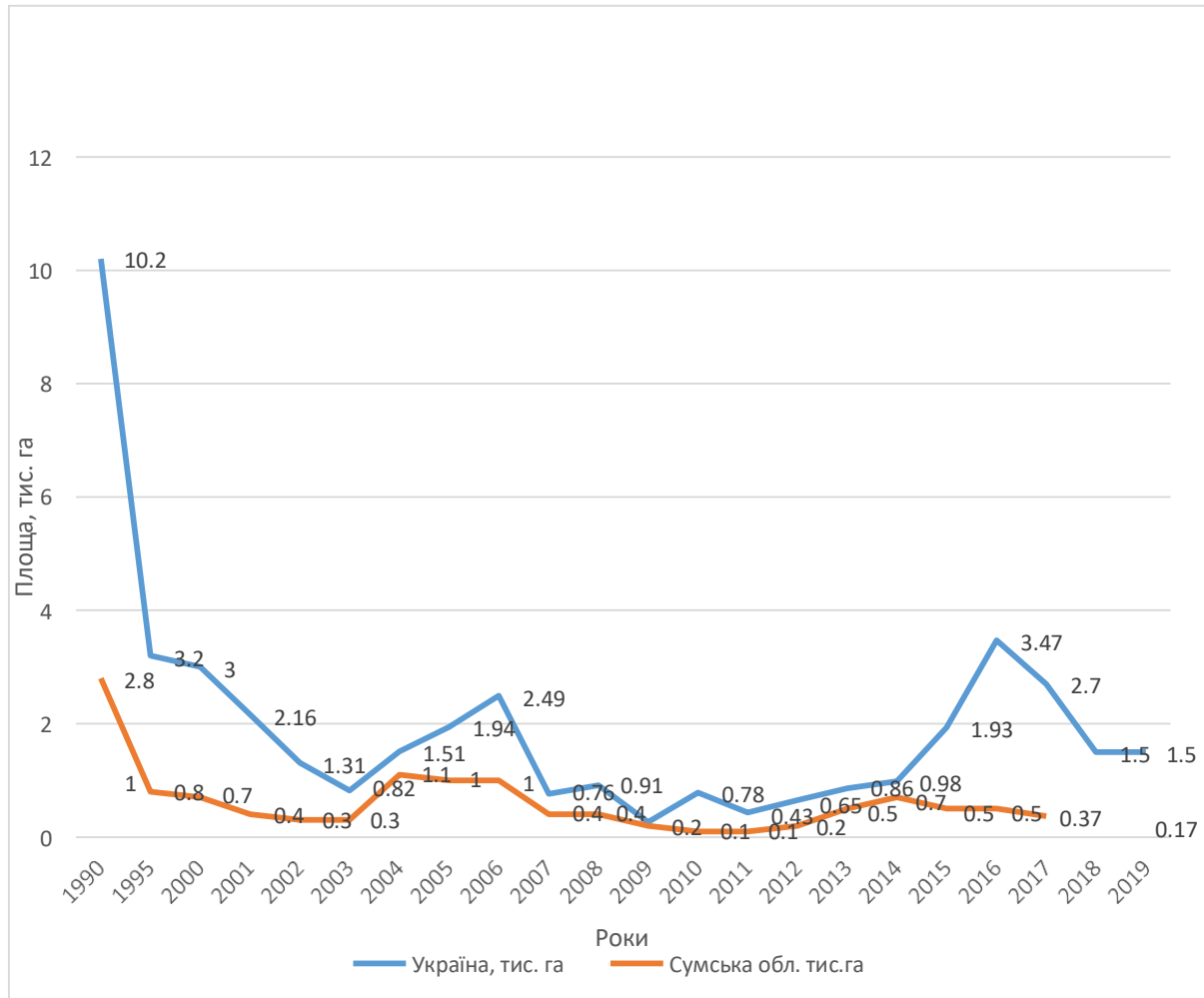


Рисунок 2.3 - Динаміка посівних площ технічних конопель в Україні та Сумській області, тис. га.

Джерело: складено автором за даними [76]

сформованих тиском деталей, тормозних елементах, клоччі; кручених виробів та технічних тканинах: канатах, шпагатах, вірвовках, сітках, полотняних сумках, килимах, геотекстилю; текстилю: одягу, рушниках, серветках, сумках, взутті, білизни і т. д.

Специфічні ґрунтово-кліматичні умови Північного регіону Сумської області (підвищена кислотність ґрунтів, понижена сума ефективних температур

для вирощування культур, надмірна зволоженість тощо) є сприятливими для вирощування конопель, які мають унікальне господарське значення. Починаючи з 2012 року посівні площі технічних конопель зростали, досягли максимуму в 2016 році – 3,47 тис. га., в 2017 році було засіяно лише 2,7 тис. га, в 2018 році – 1,5 тис. га, в 2019 році заплановано на рівні 1,5 тис. га.

У 2017 році посівна площа в усіх категоріях господарств Сумської області становила – 312 га (рис. 2.4), а вже в 2019 році вона склала лише 172 га.

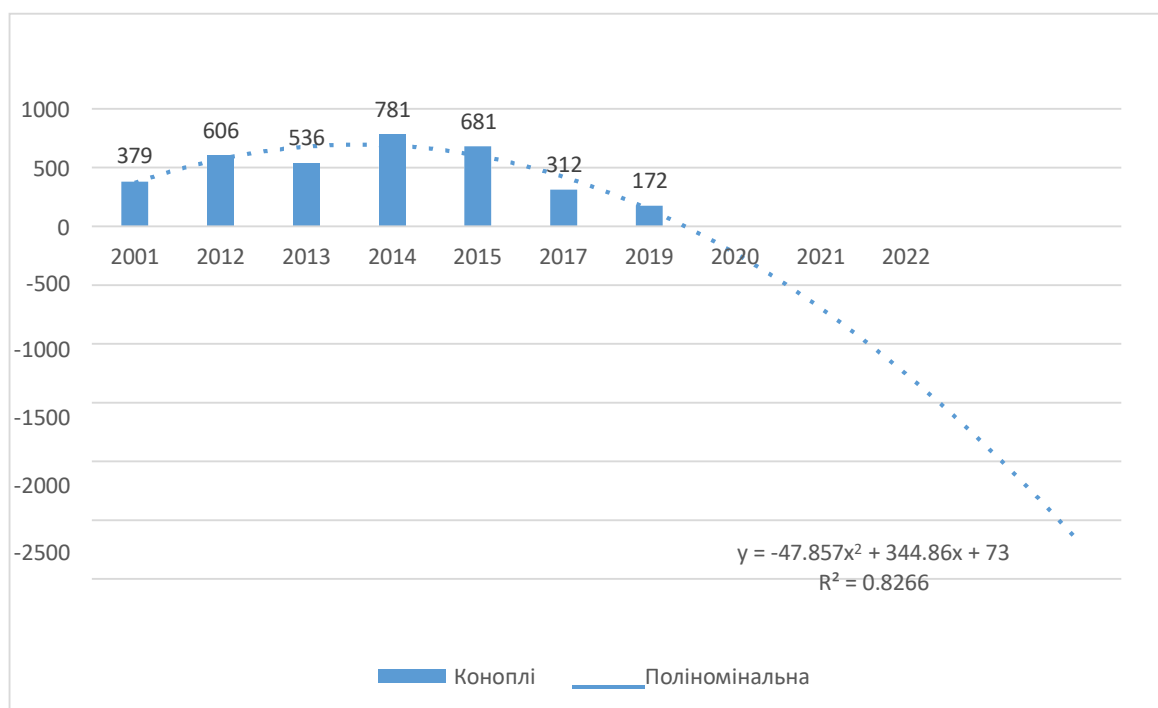


Рисунок 2.4 - Динаміка посівних площ конопель в усіх категоріях господарств Сумської області, га.

Джерело: Складено за даними Інституту луб'яних культур НААН України

Дослідження показали, що побудована лінія тренду свідчить не про зростання, а подальше зниження площ посівів технічних конопель за існуючих умов. Вже в 2018-2019 році вона складала 1,5 тис. га., а в Сумській області цей показник знизився до 172 га. А цього не можна допустити для регіону з найбільш сприятливими кліматичними умовами для вирощування даної культури та наявністю потужної наукової бази. В сукупності ці фактори дають можливість постачати на світовий ринок конкурентоспроможний товар.

Історична ретроспектива розвитку галузі коноплярства показує, що Україна в складі Радянського Союзу сіяла більше 100 тис. га конопель, на її території було 35 заводів первинної переробки. Навіть якщо довести площі посівів в Україні до цих показників, український ринок в умовах запровадження поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі тільки за рахунок виробництва насіння і соломи буде приносити мільйони доларів тільки в держбюджет. Якщо ж взяти приклад заходу і дозволити вирощування коноплі для використання в терапевтичних цілях, то абсолютно легальний заробіток коноплярів буде в сотні разів більше. При цьому чимала частина цих коштів буде сплачено до бюджету у вигляді податків.

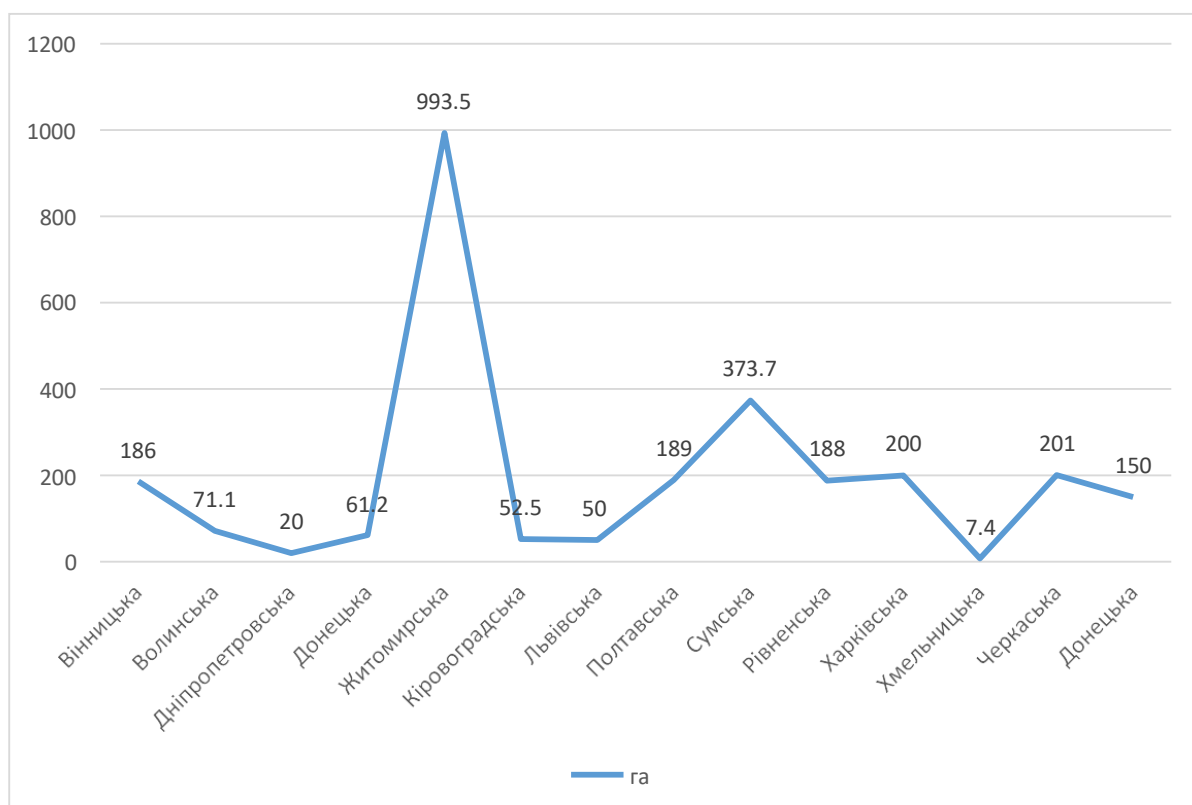


Рисунок 2.5 - Площа посівів технічних конопель в розрізі областей України за 2017 р., га.

Джерело: Складено за даними Інституту луб'яних культур НААН України

Дослідження показують (рис. 2.5), що вирощування конопель в Україні має певну географічну розпорошеність, зумовлену, зрозуміло, природно-кліматичними умовами.

Зазначимо, що велике значення для ефективного вирощування продукції коноплярства має використання високопродуктивного насіння. Інститут луб'яних культур НААН України, як оригінатор сортів конопель, вирощує добазове, базове та сертифіковане насіння. Насінницькі господарства розмножують сертифіковане насіння, яке пропонується для забезпечення виробничих посівів в Україні та за її межами (його імпортують країни ЄС та Китай). Інститутом луб'яних культур НААН України рекомендовано наступні сорти, оптимальні для вирощування в зонах: Полісся – Гляна, Глоба; Лісостепу – ЮСО 31, Золотоніські 15, Гляна, Глоба; Степу –Глоба.

Згідно програми державної підтримки сільського господарства [77], компенсується 80% вартості (без ПДВ) насіння сільськогосподарських рослин вітчизняної селекції категорій базове, сертифіковане, але не більше 30000 грн. на одне фермерське господарство або сільськогосподарський обслуговуючий кооператив. Етапи отримання компенсації вартості насіння наведено на рис.2.6.

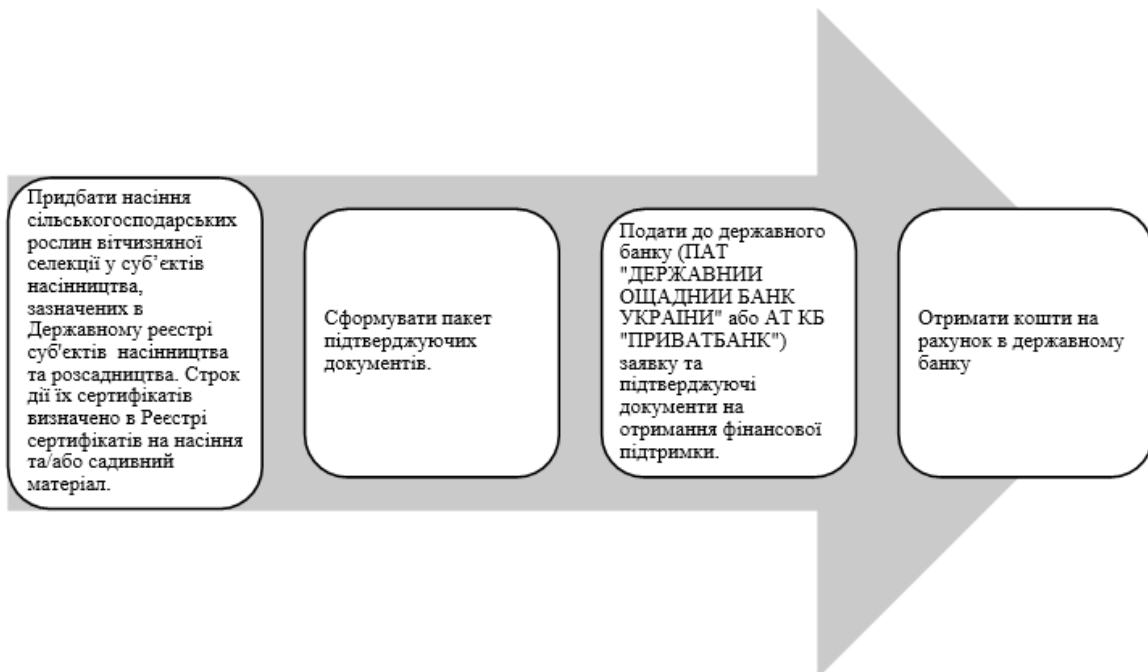


Рисунок 2.6 - Етапи отримання компенсації вартості насіння технічних конопель

Джерело: сформовано автором на основі [77]

Необхідно відмітити, що підприємства та установи розташовані в найбільш привабливих регіонах по вирощуванню технічних конопель: в Сумській, Житомирській, Полтавській та Вінницькій областях. Саме в цих регіонах України історично склалися оптимальні умови для вирощування конопель, так як дана культура потребує значної кількості вологи.

У 2017 році в Україні вирощуванням конопель на насіння займалося 6 установі підприємств (Додаток Д).

В Сумській області в 2017 році вирощуванням технічних конопель на насіння займалося 5 установ та підприємств. На рис. 2.7 представлена структура посівних площ технічних конопель виробників, що розташовані в Сумській області.

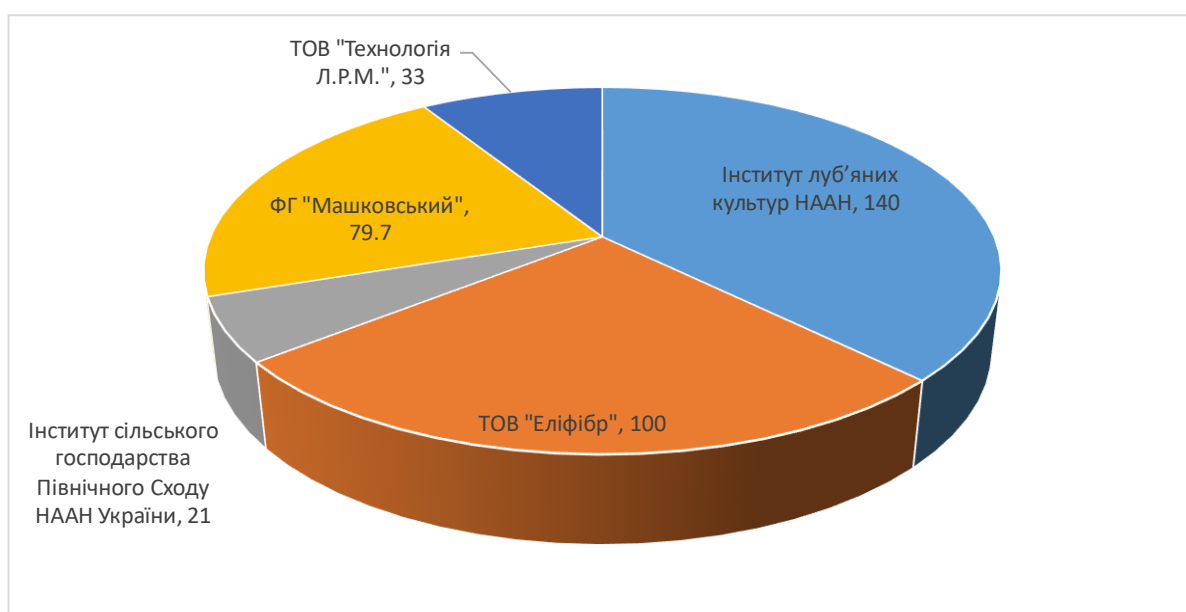


Рисунок 2.7 - Площа технічних конопель в розрізі підприємств Сумської області, га.

Джерело: Складено за даними Інституту луб'яних культур НААН України

Переробкою коноплі в Сумській області займаються підприємства: ТОВ «Технологія ЛРМ» Недригайлівського району, ТОВ «Лінен оф Десна» м. Глухів спеціалізується на виробництві довгого та короткого лляного волокна, паклі сантехнічної та будівельної, шпагату та мотузки лляної, паливних блоків, мульчі та підстилки для домашніх тварин з костриці, а ТОВ «Десналенд» м.

Глухів і ФГ «Екосвіт» Ямпільського району – на виробництві продуктів харчування з луб’яних культур.

Слід зауважити, що побудовані лінії тренду (рис. 2.8) свідчать про зростання урожайності волокна до 9 ц/га, та стабільного підвищення урожайності насіння технічних конопель до 7,7 ц/га.

Так, якщо в 2010 році в Україні врожайність насіння складала 6,6 ц/га, то до 2016 року вона знизилася на 0,3 ц/га і вже становила 6,3 ц/га. Урожайність волокна відповідно складала 2,5 ц/га у 2010 році та 8,8 ц/га у 2014 році.

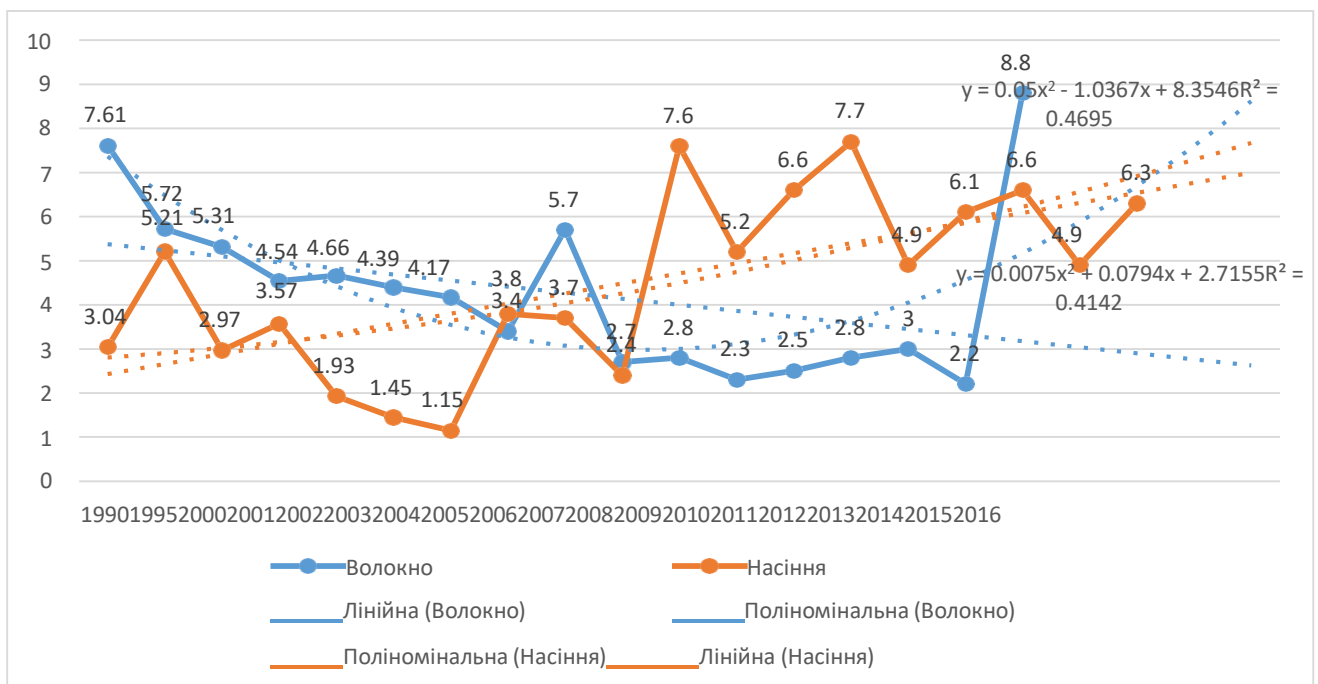


Рисунок 2.8 - Урожайність волокна та насіння технічних конопель в Україні

Джерело: складено автором за даними [76]

На валовий збір волокна та насіння технічних конопель впливає весь комплекс факторів розвитку коноплярства: потужна наукова база, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, розвиток малого та середнього бізнесу, державні програми щодо підтримки та розвитку галузі коноплярства. На жаль, з вищеперерахованих факторів, Україна забезпечена на 100% лише потужною науковою базою. Але і цього фактору достатньо для того, щоб із року в рік

збільшувати обсяги валових зборів насіння. Виконані дослідження свідчать про зростання валових зборів продукції виробництва коноплярства: насіння конопель – до 2,1 тис. т., волокна – до 3,9 тис. т. (рис.2.9).

Конопляне насіння – це банк протеїнів з унікальною поживною цінністю. Вона єдина з природних олій містить у оптимальному (3:1) співвідношенні лінолеву та ліноленовану кислоти [79]. З насіння конопель одержують олію, яка широко використовується у продуктах харчування (олія салатна, маргарин, харчові добавки), технічних продуктах (фарби, лаки, друкарські фарби, паливо, розчинники, мастило, мастика для шліфовки, активоване вугілля), гігієнічних засобах (мило, шампунь, гель, косметика). Макуха з насіння конопель використовується на корм тваринам, для збагачення білками борошна та інші потреби [80].

Насіння технічних конопель в основному йде на експорт — до Європи, Близького Сходу, планується співпраця з Іраном. Кілька компаній працює за контрактами на Південну та Північну Америку, але цей ринок тільки відкривається для наших виробників. Інститут Луб'яних культур НААН України в 2019 році тісно співпрацює з підприємствами та організаціями Китайської Народної Республіки, США, Німеччини, Казахстану та Польщі.

Костра практично повністю переробляється на території України, лише маленькі експортні партії йдуть за кордон. Волокна в значній кількості постачаються до Європи як сировина для біокомпозитних матеріалів. Також багато довгого волокна купує Китай. І невелика кількість цієї продукції йде на внутрішній ринок для виготовлення текстильних виробів.

Наприклад, фермерське господарство «Кравець О.П.» Вінницької області отримало грант від ЄБРР на проведення дослідження зі стратегічного менеджменту та маркетингу на експортних ринках. Іншими словами, консалтингова компанія шукає для фермерського господарства найпривабливіші сегменти ринку, а також країни з високим потенціалом для експорту. ЄБРР оплачує 75% вартості цих досліджень. Підприємець з

партнерами уклали п'ятирічний контракт на \$ 0,5 млн. на поставку сортового насіння в Казахстан. Там конопляні стебла збираються використовувати в якості сировини для виробництва паперу.

Перспективність конопляного експорту підтверджують в компанії «Український інститут конопель», яка в 2016 році спільно з Інститутом луб'яних культур НААН України уклала контракти на поставки насіння в США, Канаду і Італію.

Причина такої популярності - унікальні технічні параметри вітчизняних сортів конопель. Наприклад, сорт «Глухівська 51», показав вміст волокна 38,9% - найвище в світі, а сорт «Глесія» радує європейців рекордною врожайністю - 2 т / га насіння. Для порівняння: російський сорт конопель «Сурская» дає всього лише до 1,1т насіння з гектара [80].

Працюючи з українськими постачальниками, європейці мають подвійну вигоду. У країнах ЄС коноплярство – це особлива галузь, яка отримує державні дотації на посіви і на переробку конопель: від 200 до 600 євро за гектар. Це знижує собівартість технічної конопель, яка виростає з недорогого і якісного українського насіння [81].

Одним з перспективних напрямків по вирощуванню технічних конопель є вирощування органічної коноплі. Наприклад, ФГ Павла Тізеша «Біо» Вінницької області займається вирощуванням органічної коноплі і, хоча господар на кожному гектарі свого поля збирає втричі менші урожаї - до 300 кг насіння, ціна на світових біржах такої продукції складає 6,45 євро за кг. Продукцію фермерського господарства повністю викуповують компанії Швейцарії, Німеччини та Угорщини [81]. Слід зауважити, що в 2019 році у Рівненській області було посіяно 400 га, а у Львівській – 300 га органічної коноплі. Отже, технічні коноплі впевнено почали завойовувати такий сегмент ринку як органічне виробництво. Крім того, побудований у 2018 році за допомогою Асоціації «Технічні коноплі» надсучасний завод первинної переробки технічних конопель, який знаходиться на мобільній платформі, суттєво підвищив рентабельність коноплярства у Західному

регіоні України [80].

Однією із найбільших проблем при вирощуванні технічних конопель залишається відпрацювання технології та технічних засобів при їх збиранні, оскільки, як свідчать дослідження, втрати насіння сягають 55% через високу стеблову частину. Мінімальних втрат насіння можна досягти при застосуванні вузькоспеціальної збиральної техніки.

На розвиток галузі коноплярства також позитивно впливає наявність підприємств, які займаються виробництвом та переробкою луб'яних культур (Додатки Е, Ж, К, Л), що є передумовою для створення кластеру з культивуації текстильних культур у північному регіоні області.

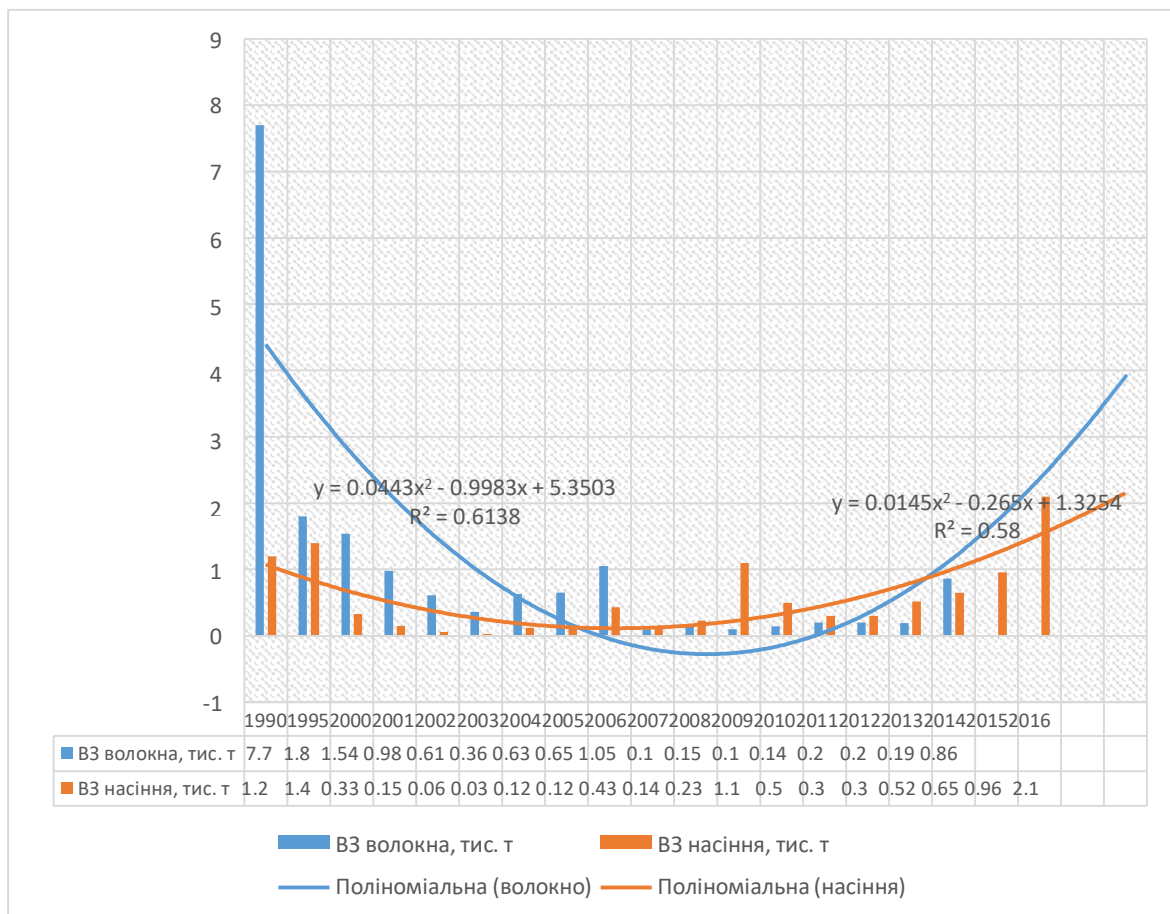


Рисунок 2.9 - Динаміка валових зборів волокна і насіння технічних конопель в Україні, тис. т.

Джерело: складено автором за даними [76]

Інші виробники виробляють конопляну продукцію нерегулярно або ж не просувають її, реалізуюючи безпосередньо споживачам. Розглянемо, які види конопляної продукції оператори виробляють (табл. 2.1). Отримані дані свідчать про те, що компанії «Лінен оф Десна», «Ханфтек», «ОРГАНІК ОЙЛЗ» насіння, соломку та волокно технічних конопель використовують для власних потреб на виробництво олії, шроту та текстильних виробів

Таблиця 2.1 - Структурування основних операторів ринку за спеціалізацією

Компанія	Продукція							
	Насіння	Солома	Олія	Шрот, клітковин а, протеїн	Волокно	Текстиль нівироби	Костра	Будівель ні матеріал и
Лінен оф Десна	Власні потреби				+	+		
РІЧОЙЛ			+	+				
Агросільпром			+					
Ханфтек		Власні потреби			Власні потреби	+	+	
ОРГАНІК ОЙЛЗ	Власні потреби		+	+				
ГД Таврійські Млинарі			+					
ТОВ «М Плюс Груп»			+					
ОРГАНІК ФЕКТОРІ			+	+				
ПП «Біговал»			+	+				
ТОВ «НПФ Елітфіто»			+	+				
Малі виробники конопляної продукції								
ХЕМП БІО ГРУП		+			+		+	
Олейніца			+	+				
Первомайський харчовий комбінат	+		+	+				
МХ і Густав Гесс, Україна			+					
ФГ Михайла Польового			+					
НПК Амарант								
ДІБРОВА ФАРМЗ	+							
ЕКОМИР	+		+	+				
ФОП Садовниченко Д.М.			+	+				

Джерело: складено автором за даними операторів

. Виробнича діяльність інших компаній направлена, в основному, на переробку насіння технічних конопель на олію, шрот, клітковину, протеїн. Ця продукція користується попитом, її виробництво не вимагає значних капіталовкладень.

Отже, виходячи з результатів дослідження, більшість підприємств вважає за краще займатися виробництвом олії і шроту.

У регіональному розрізі спостерігається концентрація підприємств, які займаються виробництвом продукції на основі технічних конопель в Дніпропетровській, Київській і Харківській областях (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Структурування основних операторів ринку регіонально

Компанія	Область
Лінен оф Десна	Сумська
РІЧОЙЛ	Львівська
Агросильпром	Дніпропетровська
Ханфтек	Київська / Полтавська
ТОВ «М Плюс Груп»	Київська
ОРГАНІК ФЕКТОРІ	Київська
ОРГАНІК ОЙЛЗ	Івано-Франківська
ТОВ «НПФ Елітфіто»	Івано-Франківська
ПП «Біговал»	Харківська
ТДТаврійські Млинарі	Одеська
Малі виробники конопляної продукції	
ХЕМП БІО ГРУП	Київська
МХ і Густав Гесс Україна	Київська
Олейніца	Дніпропетровська
ФЛП Садовниченко Д.М.	Дніпропетровська
Первомайський харчовий комбінат	Харківська
НПК Амарант	Миколаївська
ФГ Михайла Польового	Сумська
ЕКОСИТ	Сумська
ДІБРОВА ФАРМЗ	Рівненська
ФГ Кравець А.П.	Вінницька

Джерело: складено автором за даними операторів

Сумська область має переробні потужності, плюс тут знаходиться Інститут луб'яних культур, тому дрібні виробники можуть кооперуватися для організації виробничого процесу, не купуючи власне обладнання.

Кластерна модель розвитку цих галузей зменшить ризики, пов'язані з технологічними обмеженнями, дасть можливість виступати на аграрних ринках у

вигляді вагомому учасника, чітко оцінювати довгострокову перспективу розвитку, залучати вагомі інвестиції та забезпечувати ефективний інформаційний обмін [76].

Вирішення комплексу проблем можливо тільки програмно-цільовим методом за активної державної, регіональної підтримки та цілеспрямованим інвестуванням.

2.3 Організаційно-економічні передумови інтеграції вітчизняного ринку технічних конопель

Коноплі є однією з найстародавніших технічних культур, які здатні забезпечити стратегічну та фінансову незалежність багатьох країн світу. Вирощування даної культури в промислових масштабах, її первинна та глибока переробка позитивно вплине на економічний ріст як розвинутих країн, так і країн, економіка яких знаходиться в депресивному стані. Статистичні дані останніх років свідчать про суттєве зростання обсягів вирощування та переробки коноплі у світі. Зростають площі посівних конопель в економічно розвинутих країнах, відбувається вдосконалення та екологізація технологій їх вирощування та переробки, постійно зростає асортимент різноманітних товарів на їх основі. Крім того, 2018 рік - це рік «конопляної лихоманки». Організація Об'єднаних Націй прийняла Декларацію, яка зобов'язує країни підтримувати розвиток відсталих аграрних регіонів, в рамках якої чітко описується тенденція про необхідність стимулювання ведення ефективної сільськогосподарської політики. Окремим пунктом визначено необхідність позитивного ставлення урядових структур міжнародного співтовариства до такої високорентабельної культури як конопля [83].

В Україні наявна досить незначна кількість підприємств, що спеціалізуються на виробництві продукції коноплярства та створюють

потенціал для економічних відносин країни на ринку коноплярства. Станом на 01.01.2021 р. в Україні вирощуванням конопель займалося 17 суб'єктів господарювання різних організаційно-правових форм. Чимало із них успішно працюють на зовнішніх ринках, збуваючи свій продукт на експорт. Беручи до уваги, що гроші від продажу на експорт отримуються у іноземній валюті – це є великим стимулом підприємствам продовжувати працювати в цьому напрямку. Тож, підприємствам необхідно акумулювати певні ресурси для аналізу щодо розширення потенціальної географії продажу свого продукту. Українська продукція залишається конкурентоспроможною через меншу собівартість одиниці товару здебільш завдяки низькій вартості праці.

Аналіз зовнішньої торгівлі продукцією коноплярства показує, що експорт технічної конопли і продуктів її переробки в Україні дуже малий. Основна частина поставок припадає саме на насіння конопель. Стабільну тенденцію зростання поставок на світовий ринок показує також конопляна олія і шрот, інші види товарів поставляються періодично, або їх експорт зафіксовано не в кожному році. Грошовий вираз експорту продукції коноплярства наведено за результатами методичного підходу – оцінювання обсягу поставок та середніх доступних цін, оскільки в багатьох поставках не зазначена фактична вартість (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Динаміка експорту в розрізі видів товарів, в 2017-2019 рр., тон і тис. дол.

Види продукції	Експорт, тон.			Експорт, тис. дол.		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Волокно	81,55	41,17		60,78	169,30	
Олія	10,04	12,25	14,11	114,01	112,09	147,52
Папля сантехнічна		0,002				
Насіння	414,73	517,82	502,27	667,94	824,06	588,30
Шрот	0,38	0,48	0,44	1,55	2,95	1,31
Борошно	0,24	0,50	0,06	0,29	0,65	0,08
Клітковина	0,63			0,90		
Макуха	0,05			0,09		
Загальний підсумок	507,62	572,22	516,87	845,55	1109,05	737,22
Темп приросту, %		12,7%	-9,7%		31,2%	-33,5%

Джерело: за даними оцінки компанії Pro-Consulting

Насіння технічних конопель продають як посадковий матеріал і як сировину для використання в харчовій і косметичній промисловості. Основна частина припадає саме на сировину для промислової переробки. У 2018-2019 роках збільшується кількість органічної продукції: у 2018 році такого насіння було 6% від загальної маси поставок, а в 2019 - 14%.

Україна постачає продукти переробки конопель в більш ніж дюжину країн. Найбільшим імпортером українських конопляних товарів є Польща. Однак вона виступає також як торговий посередник, тому кінцеве споживання може припадати на інші європейські країни. У сегменті масла останнім часом лідирує Литва, майже всі поставки волокна припадали на Китай і Бельгію, шрот закупували Чехія, Польща, США і Словаччина.

Дані про вартість експортних продуктів обмежені (не у всіх поставках вказані, а велика кількість складних поставок, як в сегменті олії, впливає на середню ціну) (табл.2.4).

Таблиця 2.4 - Середні експортні ціни в розрізі видів товарів, в 2017-2019 рр., кг і тис. дол.

Види продукції	Ціна, дол./кг		
	2017	2018	2019
Волокно	0,75	0,62	
Олія	11,36*	9,15*	10,46*
Пакля сантехнічна	1,61	1,59	1,17
Насіння	4,04	6,16	3,02
Шрот	1,21		1,38
Борошно	1,43		
Клітковина	1,79		

* Середня ціна рослинного масла без виділення конопляного (соняшникова не входить)

Джерело: за даними оцінки компанії Pro-Consulting

Середні ціни на продукти змінюються не тільки з об'єктивних причин (зміна курсів валют, зміна світових цін), а й на тлі малого обсягу поставок - кожен індивідуально укладений контракт впливає на середньорічну ціну товару.

Пропозиція видів продукції технічних конопель і продуктів її переробки на українському ринку дуже невелика (табл. 2.5). Як правило, пропонують насіння,

жмих, костру, олію, шрот, волокно, конопон, пряжу, арболіт.

Якщо порівнювати ціни на внутрішньому ринку і ціни експорту, вони знаходяться практично на одному рівні (табл. 2.6). Ціна на олію вища, але це швидше за все пов'язано з тим, що в експорті йдуть складні поставки з декількох видів олій, серед яких є і більш дешеве.

Таблиця 2.5 - Середні поточні оптові ціни в розрізі видів продукції коноплярства

Види продукції	Ціна (грн., дол.)	
	Грн.	Дол.*
Насіння	39,00 грн/кг	1,56 дол./кг
Жмих	20,00 грн/кг	0,80 дол./кг
Костра	2,27 грн/кг	0,09 дол./кг
Олія	369,11 грн/кг	14,78 дол./кг
Шрот	42,58 грн/кг	1,71 дол./кг
Волокно (довге)	32,00 грн/кг	1,28 дол./кг
Конопон (конопля+поліестр)	101-106 грн/кг	4,04-4,25 дол./кг
Пряжа	455 грн/кг	17,82 дол./кг
Арболіт (копробетон)	2400-2500 грн/куб.м	96,12-100,12 дол./кг

* Курс перерахунку 24,97 грн за 1 долар США

Джерело: за даними операторів; оцінка компанії Pro-Consulting

Тому говорити про чітку динаміку тут не можна, так як через невеликі обсяги поставок дані за цінами є нерепрезентативними.

Таблиця 2.6 - Середні експортні ціни в розрізі видів продукції коноплярства, в 2017-2019 рр., кг і дол.

Види продукції	Ціна, дол./кг		
	2017р.	2018р.	2019р.
Насіння	1,61	1,59	1,17
Олія	11,36*	9,15*	10,46*
Волокно	0,75	0,62	
Шрот	4,04	6,16	3,02
Борошно	1,21		1,38
Клітковина	1,43		
Макуха	1,79		

* Середня ціна рослинного масла без виділення конопляного (соняшникова невходить)

Джерело: за даними оцінка компанії Pro-Consulting

Ціни імпорту вище експортних, в тому числі - на насіння, так як на експорт йдуть оптові поставки для переробки або посіву, а на імпорт - харчові продукти, фасовані для роздрібної торгівлі. Аналогічно з протеїновим порошком (клітковиною)(табл. 2.7).

Таким чином, ціни за останні три роки змінювалися нерівномірно і без вираженої тенденції, що пояснюється малими партіями поставок і визначальною роллю переговорного процесу в формуванні цін закупівель.

Виробництво конопляної продукції на експорт дозволяє українським виробникам отримати більш високу маржу в порівнянні з традиційними експортними культурами при стабільно зростаючому попиті. Цьому посприяло деяке пом'якшення Урядом регулювання вирощування даної культури в 2013 році.

Таблиця 2.7 - Середні імпортні ціни в розрізі видів продукції коноплярства, в 2017-2019 рр., кг і дол.

Види продукції	Ціна, дол./кг		
	2017	2018	2019
Олія	11,95	14,81	15,34
Пакля	0,81	0,89	
Протеїновий порошок	21,33		
Пряжа			23,71
Насіння	16,73	15,81	16,44

Джерело: За даними оцінки компанії Pro-Consulting

Так, чиновники зняли обмеження, які стосувалися розміщення площ посадки і обов'язкової охорони полів співробітниками МВС. Уже існує понад 25 тис. видів продукції, яка виробляється з технічної конопель або в яких вона використовується. Однак, через недосконале законодавство в Україні використовується тільки насіння конопель і волокно. Українські виробники втрачають прибуток через неможливість використовувати суцвіття і листя - її найбільш дорогої частини. Найбільш масовими в Україні є виробництва насіння, конопляного масла, волокна і прикорму для риб.

Звичайно, самим цікавим з точки зору логістики і ціни є ринок ЄС.

Однак, навіть незважаючи на Асоціацію між Україною та ЄС, доступ на цей ринок дуже непростий.

Необхідно пам'ятати, що відповідність європейським стандартам - завдання не з легких. Так, наприклад, для експорту насіння конопель в ЄС, потрібен фітосанітарний контроль в Україні на відсутність карантинних організмів. Вантаж повинен супроводжуватися оригіналом карантинного сертифіката. Крім того, продукт повинен відповідати відразу декільком вимогам ЄС. Серед них: моніторинг безпеки продукту і процесу його обробки; стандарти гігієни при кожному етапі виробництва продукції і його транспортуванні; мікробіологічні критерії на основі системи аналізу ризиків; процедури Hazard Analysis and Critical Control Point (НАССР). Як правило, ці вимоги контролюючі органи не перевіряють під час вивезення з України, як в принципі і під час ввезення в ЄС. Однак, європейський бізнес-партнер просто не купить продукцію, поки не переконається, що український постачальник відповідає всім цим умовам і має так званий «технічний файл» (повний пакет документів).

Причому, крім обов'язкових вимог в ЄС є ще й добровільні, що стосуються в основному так званих органічних продуктів. Їх виконання дає можливість використовувати логотип «Органічна продукція» в ЄС. Щоб відповідати цьому стандарту, є особливі вимоги до виробництва, обробки, пакування, транспортування та зберігання цієї продукції. Діє цілий перелік дозволених в виробництві органічних компонентів і інгредієнтів. Заборонено використовувати генетично модифіковані організми. Через складність виконання всіх цих стандартів багато українських експортерів вибирають альтернативу - розвивають азійські напрямки, ринки Близького Сходу.

Взагалі, в якості першого кроку перед виходом на зовнішні ринки, і особливо на ринок ЄС, бажано детально вивчити вимоги до продукції та стандарти якості. Потрібно не тільки аналізувати законодавство, а й спілкуватися з основними гравцями на ринку, а також з профільними асоціаціями. Саме під

час такого спілкування у виробника буде можливість отримати повну картину про те, чи готовий він і його продукція до експорту на той чи інший ринок.

Комплект документів, необхідних для митного оформлення товарів, включає [84,85]:

1. Зовнішньоекономічний контракт в трьох примірниках. Один примірник подається фітосанітарному інспектору разом із заявкою на отримання фітосанітарного сертифікату, другий примірник – відповідальному представнику регіонального відділення Торгово-промислової палати України разом із заявкою-декларацією на отримання сертифікату походження товару, третім примірником комплектується товарно- супровідна документація. Копії повинні бути завірені підписом та мокрою печаткою продавця (експортера).

2. Витяг з Реєстру осіб, що здійснюють операції з товарами – 1 примірник. Подається митному брокеру перед митним оформленням товару.

1. Інвойс(оригінал) – 6 примірників. інвойс повинен містити інформацію про назву та адресу продавця (експортера) та покупця (імпортера), номер контракту, кількість місць, масу нетто, масу брутто, повний опис кожної позиції товару, код кожної позиції товару, країну походження, кількість кожної позиції товару, вартість одиниці виміру кожної позиції товару, загальну вартість, умови поставки згідно з правилами Інкотермс-2010, номер транспортного засобу, номер міжнародної товарно-транспортної накладної (CMR). Інвойс підписується головним бухгалтером та керівником продавця (експортера).

2. Документ(и), що підтверджує(ють) якість товару (сканований(и) варіант(и) – 3 три примірники. Якщо товаром є насіння, то документом, що підтверджує його якість може бути протокол випробування насіння або сертифікат, що засвідчує посівні якості насіння, виданий акредитованою лабораторією ДП «Державний центр сертифікації і експертизи сільськогосподарської продукції». Для товарного зерна таким документом, зазвичай, є аналізна карта. Один примірник подається фітосанітарному інспектору разом із заявкою на отримання фітосанітарного сертифікату, другий примірник –

відповідальному представнику регіонального відділення Торгово-промислової палати України разом із заявкою-декларацією на отримання сертифікату походження товару, третім примірником комплектується товарно-супровідна документація.

1. Сертифікат про походження товару (оригінал). Сертифікат про походження товару є документом, який однозначно свідчить про країну походження товару і виданий органом держави-експортера, уповноваженим відповідно до національного законодавства.

2. Довідку з регіонального відділення Головного управління Держгеокадастру (сканований варіант) - 1 примірник.

3. Статут виробника товару(сканований варіант) - 1 примірник. Зазвичай, достатньо надати тільки копії титульної сторінки Статуту виробника товару та сторінки, на якій вказано дозволені йому види діяльності.

1. Виписку з державного Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців для виробника товару(сканований варіант) - 1 примірник.

2. Свідоцтво про реєстрацію сільськогосподарського підприємства як суб'єкта спеціального режиму оподаткування для виробника товару(сканований варіант) - 1 примірник.

3. Наказ про перейменування виробника товару (сканований варіант) - 1 примірник.

4. Договір між продавцем (експортером) та Торгово-промисловою палатою України про надання послуг з видачі сертифікату про походження товару (оригінал) – 1 примірник.

Послуги з оформлення Сертифікату проводяться на платній основі згідно з єдиними тарифами, затвердженими відповідно до постанови Кабінету Міністрів України. Договір, зазвичай, потрібен, якщо продавець є державною установою й обслуговується Державною казначейською службою України. Також для здійснення оплати відповідальний представник Торгово промислової палати

України повинен видати продавцю фіктивний акт наданих послуг. Фіктивним такий акт є через те, що видається до моменту виписки сертифікату про походження товару (тобто до моменту надання послуги). Але без такого акту Державна казначейська служба України не погодиться здійснити оплату послуги. Після того, як сертифікат про походження товару буде видано, складається справжній акт про надання послуг (фіктивний акт після чого знищується).

1. Документ, що підтверджує оплату послуги з видачі сертифікату про походження товару (сканований варіант) – 1 примірник.

Маючи на руках весь комплект документів для отримання сертифікату про походження товару уповноважена особа продавця(експортера) повинна домовитись із представником регіональної Торгово-промислової палати.

Фітосанітарний сертифікат – сертифікат, що засвідчує наявність або відсутність регульованих шкідливих організмів в будь-яких рослинах, продуктах рослинного походження, упаковці, ґрунті та будь-яких інших організмах, об'єктах або матеріалах, здатних переносити чи поширювати регульовані шкідливі організми, які визначаються окремо для цілей імпорту, експорту та реекспорту, а також для цілей контролю за переміщенням територією України. Фітосанітарний сертифікат видається державним фітосанітарним інспектором відділу карантину рослин управління України в тій області, де територіально зареєстрований продавець(експортер).

Після того, як всі перелічені документи будуть отримані їх потрібно передати фітосанітарному інспектору. На момент передачі продавець (експортер) повинен вже орієнтовно знати про дату та час прибуття транспортного засобу компанії-перевізника під завантаження товаром, або

час прибуття особи, що буде супроводжувати товар, якщо він буде транспортуватися в якості ручної поклажі. Потрібно домовитись з фітосанітарним інспектором про час й місце, де буде відбуватися процедура огляду товару, упаковки транспортного засобу та відбирання зразків. Висновок

експертного дослідження про вміст тетрогідроканабінолу в зразках рослин, відібраних з поля, на якому вирощувався урожай насіння.

Такий висновок зазвичай, надає Лабораторія досліджень матеріалів, речовин та виробів Державного науково-дослідного експертно-криміналістичного центру МВС України. Хоча в Україні це не єдина установа, яка може надавати такі висновки. Цей документ не свідчить про кількісний вміст тетрогідроканабінолу безпосередньо у насінні конопель або товарних коноплях (зерні). Тобто, фактично, цей висновок виданий не на товар, а на інший об'єкт – на зразки верхівок рослин конопель. Але, як правило, працівники митних органів сприймають цей документ, як достатній. Коли комплект документів буде зібрано, потрібно укласти договір з митним терміналом про надання послуг. Митний термінал – це територія з обмеженим доступом, що охороняється, на якій транспортний засіб з товаром тимчасово знаходиться для здійснення митних процедур .

Підвищена наукова та громадська обізнаність про важливість здорового харчування створила нові можливості для конопляної галузі в останні роки. Крім того, все більше європейців вживають менше м'ясних продуктів. Вони шукають альтернативи рослинному білку (табл. 2.8). Наприклад, зростає використання насіння конопель як білкової добавки, яка складає приблизно 25-30% маси. У харчовій промисловості насіння технічних конопель стає цінним компонентом різноманітних продуктів. Вони можуть бути використані для виробництва борошна, масла та багатьох інших харчових продуктів, що розширює асортимент білкових джерел для споживачів.

Лідирує на ринку щодо обсягів виробництва насіння Франція, на її долю приходить 80,9 тис. тон насіння. Швидкими темпами розвивається галузь коноплярства в Китаї. Зауважимо, що в Піднебесній ніколи не заборонялося культивування технічних конопель і вона посідає друге місце в загальносвітовому рейтингу. Україна входить до складу основних виробників насіння конопель, так як останні 6 років його виробництво стабільне – до 590 тис. ц.

Визначитися з напрямками розвитку економічних відносин України на світовому ринку продукції коноплярства для України нам допоможе аналіз імпорту/експорту продукції коноплярства Канади (табл.2.9) та Китаю – провідних виробників даної продукції [86].

Дані таблиці 2.9 свідчать про стрімке зростання експорту насінняконопель

Таблиця 2.8 - Огляд глобального ринку насіння конопель

Країна	Ранг	Обсяг виробництва	Частка виробництва, %
Франція, тис. т	1	80,90	86,1
Китай, тис. т	2	9,82	10,5
Чилі, тис. т	3	1,51	1,6
Україна, тис. ц	4	586,0	0,6
Угорщина, тис. ц	5	207,0	0,2
Іран, тис. ц	6	201	0,2
Румунія, тис. ц	7	93	0,1
Польща, тис. ц	8	30	0,0
Пакистан, тис. ц	9	18	0,0
Іспанія, тис. ц	10	3	0,0
Турція, тис. ц	11	1	0,0

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

до США – на 198,06%, Південної Кореї – майже на 2150%, Італії – 514,17%, Японії – на 59,48 %, Великобританії – 692,22%.

Таблиця 2.9 - Експорт насіння конопель Канади до країн (дол.)

Країни	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2016/17 у % до 2012/13
США	19890795	28621050	52501030	62331117	59286631	298,06
Південна Корея	-	141163	234689	16764306	31759829	22498,7
Нідерланди (кг)	35406	24159	351896	3937743	4583530	12945,6
Ірландія	410054	99395	128435	230200	213000	51,94
Італія	-	99999	185041	698640	614160	614,17
Японія	102732	159889	521660	1454466	163837	159,48
Турція	-	-	-	173,248	302,234	
Великобританія	232846	590446	732095	802368	1844665	792,22
Іспанія	-	-	-	205661	114945	

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Результати досліджень показують значну зацікавленість перелічених країн у використанні для різноманітних потреб насіння конопель.

Наступна таблиця показує частку країн, які імпортують продукцію коноплярства (табл.2.10).

Близькість розміщення України до основних імпортерів – країн ЄС створює передумови для нарощування та активізації міжнародної співпраці з виробництва та переробки продукції коноплярства.

Таблиця 2.10 - Країни – імпортери продукції коноплярства

Країни, що імпортують коноплі	Імпорт, \$	Частка, %
Німеччина, млн. дол.	4,27	36,0
Швейцарія, млн. дол.	1,7	14,0
США, тис. дол.	578	6,3
Великобританія, тис. дол.	581	4,8
Словенія, тис. дол.	568	4,7
Бельгія, тис. дол.	547	4,5
Іспанія, тис. дол.	478	4,0
Греція, тис. дол.	462	3,8
Італія, тис. дол.	425	3,5
Франція, тис. дол.	362	3,0
Австрія, тис. дол.	299	2,5
Японія, тис. дол.	279	2,3
Нідерланди, тис. дол.	190	1,6
Польща, тис. дол.	133	1,1
Данія, тис. дол.	64,6	0,54
Австралія, тис. дол.	196	1,6

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Дослідження показують, що основними імпортерами є Німеччина (\$ 4,27 млн.), Швейцарія (\$ 1,7 млн.), США (\$ 757 тис. дол.), Великобританія (\$ 581 тис. дол.) та Словенія (568 тис. дол. США).

Важливим при цьому можемо зазначити на те, що основна частина імпортерів продукції коноплярства представлена країнами європейського континенту. Втім, потужними імпортерами на світовому ринку продукції коноплярства є США, Японія та Австралія. Вважаємо вказати і на те, що Франція,

виробляючи більше 86 відсотків світового обсягу продукції коноплярства, продовжує виступати потужним імпортером продукції коноплярства. Зокрема, Франція залишається визначальним експортним партнером для вітчизняних виробників продукції коноплярства.

Основними імпортерами є Німеччина (\$ 3,11 млн), Чехія (\$ 3,07 млн), Іспанія (\$2,3 млн), США (\$ 927 тис.) і Бельгія-Люксембург (\$ 672 тис.) (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Країни – імпортери конопляного волокна

Країна	Імпорт, тис.\$	%
Німеччина	3110	20,0
Іспанія	2300	15,0
США	928	5,9
Швейцарія	543	3,4
Італія	540	3,4
Австрія	445	2,8
Китай	408	2,6
Франція	414	2,6
Великобританія	334	2,1
Австралія	311	2,0
Швеція	314	2,0
Фінляндія	237	1,5
Нідерланди	224	1,4
Словенія	211	1,3
Японія	209	1,3
Південна Африка	172	1,19

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Виконані дослідження дають підстави стверджувати, що вітчизняні виробники продукції коноплярства мають значний потенціал для заняття стійких позицій на світовому ринку окремих видів цієї продукції, в першу чергу, насіння та конопляного волокна.

Розвиток первинної та глибинної переробки продукції коноплярства в Україні відкриє шлях до залучення інвестиційних надходжень, що забезпечить розвиток різних галузей економіки [87]. Проблема постає також у відпрацюванні алгоритму виходу на світові ринки для вітчизняних виробників продукції коноплярства. Розібратися в умовах виходу на ринок ЄС допоможе також європейська Служба підтримки експорту – Export Helpdesk [89]. Це он-лайн

сервіс, який створений Європейською Комісією спеціально для того, щоб допомагати підприємцям з країн, що розвиваються, отримувати безкоштовний доступ до інформації стосовно умов експорту до ЄС.

На Export Helpdesk виробники мають змогу дізнатися:

- про вимоги та податки;
- митні тарифи на експорт товарів та інші правила експорту;
- отримати статистику торгівлі;
- референційні домовленості.

Також необхідно відвідати сайти Державної підтримки українського експорту [90] та веб-сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [91].

Таким чином приходимо до висновку, що Україна – це історична країна коноплярства з необмеженими можливостями щодо інтенсивного розвитку даної галузі. Дослідження показують, що до початку отримання незалежності вона займала стійкі позиції на світовому ринку продукції коноплярства. Зростаючий попит населення світу на продукцію коноплярства створює перспективний напрямок у виробництві даної продукції та забезпечує вітчизняним виробникам на перспективу потенційно ємні внутрішній та зовнішній ринки збуту.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить нарощування економічного потенціалу виробництва продукції коноплярства, та дозволить значно підвищити ефективність діяльності виробників даної галузі. В цілому вирішення поставлених завдань сприятиме створенню робочих місць в нових підприємствах по виробництву та переробці даної культури у всіх регіонах України.

Висновки до другого розділу:

1. Останнє десятиріччя в країнах світу спостерігається бурхливий розвиток ринку коноплярства. З кожним роком кількість країн, які починають вирощувати та переробляти продукцію цієї галузі невпинно збільшується. Розмір світового

ринку промислової коноплі в 2021 році оцінювався в 4,13 мільярда доларів США і, як очікується, зростатиме зі зведеними річними темпами зростання (CAGR) на 16,8% з 2022 по 2030 рік. Внаслідок економічної рецесії, викликані пандемією COVID-19, світовий ринок коноплярства зазнав не лише стагнації, а й досить відчутного спаду. За даними FAOSTAT найбільші площі посівів технічних конопель в 2020 році були зосереджені на територіях таких країн як ДНР Корея – 21232 га, Китай – 11924 га, Франція та Німеччина – по 16880 га, Чилі – 4477 га. В Євросоюзі обробіткою конопель сьогодні займається 21 країна. Посіви даної культури у Франції займають більше 17 тис. га. Для задоволення попиту на целюлозу із волокна технічних конопель їх площі повинні становити 1 млн. га. Стрімкий розвиток коноплярства вимагає підготовки спеціалістів даної галузі. Для вирішення даної проблеми у країнах створюються відповідні навчальні заклади. Країни світу проводять масштабні маркетингові дослідження щодо потребконопляного ринку своїх країн.

2. Зростаючий попит населення світу на органічну продукцію створює ще один перспективний напрямок у виробництві продукції коноплярства та забезпечує внутрішні та зовнішні ринки збуту. Орієнтація на перспективну нішеву культуру, заснованої на засадах часткової державної підтримки, забезпечить успішний старт для розвитку малих і середніх фермерських господарств багатьох регіонах України. Але сьогодні існує ряд проблем, які заважають зайняти даній культурі гідне місце в структурі агропромислового комплексу України та світового ринку. Основними із них є наступні: - неможливість проведення ефективного аналізу і планування розвитку галузі коноплярства через відсутність статистичних даних в розрізі областей щодо валових зборів волокна, насіння та їх урожайності починаючи з 2012 року. Дані не оприлюднюються з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації. - відсутність вагомих для виробників програм державної підтримки галузі коноплярства; - відсутність достатньої кількості переробних підприємств для

сировинної бази галузі коноплярства; - відсутність державних дотацій на вирощування та переробку продукції технічних конопель; - в процесі розробки знаходиться низка підзаконних актів щодо спрощення ведення господарської діяльності суб'єктами господарювання, що займаються культивуванням та переробкою технічних конопель; - на завершальній стадії знаходиться робота по розробці сучасної нормативно- правової бази, яка б давала змогу легалізувати діяльність з використання наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів у наукових та навчальних цілях.

3. Експорт технічної коноплі і продуктів її переробки в Україні дуже малий. Основна частина поставок припадає саме на насіння конопель. Стабільну тенденцію зростання поставок на світовий ринок показує також конопляна олія і шрот, інші види товарів поставляються періодично. Найбільшим імпортером українських конопляних товарів є Польща. Однак вона виступає також як торговий посередник, тому кінцеве споживання може припадати на інші європейські країни. У сегменті масла останнім часом лідирує Литва, майже всі поставки волокна припадали на Китай і Бельгію, шрот закуповували Чехія, Польща, США і Словаччина. Середні ціни на продукти коноплярства змінюються не тільки з об'єктивних причин (зміна курсів валют, зміна світових цін), а й на тлі малого обсягу поставок - кожен індивідуально укладений контракт впливає на середньорічну ціну товару. Ціни імпорту вище експортних, в тому числі - на насіння, так як на експорт йдуть оптові поставки для переробки або посіву, а на імпорт - харчові продукти, фасовані для роздрібної торгівлі.

Найпривабливішим для українських виробників з точки зору логістики і ціни є ринок ЄС, але доступ до нього досить складний, адже продукція повинна відповідати високим європейським стандартам. Необхідно зауважити, що крім обов'язкових вимог в ЄС є ще й добровільні, що стосуються в основному так званих органічних продуктів. Перед виходом на зовнішні ринки, і, особливо на ринок ЄС, бажано детально вивчити вимоги до продукції та стандарти якості, проаналізувати законодавство та поспілкуватися з основними гравцями на

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ КОНОПЛЯРСТВА

3.1 Стратегічне управління розвитком галузі коноплярства

В практиці аграрного бізнесу провідних країн світу вирощування конопель є певним викликом можливості ведення сталого аграрного виробництва та продукування органічних продуктів.

Сучасним інструментом управління розвитком галузі коноплярства є стратегічне управління, яке постійно фіксує, що необхідно робити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Окрім того на разі відбувається зміна орієнтирів стратегічного управління в умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи. Зокрема, в стратегіях управління розвитком регіонів відбувається переорієнтація з таких, що зосереджені на прийнятті рішень «зверху до низу» - на місцево орієнтовану, багаторівневу, інноваційну та спрямовану на різні типи регіонів [152]. Тобто, у систему стратегічного планування регіонального розвитку обов'язково має бути впроваджена смарт-спеціалізація, яка буде здатна координувати інвесторів у найефективніші сфери діяльності для вкладення коштів та розширить доступ до різноманітних європейських програм.

Обґрунтування теоретичних, методичних та 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. За результатами досліджень можна констатувати, що в останні роки коноплі вирощуються приблизно в 30 українських господарствах, з яких одні продовжують їх вирощувати, а інші – відмовляються.

Побудована лінія тренду площ посівів конопель в Україні та Сумській області свідчить не про зростання, а подальше зниження площ посівів технічних

конопель за існуючих умов. Вже в 2018-2019 рр. вона складала 1,5 тис. га., а в Сумській області цей показник на разі знизився до 172 га. Це може сприйматися певним викликом для регіону з найбільш сприятливими кліматичними умовами для вирощування даної культури та наявністю потужної наукової бази в особі Інституту луб'яних культур Національної академії аграрних наук України (далі ІЛК НААН).

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 та місцеві органи управління припускають отримання ймовірних зисків від культивування цієї давньої (древньої) та різнопланової сільськогосподарської культури на сільських територіях.

Згідно Стратегії регіонального розвитку Сумської області на період до 2027 року передбачено створення агротуристичного кластеру промислових конопель (рис.3.1) з метою розвитку мережі агротуризму з впровадженням традиційних та інноваційних технологій вирощування й переробки промислових конопель [153].

Функціонування такого кластеру забезпечить виконання таких 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 еко-систем, підвищення 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 та переробки промислових конопель;
- впровадження наукових розробок в сфері використання продуктів промислових конопель.

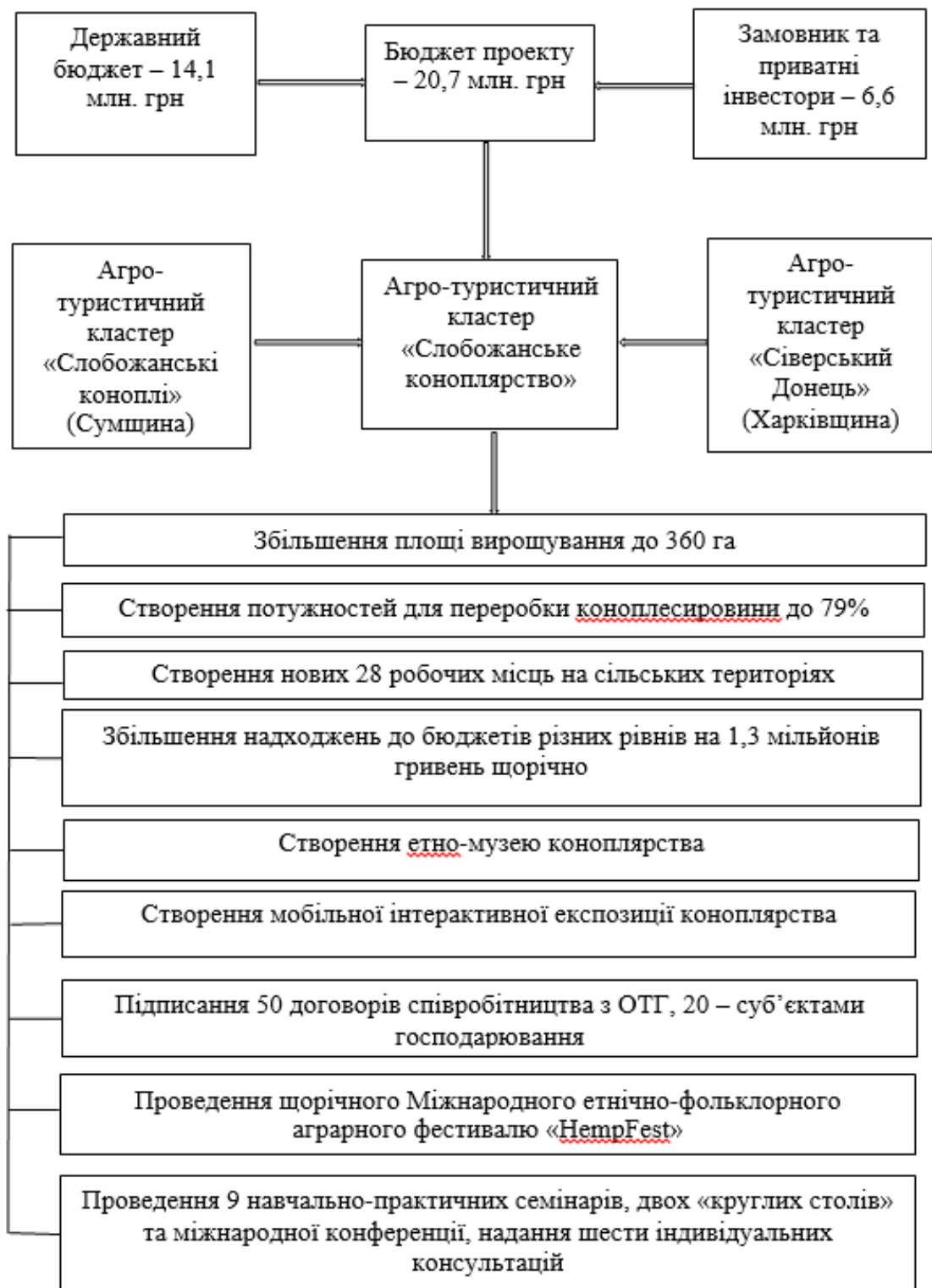


Рисунок 3.1 - Алгоритм створення та ефективність реалізації агро-туристичного кластеру

Джерело: сформовано автором на основі досліджень [154]

Практика свідчить, що підприємства, керівництво яких приділяє значну увагу двом глобальним взаємопов'язаним управлінським процесам: формуванню

стратегії та її реалізації, не тільки «виживають» в складних соціально-економічних та політичних умовах, а й досить стрімко розвиваються.

За допомогою матриці SWOT-аналізу, як моделі високого рівня стратегічного планування, було виявлено сильні та слабкі сторони, наявність можливостей і загроз у галузі коноплярства (Додаток X). Сильні та слабкі сторони є внутрішніми факторами розвитку галузі, а тому ними можна керувати. Можливості та загрози виступають у ролі зовнішніх чинників, до яких виробникам продукції коноплярства необхідно пристосовуватися та реагувати на них.

При поєднанні сильних сторін, а саме: унікальності за своїми властивостями самої рослини, сильної наукової бази, визнаної у всьому світі, ідеальних агрокліматичних ґрунтів, наявності громадських організацій з питань популяризації продукції коноплярства, внесенню ініціатив до законопроектів, захисту виробників своїх прав та інтересів у даній сфері, з можливостями і, в першу чергу, зі зниженням рівня державної зарегульованості та розвитком переробної галузі, у довгостроковій перспективі буде обрано стратегію стійкого розвитку галузі коноплярства.

На сьогоднішній день, з врахуванням стабільної тенденції до зменшення посівної площі конопель, віднесенням даної культури до переліку наркотичних рослин, жорсткого контролю за вирощуванням та переробкою технічних конопель зі сторони державних органів влади: Кабінету Міністрів України (квотування), Держлікслужби (ліцензування), Національної поліції (спалювання залишків у присутності комісії тощо) загальна, базова стратегія, скоріше, виглядає, як оборонна, що часто пов'язується з «відсіканням зайвого». Враховуючи напрямок Стратегії розвитку Сумської області, доцільно поступово переходити на реалізацію оборонно – наступальної базової стратегії, що якраз передбачатиме розвиток: і виробництва, і переробки, і збуту продукції коноплярства. Враховуючи доцільність реалізації наступальної складової стратегії, загальна стратегія розвитку галузі коноплярства зорієнтована на розширення сфер

використання культури в насінневому напрямку, в напрямку виробництва волокна та виробництва стеблової біомаси (на енергетичні цілі).

Визначальне місце у формуванні теоретичних та методичних засад стратегічного управління галуззю коноплярства займає ІЛК НААН, що є оригіратором елітного насіння та ресурсозберігаючих технологій вирощування цієї культури та поглибленої переробки. Саме останнє виступає передумовою вибору основних інструментів стратегічного управління в галузі коноплярства та формування стратегії розвитку ІЛК НААН в цілому, що спрямована на забезпечення динамічного, інноваційного розвитку інституту, підвищення його конкурентоспроможності на ринку наукових досліджень та виробничої діяльності

Вважаємо доцільним більш детальне висвітлення основних інструментів стратегічного управління в галузі коноплярства та рівень їх застосування відповідно стратегії розвитку ІЛК НААН (Додаток Ц).

Отже, виходячи із аналізу основних інструментів стратегічного управління ІЛК НААН України, що здійснюють також вирощування та переробку технічних конопель, сформуємо основні напрямки розвитку стратегічного управління в галузі коноплярства і представимо в таблиці 3.1.

Аналіз стану фінансово-господарської діяльності підприємств по вирощуванню та переробці технічних конопель свідчить, що підвищення ефективності їхньої діяльності можливе при системному стратегічному управлінні всіма ланками, що об'єднують виробництво, переробку, інфраструктуру, науку, кадри на основі ринкової концепції управління.

Розвиток галузі коноплярства в Україні повністю залежить від необхідності швидко приймати якісні та ефективні рішення в сфері управління щодо виробництва та переробки технічних конопель, їх реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках, своєчасного реагування на зміни в нормативно-правовому законодавстві тощо. Проблема полягає в тому, що переважна кількість фахівців для вирішення вищенаведених завдань всі зусилля акцентує на конкуренції. Багато часу та зусиль витрачають на оцінювання конкурентів, пошуку відповідей

на їхні стратегічні ходи тощо. Все це призводить до обмеження стратегій та максимізації ризиків підприємств по вирощуванню та переробці продукції коноплярства. Тобто, вся увага приділяється конкуренції, а не цінності клієнта .

Таблиця 3.1 - 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 в 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 при державній підтримці
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 автором на основі даних ІЛК НААН

І що більше підприємства зосереджуються на подоланні конкуренції, прагненні позмагатися, вразити своїми перевагами, то більше стають схожими на своїх конкурентів. Аналіз попиту та пропозиції продукції коноплярства на ринку свідчить про те, що обсяги виробництва даної продукції незначні. Пропозиція видів продукції технічних конопель і продуктів її переробки на українському ринку дуже невелика, а ціна досить висока. А це свідчить про те, що існуючі стратегії розвитку галузі малоефективні.

Умови та межі розвитку галузі коноплярства постійно змінюються, розширюються, а тому підприємствам бажано створювати новий ринковий простір, який забезпечить високий рівень прибутковості для виробників та новації цінностей для покупців (рис. 3.2).

Крок до створення блакитного океану (нового ринкового простору) – це набір дій і рішень керівництва, пов’язаних з розробкою бізнес-пропозиції, що буде формувати новий ринок.

Зниження витрат відбувається за рахунок скасування та зниження факторів, за які точиться конкуренція в галузі коноплярства. Цінність для клієнта зростає завдяки створенню й розвитку елементів, які ця галузь раніше ніколи не пропонувала. Згодом витрати зменшуються ще через ефект масштабу виробництва в міру збільшення обсягів продажу товарів та послуг.



Рисунок 3.2 - Одночасне досягнення диференціації та зниження витрат

Джерело: сформовано авторами на основі досліджень [155]

За допомогою аналітичної моделі – стратегічної канви – відобразимо поточний стан галузі коноплярства (рис. 3.3). По горизонталі розташуємо чинники, за якими розвивається конкуренція і куди спрямовуються інвестиції.

На конопляну галузь тривалий час впливають такі основні чинники: ціна, асортимент, правовий захист виробників, державна зарегульованість галузі, непрямий маркетинг, дослідно-селекційна робота, переробна промисловість та модні тенденції.

Наведена крива цінності є графічним відображенням ефективності роботи галузі коноплярства. Щоб радикально змінити стратегічну канву галузі, необхідно переорієнтувати фокус стратегії з конкурентів на альтернативи, а клієнтів на неклієнтів [156]. Це надасть змогу зрозуміти, яким чином переформулювати основну проблему та реконструювати ціннісні елементи покупця, які перебувають

у прямій зоні впливу галузі. Для вирішення даного завдання скористаємося другим базовим різновидом аналізу блакитного океану – моделлю чотирьох дій та побудуємо нову криву цінностей галузі коноплярства з врахуванням Стратегії регіонального розвитку Сумської області на період до 2027 року. Вона передбачає створення агротуристичного кластеру «Слобожанське коноплярство» з метою розвитку мережі агротуризму з впровадженням традиційних та інноваційних технологій вирощування й переробки промислових конопель [157].

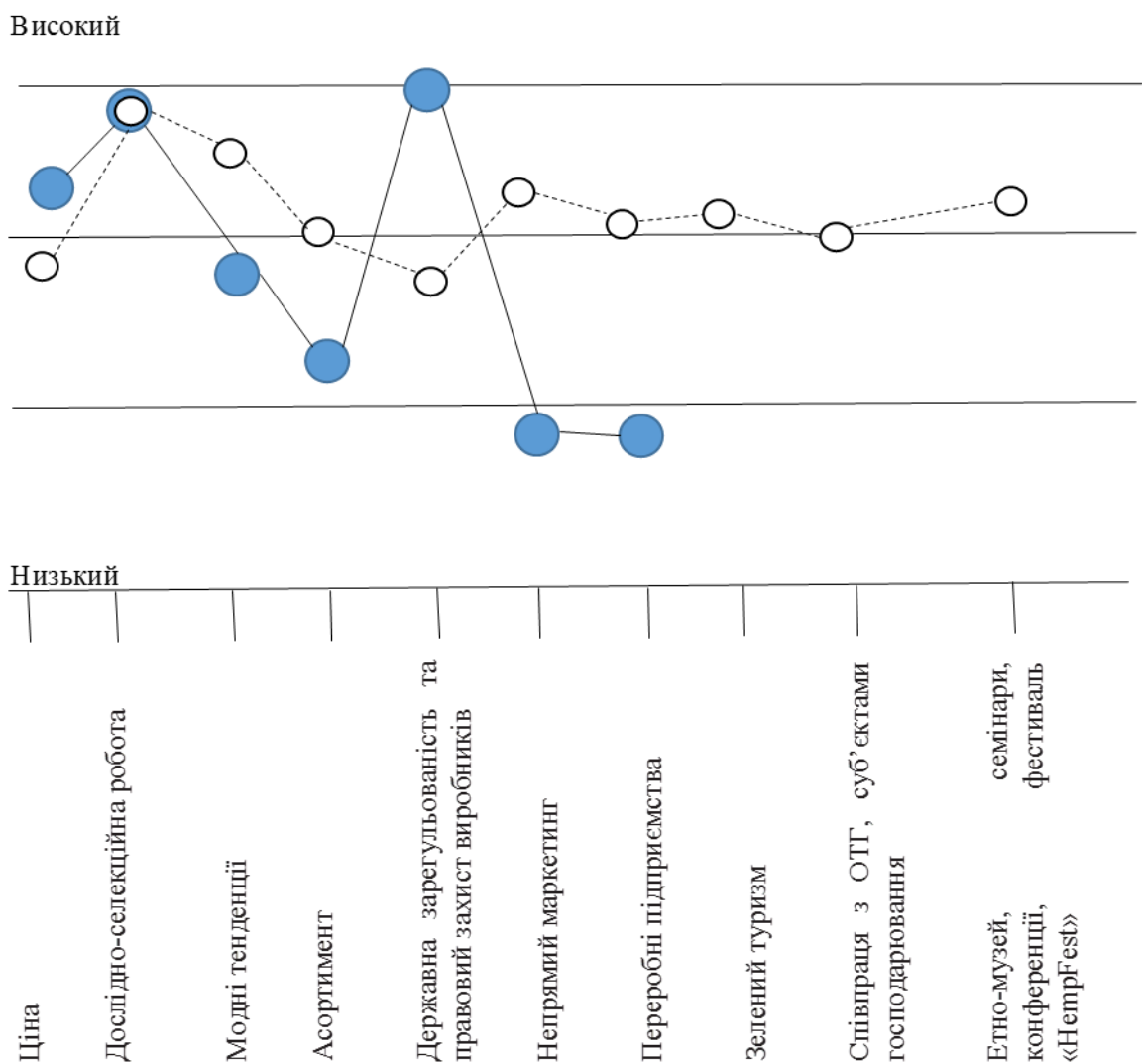


Рисунок 3.3 - Стратегічна канва галузі коноплярства

Джерело: сформовано автором на основі [156]

— Крива цінності поточного стану галузі коноплярства

----- Крива цінності стану галузі коноплярства з врахуванням створення агротуристичного кластеру «Слобожанське коноплярство».

З цією метою необхідно надати відповідь на чотири основні питання:

1. Які чинники, властиві галузі, необхідно ліквідувати?
2. Які чинники варто знизити порівняно з типовими стандартами галузі?
3. Які чинники варто підвищити?
4. Які чинники, що ніколи не пропонувалися у галузі, варто створити?

Відповіді на ці запитання представимо у вигляді сітки «усунути-зменшити-підняти-створити» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Сітка «усунути-зменшити-підняти-створити»

Усунути	Підняти
Прийняття рішень «зверху до низу»	Посівні площі
	Правовий захист виробників
	Державні програми
	Асортимент продукції коноплярства
	Кількість нових робочих місць
	Кількість неклієнтів
	Непрямий маркетинг
Зменшити	Створити
Високий рівень державної зарегульованості	Нові виробничі потужності для переробки коноплесировини
Високий рівень цін	Етно-музей коноплярства
Ставку банківських кредитів	Мобільна інтерактивна експозиція коноплярства
	Розваги та пригоди, «зелений туризм»
	Укласти договори співробітництва з ОТГ, суб'єктами господарювання

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Дана модель допомагає одночасно досягти диференціації та зменшити витрати, є зрозумілою для управлінців будь-якого рівня та має можливість активно реалізуватися. Але разом з цим, заповнення сітки спонукає підприємства ретельно вивчати кожен конкретний чинник, виявляючи припущення, зроблені ними несвідомо в процесі конкуренції.

Стратегічне управління галуззю коноплярства в системі сталого розвитку сільських територій в процесі своєї 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 є науковий супровід (селекція та технології), поглиблена вітчизняна переробка, а також збалансованість державної, регіональної політики і органів місцевого самоврядування щодо підтримки коноплярства (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 - Передумови ефективності системи стратегічного управління галуззю коноплярства

Джерело: складено автором на основі досліджень

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 можуть використовуватися й інші показники результативності.

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

3.2 Вдосконалення інституційного забезпечення галузі коноплярства

Нормативно-правове забезпечення галузі коноплярства в Україні регулюється цілою низкою законодавчих актів: 11 Законів України (зокрема, 2 кодекси), 13 актів Кабінету Міністрів України, 1 акт ЦООВ, 3 Конвенції та 1 модельний закон (ДодатокМ).

Основними нормативно-правовими актами регулювання виробництва технічних конопель є Закон України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори» від 22 березня 2012 року (зі змінами та доповненнями) та Постанова Кабінету Міністрів України від 03.06.2009 № 589 «Про затвердження Порядку провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, та контроль за їх обігом». Акти регулювання регламентують правові та організаційні засади державної політики щодо культивування, виробництва, переробки та реалізації продукції коноплярства, встановлюють порядок державного контролю, повноваження органів виконавчої влади, права та обов'язки фізичних і юридичних осіб у даній сфері [92-120].

Аналізуючи нормативно-правові акти з 1961 року, коли була прийнята Єдина конвенція про наркотичні засоби (з доповненнями) та закінчуючи Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. «Про

затвердження плану заходів на 2019-2020 роки з реалізації Стратегії державної політики щодо наркотиків на період до 2020 року» було виявлено до 35% документів, які на сьогоднішній день є неактуальними та/або незаконними (Додаток Н).

Аналіз нормативно-правових документів та ендогенних факторів говорить про високий рівень державної зарегульованості виробництва продукції коноплярства в Україні. Без вирішення цілої низки основних проблем на державному рівні розвиток галузі коноплярства на рівні країн ЄС, США та інших неможливий.

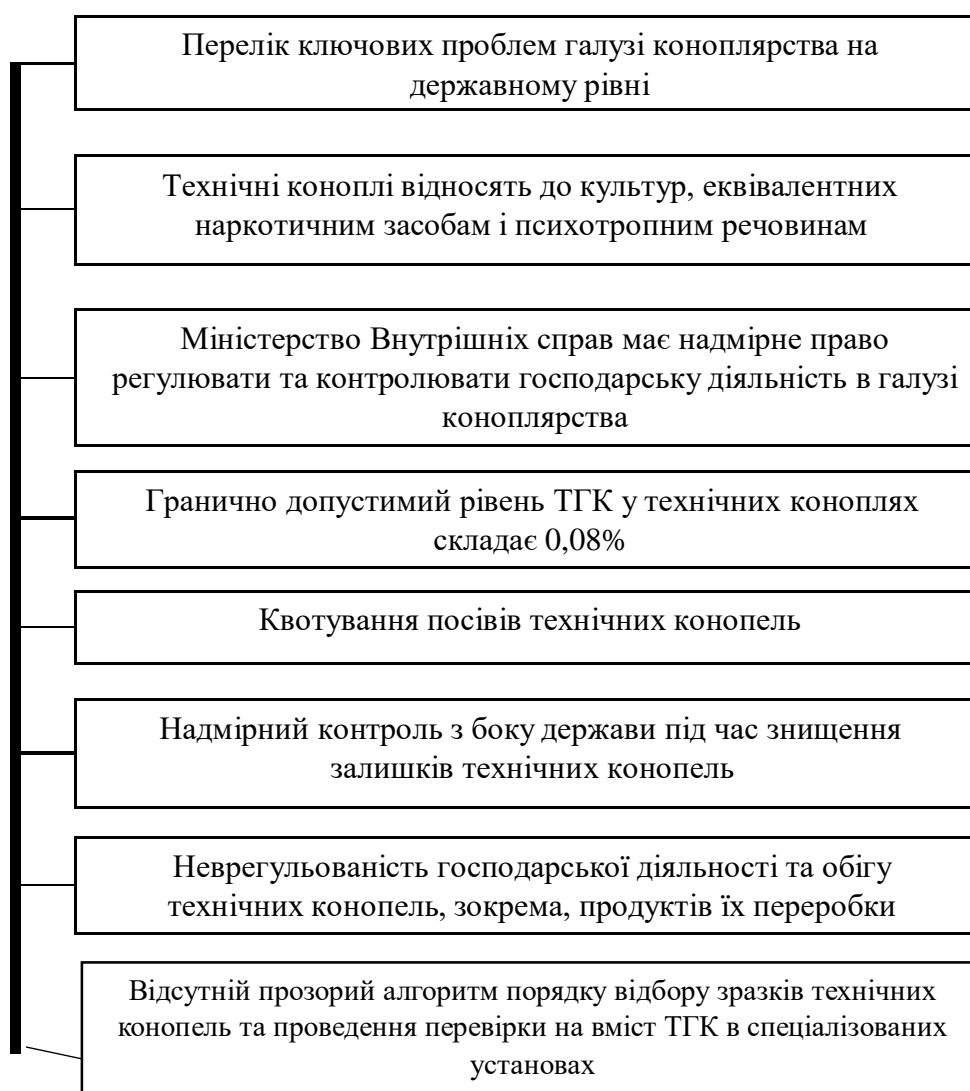


Рисунок 3.5 - Складові державної зарегульованості галузі коноплярства

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Розглянемо основні ключові проблеми державної зарегульованості галузі коноплярства (рис.3.5) та альтернативні шляхи їх вирішення.

Окресливши коло проблем, розглянемо їх детальніше, проаналізуємо та наведемо шляхи їх оптимізації чи скасування.

По-перше, країни ЄС, Канада, США технічні коноплі відносять до звичайних сільськогосподарських культур, а в Україні вони входять до складу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів. Крім того, технічні коноплі не мають окремого визначення в законодавстві, що, в свою чергу, не дає можливості встановити цілеспрямоване регулювання ними.

Першим кроком суб'єкта господарювання в галузі коноплярства є отримання ліцензії, а для цього необхідно підготувати пакет документів.

Після подачі та розгляду пакету документів, суб'єкт господарювання отримує ліцензію та подає заяву на виділення квоти на культивування технічних конопель. Вся ця процедура проводиться до початку культивування даної культури протягом 4 місяців. Тобто, якщо юридична особа бажає вирощувати технічні культури, питанням ліцензування необхідно зайнятися ще до нового року. Розглянемо алгоритм дій суб'єкта господарювання після культивування технічних конопель (рис. 3.6).

Отже, розглянувши перелік дій суб'єкта господарювання в галузі коноплярства відносно нормативно-правового поля, можемо виокремити декілька основних проблем, що пов'язані з ліцензуванням даної діяльності (рис. 3.7). Основними причинами виникнення проблем ліцензування з однієї сторони є необґрунтована необхідність контролю зі сторони держави за обігом технічних конопель, а з іншої – побоювання з боку органів державної влади та правоохоронних органів щодо можливих маніпуляцій під час культивування технічних конопель.

Отже, надмірне, занадто обтяжливе державне регулювання у вигляді ліцензії призводить до постійного зниження посівних площ в Україні.

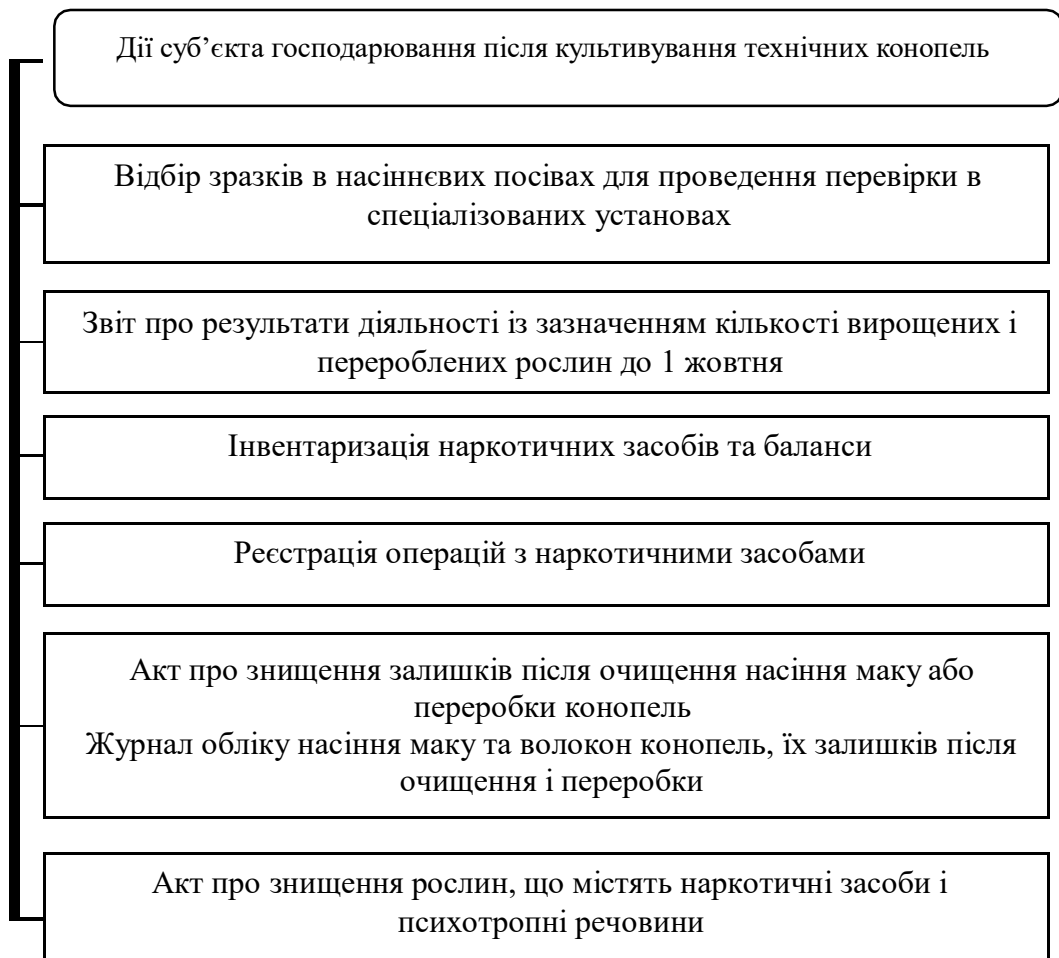


Рисунок 3.6 - Алгоритм дій суб'єкта господарювання після культивування технічних конопель

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

З метою розв'язання даної проблеми рекомендується два альтернативних варіанти (рис. 3.8).

Країни ЄС у своїй діяльності в сфері коноплярства на основі Регламенту (ЄС) №1307/2013 Європейського парламенту та Ради від 17.12.2013 року відмінили ліцензування даної галузі. Суб'єкту господарювання достатньо знаходитися в реєстрі фермерів і використовувати сертифіковане насіння.

А у випадку імпорту та експорту продукції коноплярства фермери отримують ліцензію, яка видається їм державами-членами та діє на території ЄС. За першим варіантом пропонується замість ліцензії ввести новий обліковий інструмент регулювання.



Рисунок 3.7 - Ключові проблеми ліцензування технічних конопель

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

За другим варіантом пропонується провести оптимізацію ліцензування шляхом скасування тих інструментів регулювання, які мають подвійне навантаження на бізнес-середовище.

А для цього технічні культури необхідно прирівняти до звичайних сільськогосподарських культур. В такому випадку ліцензія буде лише інструментом обліку і контролю вирощування технічних конопель з дозволенним вмістом ТГК.

Наступною ключовою проблемою є надмірне регулювання та контроль органами МВС діяльності галузі коноплярства. Це пов'язано з такими причинами, як: віднесення технічних конопель до наркотичних засобів (рис.3.9) байдужість з боку держави щодо розвитку даної галузі та невідповідність у нормативно-правових актах.



Рисунок 3.8 - Можливості вирішення проблеми ліцензування технічних конопель

Джерело: складено автором на основі досліджень [121].

Якщо технічні коноплі прирівнюють до звичайних сільськогосподарських культур, то необхідність в даному інструменті державного регулювання як МВС відпаде автоматично.

Крім того, основним інструментом регулювання МВС є Дозвіл на використання об'єктів і приміщень, призначених для здійснення діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів відповідно до Постанови КМУ №469, однак в Законі України «Про Перелік документів дозвільного характеру» такого документа не передбачено.

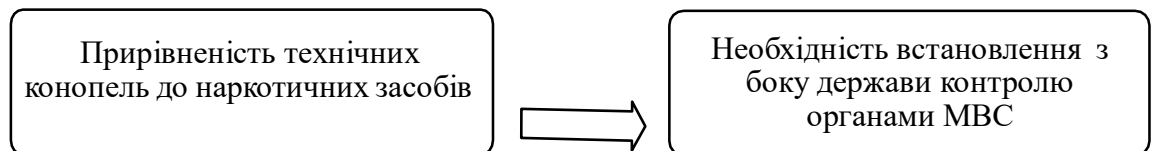


Рисунок 3.9 - Залежність технічних конопель як наркотичного засобу від інструменту регулювання – МВС

Джерело: сформовано автором на основі досліджень [121]

Внаслідок надмірного тиску на виробників у сфері коноплярства зі

сторони правоохоронних органів маємо інвестиційно непривабливу галузь і, фактично, гальмуємо її розвиток.

Пропонується два варіанти вирішення цієї проблеми (рис.3.10).

В процесі оптимізації чи скасування даного питання правоохоронні органи втрачають повний або частковий контроль над ринком технічних конопель. Адаже частими є випадки відкриття кримінальних проваджень щодо суб'єктів господарювання щодо незаконного вирощування конопель, порушень правил обігу тощо. В результаті, більшість клопотань є необґрунтованими, але щоб це довести, необхідно витратити декілька місяців, понести додаткові фінансові та моральні витрати.

Необхідно відмітити, що в таких країнах як США, Канада, країнах ЄС поліція та силові структури не мають жодного відношення до регулювання ринку технічних конопель.

Наступною проблемою державної зарегульованості ринку технічних конопель є гранично допустимий рівень ТГК. Ми можемо вирощувати технічні коноплі за умов використання насіння, зібраного з сортів рослин, у висушеній соломі яких вміст тетрагідроканабінолу не перевищує 0,08%.

Якщо проаналізувати рівень ТГК у технічних коноплях інших країн, то Україна має його найнижчий рівень (рис.3.11).

Слід наголосити, що даний рівень ТГК у технічних коноплях обмежує українських виробників у виборі сортів, робить неконкурентоздатними на міжнародному ринку. Останні дослідження доводять, що використання сортів технічних конопель з більшим рівнем ТГК, як правило, більш урожайні.

Наприклад, у країнах ЄС урожайність насіння складає 1,5 – 2 т/га, тоді як в Україні цей показник не перевищує 1,2 т/га. Для того, щоб вивести сорт технічних конопель із зазначеним вмістом ТГК, селекціонерам необхідно значно більше часу.



Рисунок 3.10 - Варіанти надмірного регулювання та контролю органами MVC

Джерело: сформовано автором на основі [121]

Як результат, в Україні зареєстровано 13 сортів, які суб'єкти господарювання мають право використовувати у своїй діяльності, а, наприклад, Канада має у своєму розпорядженні 65 сортів.

Україна мала зобов'язання імплементувати Регламент Ради (ЄС) № 1307/2013 та встановити вимоги до вмісту ТГК – 0,2% до 31 грудня 2020 року. Однак, жодного законодавчого акту не було прийнято.

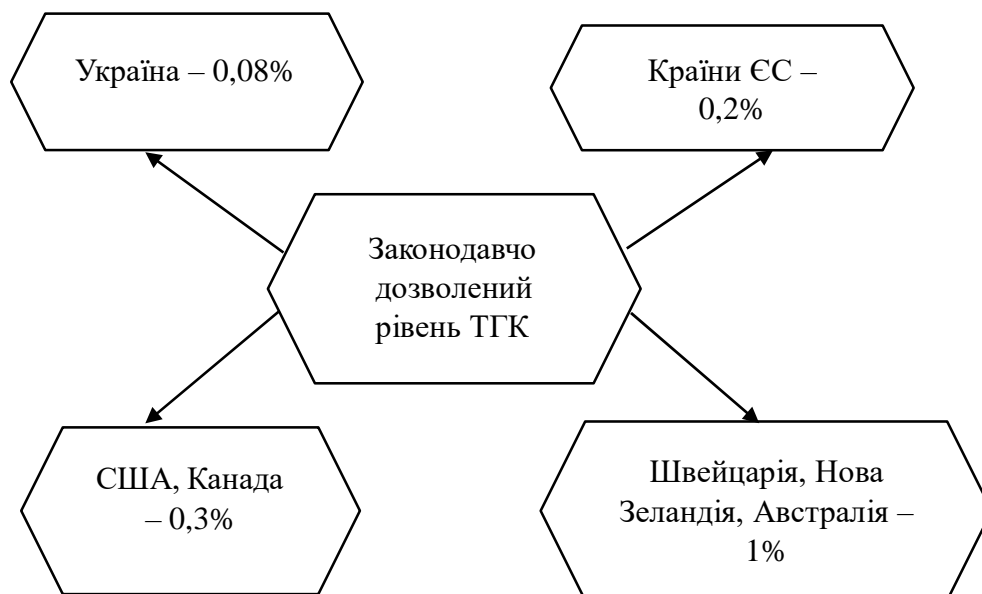


Рисунок 3.11 - Рівень ТГК в Україні та країнах світу

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Для вирішення цієї проблеми, рекомендується два варіанти оптимізації (рис.3.12).

Необхідно відмітити, що кожен із зазначених варіантів досить ризикований для галузі коноплярства. Адже при збільшенні рівня ТГК миттєво впаде попит на українські сорти, а для виведення сортів із вмістом ТГК 0,2% чи 0,3% селекціонерам потрібен буде час.

Анархізмом державного регулювання ринку технічних конопель є наявність квотування посівів, що пов'язано з віднесенням їх до рослин, які містять наркотичні засоби. Відповідно до законодавства, суб'єкт господарювання подає заявку на виділення квоти до Держлікслужби України. Вона готує пропозиції щодо визначення квот, у межах яких здійснюється обіг наркотичних засобів та подає до Міністерства охорони здоров'я (МОЗ). МОЗ отримані пропозиції щодо визначення квот передає до Кабінету Міністрів України. КМУ, в свою чергу, відповідною Постановою визначає квоти. У 2020 році було подано 40 запитів на затвердження квот на загальну площу посіву 14477 га. (табл. 3.3).

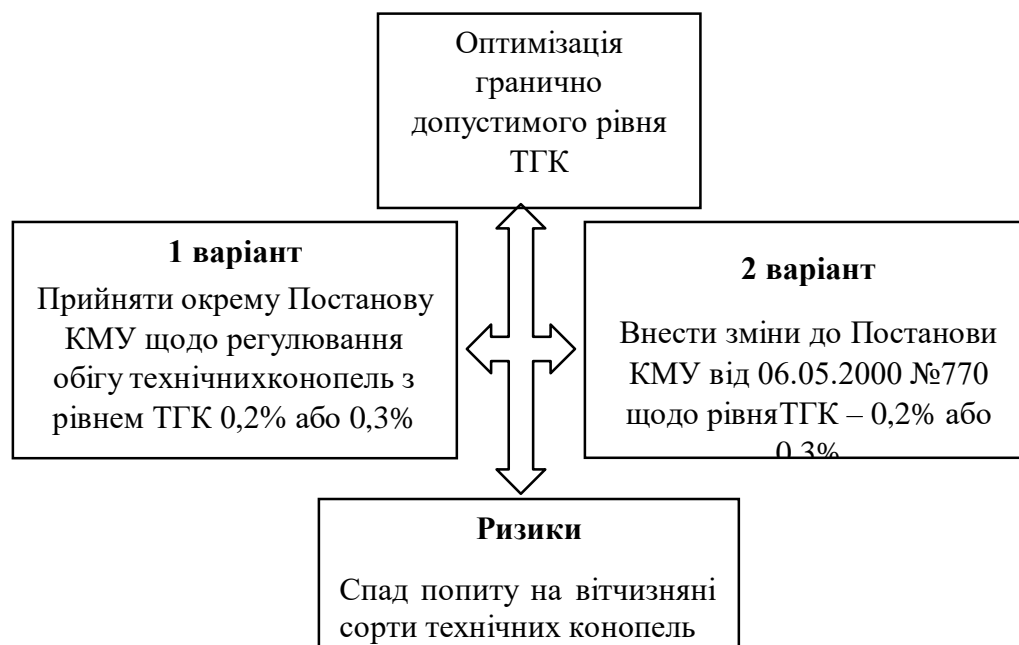


Рисунок 3.12 - Варіанти оптимізації гранично допустимого рівня ТГК В Україні

Джерело: сформовано на основі [121]

Але лише 38 суб'єктів господарювання посіяли або мали намір посіяти коноплі на площі 2280,68 га [121].

Такий розрив між заявленою посівною та фактичною площами пояснюється занадто високим рівнем державної зарегульованості галузі коноплярства.

Необхідно відмітити, що суб'єкти господарювання, які подають заяви про виділення квот, не завжди отримують відповідь. У державної влади відсутній алгоритм щодо порядку прийняття рішень, їх оскаржень, строків розгляду заявок. А починаючи з 2014 року Кабінет Міністрів України взагалі не затверджує квот.

Вирощування технічних конопель в межах законодавча встановлених квот є нормативно-правовою вимогою, а їх відсутність робить будь-яку діяльність в частині культивування поза межами регулювання. А це, по перше, призводить до зловживань з боку органів державної влади та правоохоронних органів, а по-друге, зменшує посівні площі конопель, так як виробники не бажають працювати поза межами регулювання. Необхідно відмітити, що іноземні країни, які культивують технічні коноплі, не застосовують квотування щодо вирощування даної культури.

Таблиця 3.3 - Обсяги заявлених майбутніх посівних площ суб'єктами господарювання для виділення квот

Роки	Кількість заяв	Заявлена майбутня посівна площа, га	Фактична посівна площа, га
2015	13	4760	980
2016	18	13049	1930
2017	34	22075	3470
2018	32	15391	2700
2019	31	14573	1500
2020	40	14477	1300

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Слід зазначити, що квоти на наркотичні засоби встановлюється Кабінетом Міністрів України на підставі розрахункової потреби в наркотичних засобах. А починаючи з 2009 року Постановою № 589 було затверджено Розрахунок потреби в наркотичних засобах, включених до таблиць II і III. Технічні коноплі включені до списку №3 Таблиці 1 «Рослини, які містять наркотичні засоби та психотропні речовини і обіг яких допускається для промислових цілей». Отже, квотування технічних конопель без розрахункової частини не має ніякого сенсу. З метою усунення процедури квотування, необхідно вивести технічні коноплі з під регулювання Закону України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори».

Бажання держави контролювати всі процеси обігу технічних конопель призвело до надмірного контролю під час знищення залишків даної культури (рис.3.13).

Даний інструмент державного регулювання призводить до надмірного навантаження, формує високий рівень корупційних ризиків та може призвести до згорання бізнесу в галузі коноплярства.



Рисунок 3.13 - Контроль з боку Національної поліції за процесом знищення залишків технічних конопель

Джерело: сформовано автором на основі [121]

З метою подолання даної проблеми пропонується два варіанти (рис. 3.14). Слід зауважити, що у випадку спрощення процедури складання актів про знищення залишків після очищення насіння маку або переробки конопель та знищення рослин, що містять наркотичні засоби і психотропні речовини, ризики будуть відсутні.

Наступною ключовою проблемою є неврегульованість господарської діяльності та обігу технічних конопель, в тому числі продуктів їх переробки.

Причини проблем наведено на рисунку 3.15. Аналізуючи причини даної проблеми необхідно відмітити, що у класифікаторі видів економічної діяльності відсутній код КВЕД, який регламентував би провадження господарської діяльності щодо технічних конопель.



Рисунок 3.14 - Альтернативні варіанти скасування чи спрощення надмірного контролю під час знищення залишків технічних конопель

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

А Держлікслужба видає ліцензію на неіснуючий вид діяльності. Внаслідок відсутності коду КВЕД органи фіскальної служби не можуть відстежувати діяльність суб'єктів господарювання, а органи статистики, науковці не отримують максимально реальної інформації. На виробників продукції коноплярства розповсюджуються такі коди КВЕД:

01.11 – вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насінняолійних культур;

01.16 – вирощування прядивних культур.

Окремою проблемою є неможливість класифікувати товари, які вироблені на основі технічних конопель за відсутності окремих кодів УКТЗЕД, хоча в

мережі Інтернет та в магазинах у вільному доступі можливо придбати косметичну продукцію, чаї, підстилку для тварин тощо. Українське законодавство забороняє вилучати екстракти з технічних конопель, тобто здійснювати переробку канабіноїдів, а продавати їх на території країни дозволяє.

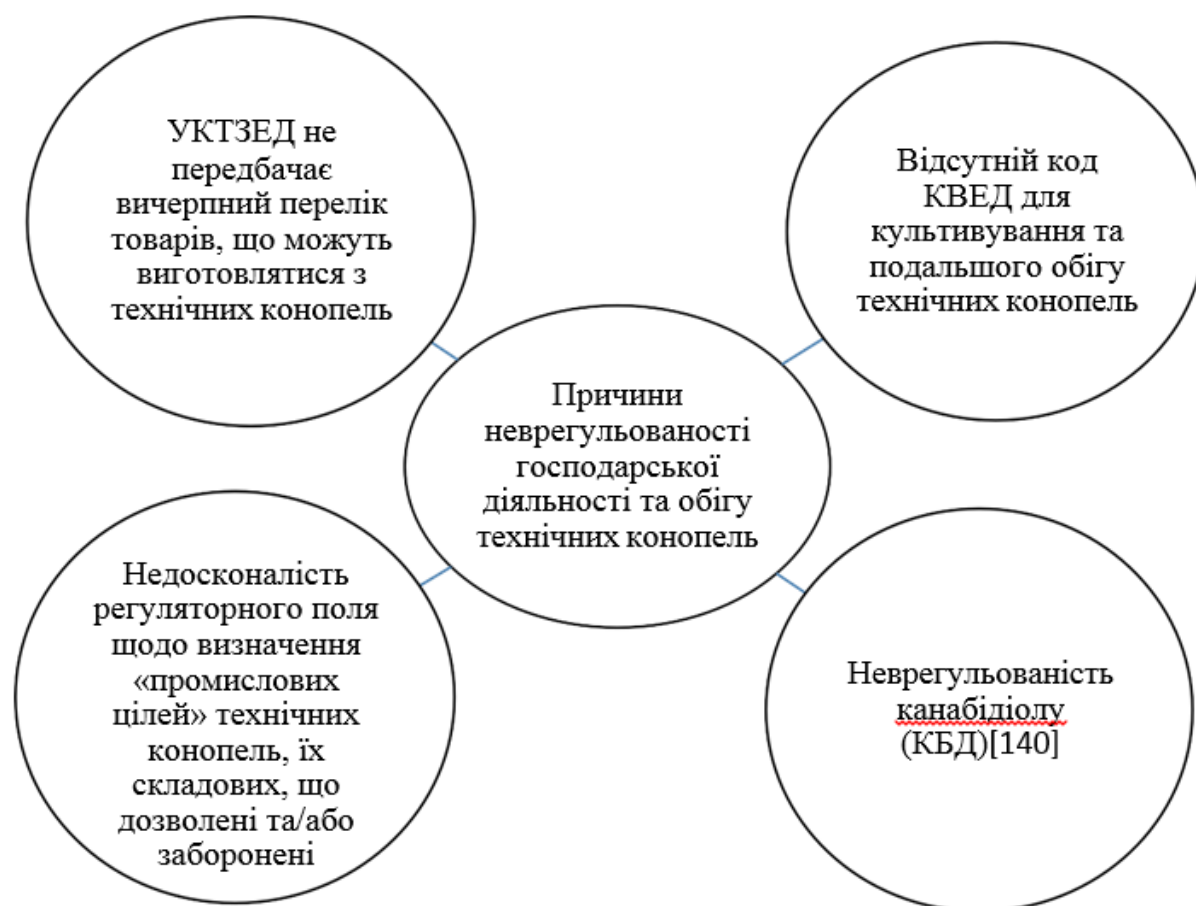


Рисунок 3.15 - Основні причини неврегульованості господарської діяльності та обігу технічних конопель

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Тобто, для того, щоб отримати масло КБД, протеїн з конопель, чай з конопель вітчизняним виробникам необхідно звернутися до послуг третіх осіб за кордоном і ввезти на територію України цю продукцію з завищеною доданою вартістю. На жаль, в процесі даної бізнес-операції у вигаши залишаються імпортери, а українські виробники недоотримують прибутки,

держава – податки.

З метою врегулювання даної проблеми пропонується створити спеціальний код КВЕД для культивування та переробки технічних конопель. Це надасть можливість оптимізувати роботу органів Державної служби статистики, Фіскальної служби, науковців. Крім того, необхідно дати визначення щодо використання всіх частин технічних конопель, як це зробили в більшості країнах світу.

І останньою ключовою проблемою розвитку галузі в Україні є відсутність законодавчого порядку з детальною регламентацією зразків технічних конопель та проведення перевірки на вміст ТГК. Слід зауважити, що дана процедура поширюється виключно на насінневі посіви (рис. 3.16).



Рисунок 3.16 - Невизначеність порядку відбору зразків технічних конопель та проведення перевірки на вміст ТГК

Джерело: сформовано автором на основі досліджень [121]

Необхідно відмітити ще одну законодавчу колізію, Положення про

Державну службу України з лікарських засобів та контролю за наркотиками від 12 серпня 2015 року №647 не передбачено повноваження щодо відбору зразків на вміст ТГК.

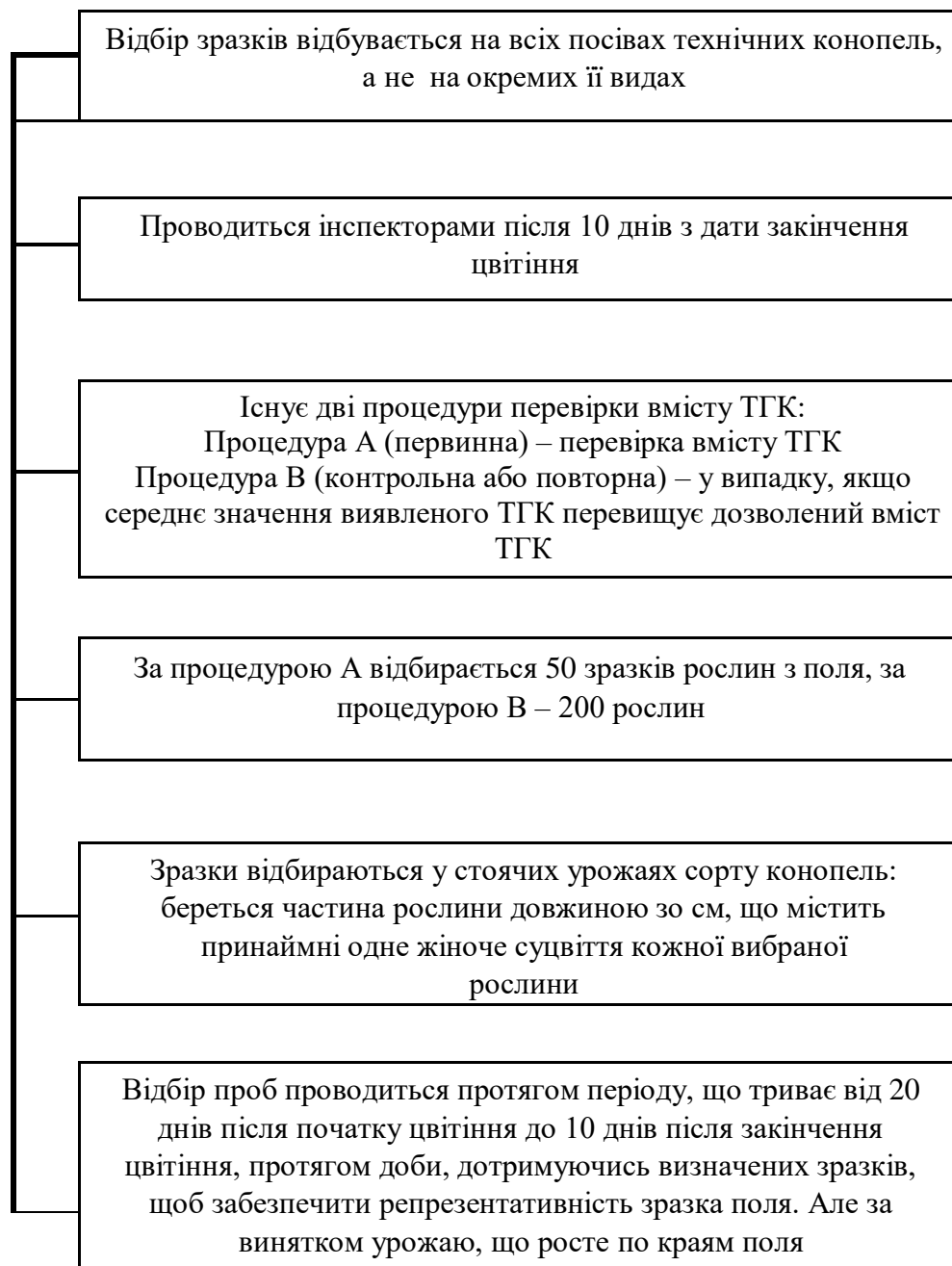


Рисунок 3.17 - Процедура відбору зразків технічних конопель для перевірки їх на вміст ТГК в країнах ЄС

Джерело: сформовано авторами на основі досліджень [121]

Україна зобов'язалась імплементувати Регламент Ради (ЄС) № 1307/2013, встановити порядок перевірки вмісту ТГК відповідно до законодавства ЄС до

кінця грудня 2020 року за такою схемою (рис. 3.17).



Рисунок 3.18 - Очікувані результати у разі державного регулювання галузі коноплярства

Джерело: сформовано авторами на основі досліджень [121]

З метою усунення невизначеного порядку відбору зразків технічних

конопель для проведення перевірки на вміст ТГК необхідно встановити на законодавчому рівні порядок перевірки у відповідності до законодавства ЄС.

Удосконалена система державного регулювання в сфері коноплярства, на нашу думку, матиме такий вигляд (рис.3.18).

Отже, незважаючи на надмірне регулювання ринку технічних конопель з боку державних органів влади, суб'єкти господарювання отримують інвестиції в розвиток галузі, створюють власні інститути, займаються селекційною роботою.

Але без докорінних змін в законодавчій сфері галузь не отримає потужного поштовху на шляху розвитку. Держава повинна стимулювати виробника та інвестора, а не відлякувати його. А для цього необхідна продумана політика щодо реорганізації нормативно-законодавчої бази, впровадження інструментів стимулювання виробника шляхом надання державної підтримки на виробництво продукції коноплярства вигляді страхування тощо.

3.3 Прогнозування виробництва продукції коноплярства на основі моделювання прибутковості

Процес створення моделі прибутковості виробництва продукції коноплярства складається з декількох етапів. На першому етапі ми визначили змінні моделі, які впливають на прибутковість продукції коноплярства. На другому етапі прогнозування ми визначили фактори, які суттєво впливають на рівень прибутковості, та їх оптимальної кількості. На третьому етапі ми сформували достатню кількість інформації на достатньому для побудови моделі часовому відрізку. Потім було підбрано відповідний інструментарій для аналізу даних та побудови моделі. І на останньому, шостому етапі, була проведена робота по правильній інтерпретації отриманих результатів моделювання та актуалізація моделі на перспективу.

Слід зауважити, що економічна модель прибутковості являє собою

спрощення тієї чи іншої ситуації внаслідок того, що неможливо врахувати всі фактори, які впливають на прогнозований результат. Обсяг реалізації залежатиме від валового збору продукції, на який, в свою чергу, впливатимуть площі посівів та урожайність, її собівартість та збутові ціни в прогнозованому періоді.

Необхідно відмітити, що до початку побудови моделі необхідно визначити та виокремити фактори, які ми не можемо передбачити або це зробити дуже складно: кліматичні умови, відсутність значних переробних потужностей, посилення (послаблення) державного контролю, низький попит з боку кінцевих споживачів на еко-товари, спадання (зростання) моди на органічну їжу та вегетаріанство, зниження платоспроможності населення, інвестування у виробництво та переробку продукції коноплярства тощо. Всі вказані фактори здійснюють значний вплив на обсяги пропозиції продукції коноплярства, а тому необхідно знайти такий фактор, який можна виміряти фізично, кількісно і який може враховувати всі перераховані впливи. Цей фактор буде екзогенним відносно прогнозного в моделі фактору, тобто значним фактором впливу.

Найоптимальнішими ендогенними змінними факторами в моделі прибутковості будуть виступати цінові та кількісні, тобто ціна реалізації, обсяг і собівартість реалізації продукції коноплярства. Ці фактори є індикаторами обсягів платоспроможного попиту, з одного боку, та існуючої на ринку пропозиції, з іншого. В нашому випадку ситуація ускладнюється наявністю трьох технологій вирощування технічних конопель та існуванням зовнішнього ринку.

Перше, з чого потрібно починати – це визначитися з напрямком вирощування промислових конопель. Сьогодні в Україні практикуються три основні технології вирощування технічних конопель:

- насіннева – використовується з метою збору високоякісного насінневого матеріалу; особливість технології – норма висіву приблизно 1 млн. шт./га схожих насінин (зазвичай застосовується насінницькими господарствами);

- двостороннього застосування – для отримання насіння та трести промислових конопель; особливість технології – норма висіву 2,7 млн. шт./га

схожих насінин.

- зеленцева – для одержання високоякісного довгого пенькового волокна; особливістю технологіє є те, що вона потребує 4,5 млн. шт./га схожих насінин (додатково вимагає наявного первинного коноплепереробного виробництва);

Основні економічні показники продукції коноплярства за технологіями наведено в таблиці 3.4. Виробники продукції коноплярства найчастіше використовують другу технологію вирощування, оскільки вона є найоптимальнішою з точки зору рівня рентабельності, яка досягає до 190%. Основну частину прибутку підприємства одержують від реалізації насіння, яке користується попитом як на внутрішньому, такі на зовнішньому ринках. Крім того, значну частину насіння виробники переробляють власними силами.

Таблиця 3.4 - Основні економічні показники при вирощуванні технічних конопель затехнологіями

Технології вирощування	Урожайність насіння, ц/га	Урожайність трести, ц/га	Витрати, грн/га	Прибуток, грн/га	Рентабельність, %
I технологія	7,0	15,0	16872,42	40827,58	242,0
II технологія	9,0	56,0	20347,95	38652,05	190,0
III технологія	-	100,0	26738,04	4861,96	18,2

Джерело: сформовано авторами на основі дослідження за даними Інституту луб'яних культур

Для моделювання такої системи, як модель прибутковості виробництва продукції коноплярства, застосуємо багатофакторну регресію. Це надасть нам можливість виявити результат впливу незалежних факторів на залежний.

В процесі проведення кількісного факторного аналізу найчастіше використовують від 2 до 4 факторів впливу. Якщо ми збільшимо їх кількість, то це може призвести до зниження якості самої моделі в математичному сенсі. Основне завдання на етапі відбору факторів для моделювання прибутковості виробництва продукції коноплярства – відібрати максимально значимі ендogenous

та екзогенні фактори.

Ринок технічних конопель і продуктів її переробки в Україні знаходиться на низькому рівні розвитку. Незважаючи на перспективність напрямку, його розвиток стримують такі фактори, як відсутність переробних заводів, налагоджених ринків збуту, культури споживання, а також законодавчі обмеження. Особливо заважає надмірне регулювання та застарілість законодавчих актів. Галузь коноплярства контролюють одночасно МВС, Держлікслужба та Міністерство охорони здоров'я, і низка регуляторних навантажень лякають виробників та інвесторів. А це пов'язано з тим, що українське законодавство прирівнює технічні коноплі до наркотичних засобів [123]. Але в даному питанні назрівають зміни. Комісія ООН від 2 грудня 2020 року з наркотичних речовин ухвалила рішення про виключення канабісу та його похідних зі Списку 4 Конвенції, до якого включено наркотики, що підлягають жорсткому контролю. Депутати ініціювали розгляд проєкту Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання обігу конопель у медичних цілях, науково-технічній діяльності та промисловості [124].

Згідно законодавства Кабінет Міністрів України щорічно повинен затверджувати квоти на вирощування технічних конопель, але вже 6 років поспіль він цього не робить. Отже, вимога є, а квоти немає.

Українські виробники технічних конопель на даний момент можуть працювати тільки з насінням і трестом (конопляною соломомою), з найдорожчою сировиною технічних конопель - листям і суцвіттями, - вони працювати не можуть через заборону на законодавчому рівні. А сам процес вирощування конопель регламентований кількома правовими процедурами, включаючи відбір зразків і спалювання залишків у присутності спеціальної комісії.

Вплив вищеперерахованих факторів призвів до скорочення посівних площ, а відповідно і валових зборів насіння та трести. Аналіз попиту та пропозиції продукції коноплярства на ринку свідчить про те, що обсяги виробництва даної продукції незначні. Насіння технічних конопель

користується найбільшим попитом як сировина для харчової, будівельної, косметичної та інших видів діяльності.

Нам необхідно визначити прогноз обсягу прибутку на 1 га насіння технічних конопель шляхом побудови економетричної моделі. Прибуток від реалізації продукції коноплярства залежить від обсягу реалізації продукції, її структури, собівартості і рівня середньо-реалізаційних цін.

Валовий збір насіння технічних конопель залежить від площі посівів та урожайності сорту. За даними Інституту луб'яних культур, найоптимальнішим сортом технічних конопель для вирощування є Гляна з урожайністю насіння до 16 ц/га. Визначимо лінійне рівняння тренду даного фактору та екстраполюємо його на майбутнє.

Добір достатньої інформації на певному проміжку часу для побудови моделі прибутковості продукції коноплярства пов'язаний з значними труднощами. В першу чергу, з метою забезпечення виконання вимог Закону України «Про державну статистику» щодо конфіденційності статистичної інформації дані щодо площ, валових зборів та урожайності продукції технічних конопель не оприлюднюються починаючи з 2017 року. Згідно статті 21. Гарантії органів державної статистики щодо забезпечення конфіденційності статистичної інформації інформація, отримана органами державної статистики не може вимагатися державними органами, органами місцевого самоврядування, іншими юридичними особами, об'єднаннями громадян, посадовими та іншими особами [125]. Розвиток галузі коноплярства розпочався з 2012 року, досяг свого піку в 2017 році. Після чого почалося невпинне скорочення посівних площ даної культури, як наслідок скорочення валових зборів насіння та трести. А тому нам доведеться використовувати інформацію, яка була отримана від виробників, дані статистичних щорічників до 2017 року та інформації компанії Pro-Consulting.

Інтерпретація результатів включає в себе інтерпретацію математичну та економічну. Математична інтерпретація дозволяє отримати якісні та достовірно

статистичні прогнози та регресійні результати. Економічна, в свою чергу, дозволить знайти пояснення для виявлення взаємозалежностей з точки зору макроекономіки.

На першому етапі, для аналізу посівних площ взято 9 років (рис. 3.19), де ми спостерігаємо тенденцію до її скорочення. Серед рівнянь, які описують динаміку зміни даного показника, ми взяли поліном другого ступеня з найкращим коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,5949$.

$$y = -0,0797x^2 + 321,55x - 324344 \quad (3.1)$$

Рівняння 3.1 показує нам, що в середньому площа під посівами технічних конопель скорочується на 0,08 тис. га. щорічно.

В сучасних ринкових умовах на ціноутворення впливає зовнішній попит на коноплепродукцію та внутрішньогосподарські умови ведення виробничої діяльності галузі, враховуючи головним чином собівартість продукції та попит на відповідну групу товарів.

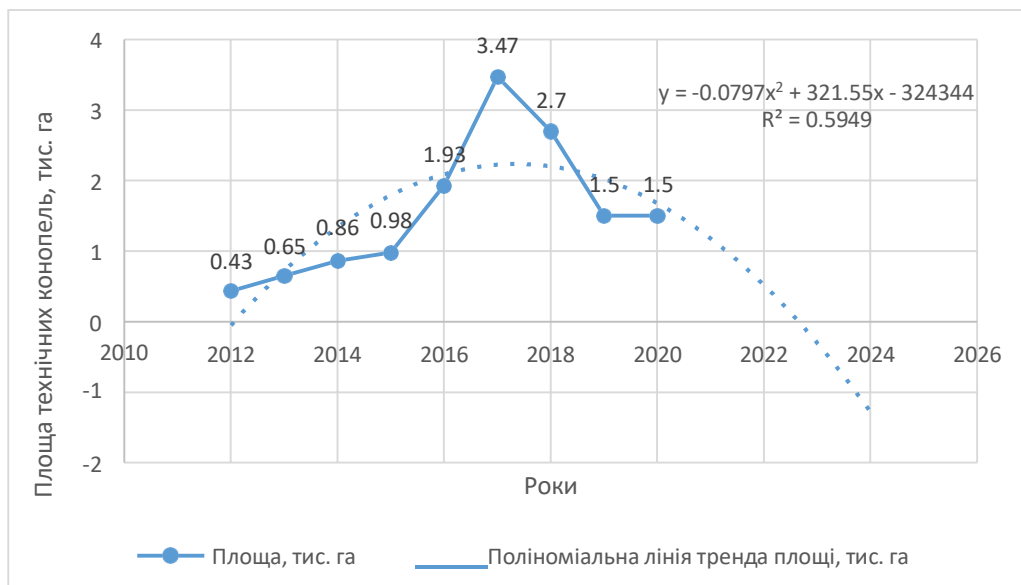


Рисунок 3.19 - Прогноз посівних площ технічних конопель в Україні

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

Насіння технічних конопель, як і інші продукти переробки цієї культури,

є нішевим продуктом, тому ефект ринкового вирівнювання ціни не працює. У відкритий продаж коноплі надходить дуже мало, в основному вона переробляється підприємствами-виробниками. Тому вартість формується під час переговорного процесу між постачальником і споживачем. У структуру вартості входить:

- вартість посівного матеріалу;
- вартість оренди землі;
- вартість роботи техніки;
- вартість протруювальних матеріалів, добрив та інших витрат;
- вартість післяжнивних робіт - сушки, очищення;
- вартість складування і транспортування;
- очікуваний рівень прибутку.

Більшу частину собівартості займають витратні матеріали та оплата праці.

Очікуваний рівень прибутку може коливатися - в залежності від:

- якості сировини (чистота, олійність, розмір і вага насіння),
- наявності сертифіката органік чи аналогічних;
- попереднього досвіду виробника.

Для аналізу тенденції зміни ціни на товарне зерно технічних конопель візьмемо 7 років, де ми спостерігаємо її зростання (рис. 3.20). Для вирівнювання часового ряду ми обрали лінійну залежність.

$$y = 3928,6x - 8E + 06 \quad (3.2)$$

Дане рівняння 3.2 свідчить, що ціна на насіння конопель товарних щороку в середньому зростає на 3928,6 грн за тону.

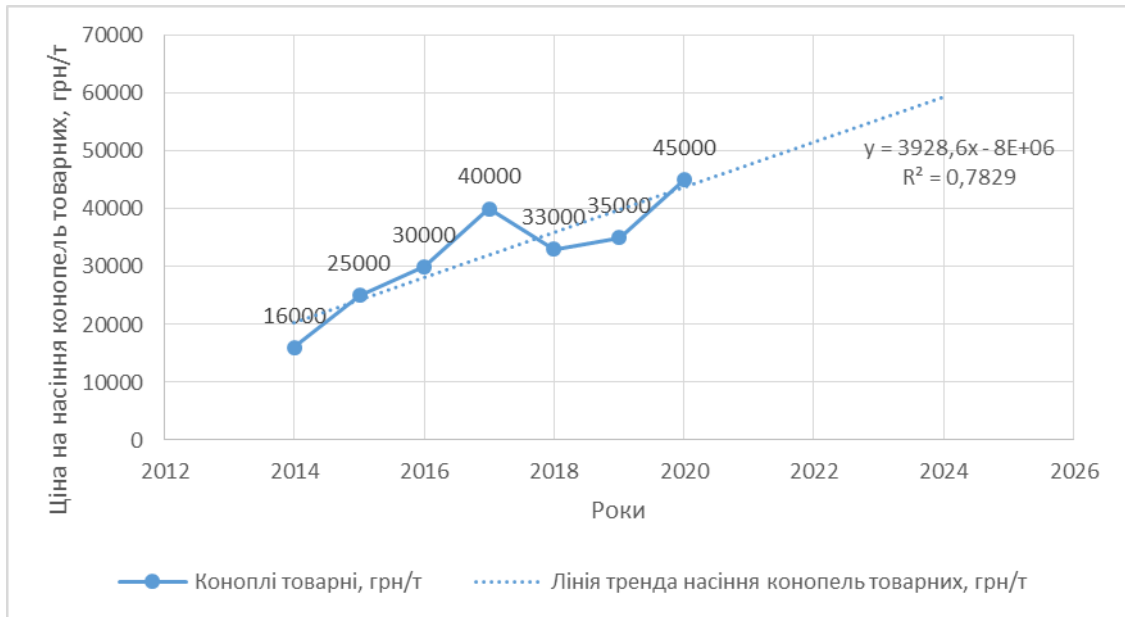


Рисунок 3.20 - Прогноз ціни на насіння конопель товарних

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

Внутрішній попит на насіння товарних конопель знижується у зв'язку з відсутністю потужних переробних підприємств.



Рисунок 3.21 - Прогноз собівартості насіння конопель товарних, грн/т

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

Зовнішній попит взагалі важко спрогнозувати, тому що з кожним роком все більше країн розвивають галузь коноплярства, виходять на зовнішні ринки, чим створюють високий рівень конкуренції. Наприклад, значні поставки товарного насіння з Китаю знижують його ціну до 0,8 долара США.

Проаналізуємо тенденцію зміни собівартості насіння за останні 8 років (рис. 3.21).

Побудована лінійна залежність досить точно описує тенденцію щодо ростусобівартості насіння товарних конопель, про що свідчить коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8503$.

$$y = 1435,4x - 3E + 06 \quad (3.3)$$

З даного рівняння 3.3 чітко видно, що собівартість насіння щорічно зростає всередньому на 1435,4 грн за тону.

У структурі витрат на вирощування конопель припадає на мінеральні добрива 28,7 %, насіння 21,1%, паливо-мастильні матеріали 15,5% та інші (рис. 3.22). Побудуємо лінію тренду для показника динаміки експорту насіння технічних конопель (рис. 3.23) за даними 2017-2019 років. Для вирівнювання часового ряду ми обрали лінійну залежність з коефіцієнтом детермінації

$$R^2 = 0,6203;$$

$$y = 43,77x - 87850 \quad (3.4)$$

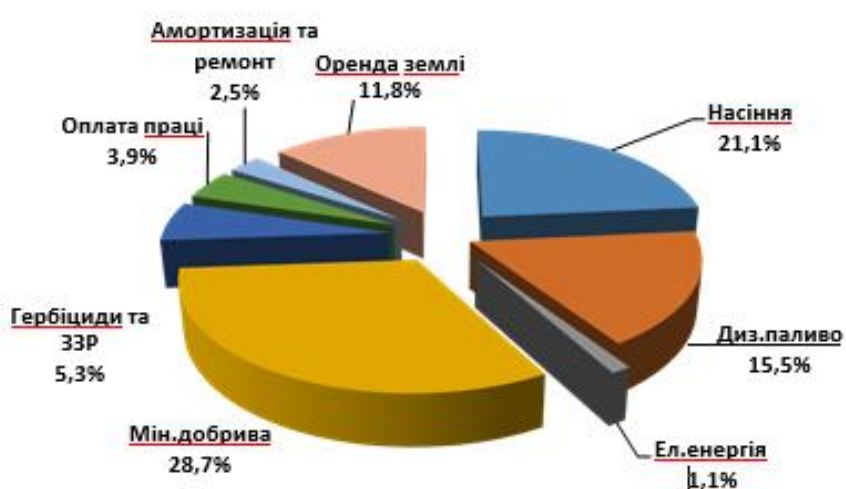


Рисунок 3.22 - Структура витрат на вирощування конопель за двобічною технологією, 2019 рік.

Джерело: за даними Інституту Луб'яних культур

Дане рівняння свідчить про те, що в Україні в середньому обсяги експорту насіння конопель щорічно зростають майже на 44 тони.

За допомогою кореляційно-регресійного аналізу ми побудуємо багатofакторну модель, в якій результативним показником буде виступати прибуток на 1 га продукції коноплярства за двобічною технологією вирощування, а факторами впливу (табл.3.5):

X_1 – обсяг реалізованого насіння, т/га;

X_2 – ціна насіння, грн/т;

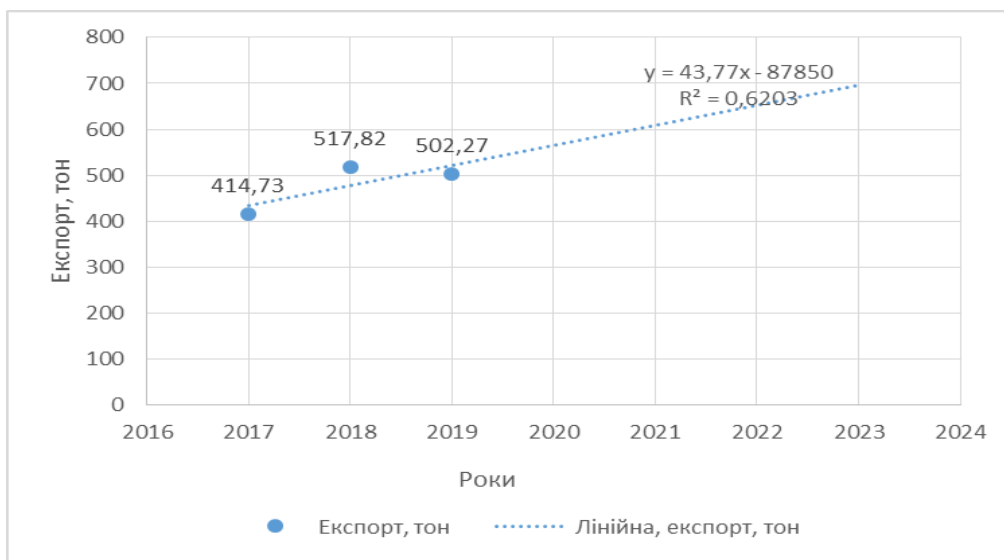


Рисунок 3.23 - Прогноз обсягів експорту насіння технічних конопель, т

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

X_3 – собівартість 1 т насіння, грн;

Для з'ясування, чи всі фактори є статистично значущими, побудуємо матрицю коефіцієнтів парної кореляції (табл.3.6).

Після відбору найважливіших факторів визначають їх значимість і вплив на результативний показник.

Обрані нами показники мають суттєвий вплив на прибуток (ціна – коефіцієнт кореляції становить 0,757 та собівартість 1 т продукції відповідно –

0,871) та несуттєвий (обсяг реалізованого насіння – коефіцієнт кореляції становить 0,379).

Таблиця 3.2 - Вихідні дані

Роки	Прибуток на 1 га, грн	Обсяг реалізованого насіння, т/га	Ціна насіння, грн/т	Собівартість 1 т насіння, грн
	У	X ₁	X ₂	X ₃
2015	22824,02	1,1	25000,0	9106,09
2016	24739,20	0,9	30000,0	10571,02
2017	30156,70	0,9	40000,0	14443,31
2018	19825,81	0,9	26000,0	12217,11
2019	38652,05	0,9	35000,0	17243,72
2020	34128,84	0,9	45000,0	17571,16

Джерело: дані Інституту луб'яних культур НААН України

Це свідчить про те, що даний показник не варто використовувати в моделі.

Таблиця 3.6 - Матриця парних коефіцієнтів кореляції

Показники	Прибуток на 1 га, грн	Обсяг реалізованого насіння, т/га	Ціна насіння, грн/т	Собівартість
Прибуток на 1 га, грн	1			
Обсяг реалізованого насіння, т/га	-0,378697499	1		
Ціна насіння, грн/т	0,757371304	-0,52256183	1	
Собівартість 1т насіння, грн	0,871760131	-0,619805891	0,831950599	1

Джерело: побудовано автором на основі досліджень

Отже, в модель включимо два показника – X₂ та X₃. Отримане нами рівняння регресії за допомогою інструменту аналізу даних Регресія в MS Excel має вигляд:

$$Y = 3354,79 + 0,094x_2 + 1,617x_1$$

Аналіз кореляційно-регресійної моделі дозволяє зробити висновок про те, що прибуток на 1 га від реалізації продукції коноплярства знаходиться у прямо пропорційній залежності з ціною на насіння та з собівартістю 1 т насіння. Відповідно, при збільшенні прибутку на 1 га на 1 тис. грн. ціна реалізації збільшиться на 0,984 тис. грн, а собівартість відповідно зросте на 1,617 тис. грн.



Рисунок 3.24 - Тенденція зміни ціни на насіння промислових конопель, грн.

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

Відстежимо тенденцію зміни незалежних змінних нашого рівняння. Лінійна тенденція збільшення ціни на насіння промислових конопель відображена на графіку (мал.3.24).

Аналогічно побудували зміну собівартості насіння промислових конопель (рис. 3.25).



Рисунок 3.25 - Тенденція зміни собівартості 1 т насіння промислових конопель

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

Аналізуючи лінію тренду ціни на насіння, необхідно зауважити, що коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,459$.

А це свідчить про досить слабку залежність між обсягом прибутку на 1 га та ціною реалізації насіння товарних конопель.

Це пов'язано, перш за все, з відсутністю переробних підприємств на території України та нестабільною ціновою політикою як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Коефіцієнт детермінації $R^2 = 0,8463$ свідчить про досить сильний взаємозв'язок між прибутковістю 1 га та собівартістю 1 т насіння. У структурі витрат на вирощування конопель припадає на мінеральні добрива 28,7 %, насіння 21,1%, паливо-мастильні матеріали 15,5%.

Враховуючи ріст ціни на насіння технічних конопель, зміну собівартості 1 т насіння та обсяги експорту, визначаємо прогнозовані показники прибутку на 1 га (табл. 3.7).

Зовнішня торгівля насінням товарних конопель має невеликі обсяги, експорт перевищує імпорт, в основному завдяки тому, що Україна проводить свою селекцію технічних конопель і поставляє посівний матеріал в інші країни.

Таблиця 3.7 - Прогноз прибутковості насіння технічних конопель на 1 га в середньостроковій перспективі, грн

Рік	Прибуток на 1 га, грн	Ціна реалізації, грн/т	Собівартість 1 т насіння, грн	Обсяги експорту, т
2021	37180,95	45466,67	19537,13	609,58
2022	39693,28	48552,38	21254,76	653,35
2023	42205,62	51638,1	22972,4	697,12
2024	44717,95	54723,81	24690,03	740,89
2025	47230,29	57809,52	26407,67	784,66
2026	49742,63	60895,24	28125,31	828,43

Джерело: побудовано автором на основі дослідження

Експортери не позиціонують вирощування і переробку конопель як важливу частину своєї діяльності, часто вони взагалі не вказують цю культуру серед видів

своєї діяльності. Швидше за все, вони експериментують, засіваючи деякі площі коноплями, але відсутність постійного попиту не дозволяє їм перевести цей вид діяльності в розряд постійних.

Згідно прогнозу компанії Pro-Consulting щодо виробництва продукції технічних конопель виробництво насіння в 2020-2021 роках складе відповідно 564,2 т та 654,9 т. Адже за базовим прогнозом і надалі спостерігається зниження посівів технічних конопель.

В силу обмеженого попиту, починати роботу на даному ринку як основному - ризиковано. Перед тим, як проводити роботи по отриманню ліцензії, варто визначитися, яким саме компаніям збувати продукцію (на внутрішньому або зовнішньому ринку), так як відкритий ринок дуже малий і нерегулярний, а виробничі підприємства-споживачі мають власну сировинну базу.

Нішеві культури, до яких належать і технічні коноплі, можуть показувати тимчасові сплески зацікавленості з боку сільськогосподарських виробників на тлі змін в законодавстві. Оскільки профільна асоціація продовжує боротися за поширення коноплярства і зменшення обсягу державного регулювання, а також у зв'язку з питанням легалізації медичної коноплі, в найближчі два роки можуть бути прийняті поправки до законодавчих актів про технічні коноплі. Це може підстобнути пропозицію, проте без масштабних дій для збільшення попиту це матиме нетривалий ефект.

З метою отримання додаткового доходу виробникам бажано налагодити первинну переробку конопляної сировини. Дослідження свідчать про те, що в основному переробляється насіння технічних конопель, головним чином через зростання попиту на конопляне насіння на харчовому ринку. Треста реалізується на переробні заводи, яких сьогодні в Україні залишилося лише чотири: у Сумській та Житомирській областях. Крім того, деякі підприємства західних областей для переробки трести використовують мобільний пересувний агрегат, який придбала компанія «Нemp Bio Group». Але придбати його можуть далеко не всі підприємства конопляної галузі, адже його вартість сягає 1 млн. дол. Тобто,

одним із факторів, який стримує розвиток галузі коноплярства, є майже повна відсутність переробних підприємств. Цю проблему досить успішно вирішив Інститут луб'яних культур НААН України.

В грудні 2019 року на базі машинобудівного підприємства ТОВ «УкрАгро-сервіс» в м. Харків були проведені заводські випробування першої вітчизняної лінії переробки луб'яних культур. За результатами випробувань лінія підтвердила закладені техніко-технологічні показники за продуктивністю (1 тонна волокна за зміну), якістю переробки конопляної трести (вміст костриці не перевищив 1%) та надійністю технологічного процесу [126]. Лінія переробки луб'яних культур є результатом комерціалізації наукової розробки Інституту луб'яних культур НААН та плідної співпраці науковців і виробничих підприємств ТОВ «Хемптехно» та ТОВ «УкрАгро-сервіс».

Отримана сировина відрізняється високими якісними показниками, які необхідні для отримання виробів у машинобудуванні, текстилі, медицині та в інших галузях господарювання. Лінія призначена для переробки стебел з хаотичним розташуванням їх у шарі та отримання однотипного волокна луб'яних культур різної якості.

Застосувавши технологічні прийоми переробки трести конопель на промисловій стаціонарній лінії або високопродуктивній мобільній лінії з первинної переробки трести, в середньому з 1 га можна одержати 1,44 т однотипного волокна та 3,5 т конопляної костри.

Таблиця 3.8 - Економічна ефективність первинної переробки трести

№	Види продукції	Вихід продукції, т/га	Вартість 1 т продукції	Виручка від реалізації, грн	Собівартість, грн	Прибуток, грн/га	Рентабельність, %
1	Однотипне волокно	1,44	22000	31680	5125,82	26554,18	518,0
2	Костра	3,5	3000	10500	1700,82	8799,18	517,3
	Всього	x	x	42180	6826,64	37439,28	X

Джерело: на основі даних Інституту луб'яних культур НААН України

Дохідну частину від реалізації первинної переробки продукції з 1 га представимо в таблиці (табл. 3.8).

Рівень рентабельності продукції коноплярства залежить від технології вирощування конопель (табл. 3.9). Як правило, виробники найчастіше використовують другу технологію вирощування, так як вона надає можливість отримувати в середньому 0,9 ц насіння та 5,6 т трести з гектара. Третя технологія мало популярна, так як на території країни є лише чотири заводи по переробці трести. Хоча саме за цією технологією отримують цінне довге волокно текстильного спрямування, яке може використовуватися для одержання котоніну, целюлози, цінних паперів, тонкої пряжі і трикотажних виробів.

Довге волокно експортують, в основному, за кордон, так як на світовому ринку відчувається його нестача і Україна є одним із постачальників даної сировини. А першу технологію використовують підприємства, які займаються вирощуванням насіннєвого матеріалу, адже на нього не спадає попит на світовому ринку.

Необхідно відмітити, що Інститут луб'яних культур як оригінатор надав право на виробництво та реалізацію на території України насіннєвого матеріалу сортів конопель наступним компаніям:

1. ТОВ «Авекона» – сорти ЮСО-31 (БН супереліта, БН еліта, СН1, СН2), Гляната Глесія (СН1, СН2);
2. ТОВ «Діброва Фармз» – сорт Глесія (СН1, СН2);
3. ПОСП «Зоря» – сорти Гляна та Глесія (СН1, СН2);
4. Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН – сорти Гляна та Глесія (СН2);
5. ФГ «Машковський і К» – сорт Глесія (СН1, СН2) (дані ІЛК).

Таблиця 3.9 - Основні економічні показники по вирощуванню технічних конопель в розрізі технологій

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.
I технологія (насіннєвий напрямок)					
Собівартість 1 га, грн	11293,51	13216,62	14441,46	17036,52	16060,55
Прибуток на 1 га, грн	12706,49	17783,38	34808,54	49712,57	49939,45
Рентабельність, %	112,5	134,5	241,0	291,8	310,94
II технологія (двобічна)					
Собівартість 1 га, грн	13460,80	17043,30	17574,19	20347,95	20765,91
Прибуток на 1 га, грн	24739,20	30156,70	19825,81	38652,05	30934,09
Рентабельність, %	183,8	176,9	112,8	190,0	149,0
III технологія (зеленцева)					
Собівартість 1 га, грн	16221,68	23096,05	21658,42	26738,04	27177,15
Прибуток на 1 га, грн	25378,32	27683,95	9941,58	4861,96	4822,85
Рентабельність, %	57,9	51,3	45,9	18,2	17,8

Джерело: сформовано автором за даними ІЛК НААН

Для наочності розташуємо посіви технічних конопель на карті України (рис.3.26) в 2018 та 2021 роках.

Дані інфографіки свідчать про те, що в Північно-Східному регіоні України найбільші площі по вирощуванню технічних конопель знаходяться в Сумській (681 га) та Полтавській (199,6 га) областях. В Харківській, Донецькій, Кіровоградській, Вінницькій, Житомирській, Хмельницькій та Волинській областях в 2021 році підприємства технічні коноплі не сіяли взагалі порівняно з 2018 роком.

Зате збільшилися площі посівів у таких областях: Рівненській – на 160,3 га, Закарпатській – на 313 га, Київській – на 586,9 га, Чернігівській – на 485,7 га, Черкаській – на 354 га. З метою нейтралізації ризикованих операцій, непередуманих витрат операційної діяльності та підвищення рівня фінансової діяльності потрібно постійно займатися питаннями прогнозування прибутку та аналізом впливу факторів на нього.



Рисунок 3.26 - Географічне розташування посівів технічних конопель в 2018/2021 роках, га

Джерело: сформовано автором на основі досліджень

Одним з важливих моментів в управлінні економічною ефективністю виробництва продукції коноплярства є визначення факторів двох середовищ, що впливають на неї, а саме внутрішнього та зовнішнього. Ефективність роботи даної галузі можна охарактеризувати певною кількістю показників, кожен з яких у свою чергу зазнає впливу системи факторів.

Слід зауважити, що зовнішнє середовище підприємства – це фактори та умови, що перебувають поза підприємством та існують незалежно від нього, але мають вплив на його ціль, стратегію і тактику. Залежно від характеру впливу фактори зовнішньосередовища поділяють на дві групи факторів, а саме фактори макросередовища та мікросередовища. Макросередовище підприємства характеризують чинники зовнішнього середовища, які не контролюються підприємством та мають опосередкований вплив на нього. Мікросередовище

підприємства характеризується факторами, які не контролюються підприємством, проте мають безпосередній вплив на успішність його діяльності.

Щоб успішно функціонувати на ринку виробництва та переробки продукції коноплярства, підприємство повинно чітко визначити та проаналізувати фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища та обрати чинники, які значно впливають на його економічну ефективність. Необхідно звернути увагу, що за останнє десятиліття розвиток галузі коноплярства зазнав приголомшливих змін у світі: сільськогосподарська культура з небуття зайняла належне їй місце в економіці країн багатьох країн, в тому числі і в Україні. Ці позитивні зміни відбулися, в першу чергу, завдяки впливу комплексу факторів зовнішнього середовища (макросередовища), а саме політичних, економічних, правових, науково-технічних та інших.

В сучасних умовах господарювання недопустимо не зважати на фактори зовнішнього середовища підприємства, так як вони можуть виступати не тільки в ролі можливостей його розвитку, а й в ролі певних загроз. Тому основним завданням підприємства є ретельне дослідження впливу цих факторів та оптимізація їх впливу на економічну ефективність підприємства.

Ми провели аналіз впливу зовнішніх факторів з метою визначення рівня їх впливу на економічну ефективність на прикладі діяльності установи Інституту луб'яних культур (ІЛК) (Додаток П) [127-130].

Аналіз макросередовища установи свідчить про те, що такі фактори як демографічний, економічний, політико-правовий мають негативний вплив на економічну ефективність виробництва та переробки продукції коноплярства. Держава, на жаль, залишається осторонь від проблем не тільки установи інституту, а й галузі в цілому, чим і пояснюється щорічне зменшення бажаних працювати в ній.

Тому, країна повинна найближчим часом провести реформи, які принесуть якісні зміни в демографічній сфері: люди зможуть працювати та забезпечувати свої сім'ї на території власної держави; економічній сфері: рівень кредитування та

інвестування повинен бути доступним для виробників, що призведе до розбудови переробної галузі коноплярства для отримання не лише сировини, а й різних видів продукції за доступними цінами; політико-правовий: більшість країн світу вже прийняли закони про використання коноплі в медичних цілях, а Україна лише 7 червня 2022 року зареєструвала законопроект №7457 «Про регулювання обігу рослин роду коноплі (*Cannabis*) в медичних, промислових цілях, науковій та науково-технічній діяльності для створення умов щодо розширення доступу пацієнтів до

необхідного лікування онкологічних захворювань та посттравматичних стресових розладів отриманих внаслідок війни» [131].

Крім впливу факторів макросередовища, на економічну ефективність діяльності виробників конопляної галузі діють фактори мікросередовища, а саме: конкуренти, покупці та постачальники. Аналіз даних чинників дозволить визначити їх вплив на економічну ефективність діяльності установи інституту (Додаток Р).

Проведений аналіз факторів мікросередовища Інституту луб'яних культур НААН України свідчить, що необхідною умовою підвищення рівня економічної ефективності установи є ретельний контроль за діяльністю як потенційних, так і наявних в галузі коноплярства конкурентів. На сьогоднішній день конкурентами в сфері науки виступають Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН України, який є розробником сортових технологій вирощування коноплі та міжвідомча лабораторія конопель Науково-дослідного інституту органічного землеробства та насінництва. В рекордні строки її науковцями було виведено і зареєстровано в 2018-2019 роках в Державному реєстрі насінництва України три сорти безнаркотичних конопель: Лара, Глоба та Сула.

У 2016 році, у зв'язку із зростанням посівних площ конопель в Україні Інститут луб'яних культур НААН надав чотирьом суб'єктам насінництва ліцензії на право виробництва та реалізації насіння конопель. До Державного реєстру виробників насіння та садивного матеріалу у 2016 році було внесено ще чотири

нових суб'єкта насінництва: Фермерське господарство «Кравець О.П.», Товариство з обмеженою відповідальністю «Український інститут конопель», Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН та Товариство з обмеженою відповідальністю

«Науково-дослідний інститут сої» (з правом реалізації насіння конопель сорту Гляна категорії «сертифіковане» генерації «друга») (за даними ІЛК).

Крім того, необхідний чіткий контроль за виконанням своїх зобов'язань покупцями у відповідності до ліцензійних договорів. Внаслідок невідповідального ставлення покупців до своїх зобов'язань ІЛК в 2017 році недоотримав роялті в сумі 4057,0 грн.

Наступний фактор впливу мікросередовища – це постачальники оборотних та необоротних активів для забезпечення наукової та виробничої діяльності установи. Необхідно зауважити, що без достатнього рівня фінансування матеріально-технічної бази ІЛК неможливо досягти переваг на ринку наукових розробок з багатьох напрямків.

Отже, аналіз детального впливу факторів зовнішнього середовища на економічну ефективність виробництва продукції коноплярства надає можливість не тільки для виживання, а й ефективного функціонування в сучасних умовах.

Розвиток галузі коноплярства в Україні повністю залежить від необхідності швидко приймати якісні та ефективні рішення в сфері управління щодо виробництва та переробки даної культури, її реалізації на внутрішньому та зовнішньому ринках, своєчасного реагування на зміни в нормативно-правовому законодавстві тощо. Проблема полягає в тому, що дуже часто рішення необхідно приймати в умовах невизначеності [132]. Досить часто для вирішення певних багатофакторних завдань необхідні не тільки досвід, а й відчуття перспективи та інтуїція досвідчених фахівців галузі коноплярства.

З метою виявлення істотного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на розвиток галузі коноплярства було використано метод експертних оцінок (Додаток С).

Експертні оцінки – це кількісні та якісні оцінки процесів і явищ, економічних величин, показників, зроблені експертами на основі міркувань (у балах, порядкових номерах, рейтингах тощо) [133].

За допомогою цього методу отримаємо відповідь на питання щодо сильних та слабких сторін розвитку галузі коноплярства.

Експертами було обрано науковців та спеціалістів Інституту луб'яних культур НААН України, які взяли участь в експертному опитуванні щодо впливу факторів на розвиток галузі коноплярства (Додаток Т).

Оцінку ступеня впливу експерти виконували шляхом присвоєння їм рангів в діапазоні від -5 до +5. Якщо дія певного фактору впливає негативно на розвиток галузі коноплярства, то індекс приймається в діапазоні від -5 до 0, в протилежному випадку – від +5 до 0.

Після присвоєння рангів факторам впливу проведемо ранжування експертних оцінок. За допомогою ранжування із сукупності факторів будуть обрані найбільш впливові. В матриці присутні пов'язані ранги в оцінках всіх чотирьох експертів, а тому проводимо переформатування та будуємо зведену матрицю рангів (Додаток У).

Перевіримо правильність складання матриці на основі обчислення контрольної суми:

$$d = \sum x_{ij} - \frac{\sum \sum x_{ij}}{n} = \sum x_{ij} - 60$$

$$\sum x_{ij} = \frac{(1+n)n}{2} = \frac{(1+29)29}{2} = 435$$

Суми в стовпцях матриці рівні між собою і дорівнюють контрольній сумі 1740, а це свідчить про те, що матриця складена правильно.

Фактори за значимістю розподілилися наступним чином (табл.3.10). З метою візуалізації впливу факторів на розвиток галузі коноплярства побудуємо гістограму рангів (рис.3.27).

Наступним кроком є здійснення оцінки середнього ступеня погодженості думок експертів. Skorистаємося коефіцієнтом конкордації для випадку, коли є пов'язані ранги (однакові значення рангів в оцінках одного експерта) [134]:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot m^2(n^3 - n) - m \cdot \sum T_i}$$

де $S = 22627.5$, $n = 29$, $m = 4$

T_i – кількість зв'язок (видів елементів, що повторюються) в оцінках i -го експерта,
 $t1$ – кількість елементів в 1-й зв'язці для i -го експерта (кількість елементів, що повторюються).

Таблиця 3.10 - Розташування факторів за значимістю

Фактори	Сума рангів	Фактори	Сума рангів
x19	11.5	x1	67
x10	19	x23	67.5
x16	20	x27	70.5
x18	24.5	x7	73
x20	24.5	x17	73
x25	25	x4	79
x8	26.5	x11	81
x9	29	x22	84
x24	36	x6	89.5
x5	43	x15	89.5
x12	54.5	x13	90
x29	58.5	x28	100.5
x14	64.5	x2	101
x21	64.5	x26	108
x3	65.5		

Джерело: розраховано автором

$$T_1 = [(63-6) + (33-3) + (33-3) + (83-8) + (33-3) + (43-4) + (23-2)]/12 = 71$$

$$T_2 = [(63-6) + (63-6) + (53-5) + (33-3) + (43-4)]/12 = 52$$

$$T_3 = [(83-8) + (23-2) + (43-4) + (23-2) + (43-4) + (33-3) + (43-4)]/12 = 60$$

$$T_4 = [(103-10) + (33-3) + (53-5) + (43-4) + (43-4)]/12 = 104.5$$

$$W = \frac{22627.5}{\frac{1}{12} \cdot 4^2(29^3 - 29) - 4 \cdot 287.5} = 0.72$$

$$T_i = \frac{1}{12} \cdot \sum (t_l^3 - t_l)$$

$$\sum T_i = 71 + 52 + 60 + 104.5 = 287.5$$

$W = 0.72$ говорить про наявність високого ступеня узгодженості думок експертів.

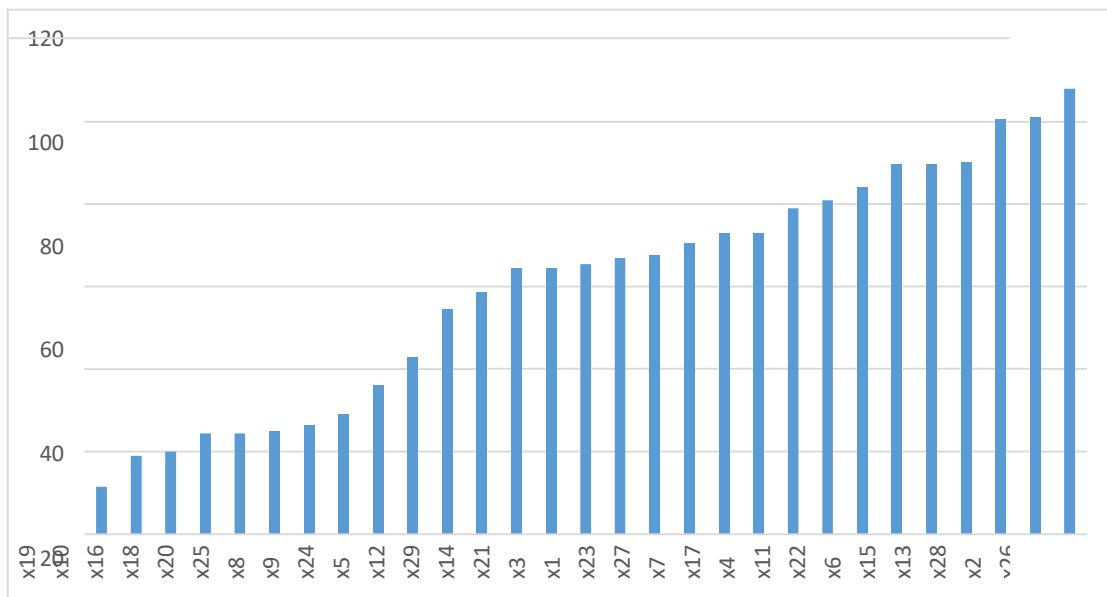


Рисунок 3.27 - Гістограма суттєвості впливу факторів на розвиток галузі коноплярства на основі експертних оцінок

Джерело: сформовано автором на основі розрахунків

Проведемо оцінку значущості коефіцієнта конкордації. З цією метою визначимо критерій узгодження Пірсона:

$$\chi^2 = \frac{S}{\frac{1}{12} \cdot mn(n+1) + \frac{1}{n-1} \cdot \sum T_i}$$

$$\chi^2 = \frac{22627.5}{\frac{1}{12} \cdot 4 \cdot 29(29+1) + \frac{1}{29-1} \cdot 287.5} = 80.89$$

Обчислений χ^2 порівняємо з табличним значенням для числа ступенів свободи $K = n-1 = 29-1 = 28$ і при заданому рівні значущості $\alpha = 0.05$.

Так як χ^2 розрахунковий $80.89 \geq$ табличного (41.33714), то $W = 0.72$ - величина не випадкова, а тому отримані результати мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях.

Отримані результати дослідження свідчать, що перші в рангу чинники вказують на негативний вплив факторів в межах 80 балів, а фактори, що мають більший показник, мають позитивний вплив на розвиток галузі коноплярства. Як свідчать отримані дані, до факторів, що позитивно впливають на розвиток галузі, експерти віднесли: позитивне відношення споживачів до продукції коноплярства, дослідно- селекційну роботу установи, цінову політику на внутрішньому ринку на продукцію, якість та рентабельність продукції коноплярства, кваліфікацію персоналу, можливість забезпечення економічної ефективності виробництва продукції рослинництва підприємствами різних організаційно – правових форм, природну родючість ґрунтів та забезпеченість водними ресурсами. До негативних факторів впливу, на думку експертів, належать: політична нестабільність, низький рівень правового захисту виробників, їх інвестиційної привабливості, відсутність забезпечення фінансово-кредитними ресурсами, рівень інфляції та відсутність достовірної статистичної інформації.

Отже, на основі проведеного експертного опитування щодо розвитку галузі коноплярства в Україні, необхідно впроваджувати стратегію швидкого реагування на інноваційній основі. Це допоможе галузі не втратити свою конкурентоздатність, втримати свої позиції як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках. З боку держави необхідна продумана програма щодо розвитку галузі і, в першу чергу, сприяти фінансуванню, інвестуванню та кредитуванню переробної галузі як основи щодо створення додаткової вартості продукції коноплярства.

Для оцінки впливу конкурентного середовища на ринку була використана методика п'яти конкурентних сил М. Портера: загроза входження нових гравців,

влада покупців, влада постачальників, вплив товарів-замінників, внутрішньогалузева конкуренція. Кожному фактору була призначена оцінка з точки зору його впливу на конкурентну силу (Додаток Ф).

Ступінь конкуренції ми оцінили як середньо-високий, в першу чергу за рахунок низького попиту на продукцію коноплярства, наявності товарів-замінників (продуктів з інших технічних і овочевих культур). Ринкова влада постачальників висока - сертифіковане насіння можна купити в Інституті луб'яних культур, а з боку переробника - постачальників сировини теж мало. Внутрішньогалузева конкуренція підвищується за рахунок падіння загальних показників та відсутність значної диференціації продукту, але знижується за рахунок загальної малої кількості операторів.

Сучасним інструментом управління розвитком галузі коноплярства є стратегічне управління, яке постійно фіксує, що необхідно робити сьогодні для досягнення бажаних цілей у майбутньому. Окрім того на разі відбувається зміна орієнтирів стратегічного управління в умовах реалізації адміністративно-територіальної реформи. Зокрема, в стратегіях управління розвитком регіонів відбувається переорієнтація з таких, що зосереджені на прийнятті рішень «зверху до низу» - на місцево орієнтовану, багаторівневу, інноваційну та спрямовану на різні типи регіонів [135]. Тобто, у систему стратегічного планування регіонального розвитку обов'язково має бути впроваджена смарт-спеціалізація, яка буде здатна координувати інвесторів у найефективніші сфери діяльності для вкладення коштів та розширить доступ до різноманітних європейських програм.

Обґрунтування теоретичних, методичних та 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. За результатами досліджень можна констатувати, що в останні роки коноплі вирощуються приблизно в 30 українських господарствах, з яких одні продовжують їх вирощувати, а інші – відмовляються.

Побудована лінія тренду площ посівів конопель в Україні та Сумській області свідчить не про зростання, а подальше зниження площ посівів технічних конопель за існуючих умов. Вже в 2018-2019 рр. вона складала 1,5 тис. га., а в Сумській області цей показник на разі знизився до 172 га. Це може сприйматися певним викликом для регіону з найбільш сприятливими кліматичними умовами для вирощування даної культури та наявністю потужної наукової бази в особі Інституту луб'яних культур Національної академії аграрних наук України (далі ІЛК НААН).

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 та місцеві органи управління припускають отримання ймовірних зисків від культивування цієї давньої (древньої) та різнопланової сільськогосподарської культури на сільських територіях.

Згідно Стратегії регіонального розвитку Сумської області на період до 2027 року передбачено створення агротуристичного кластеру промислових конопель (рис.3.28) з метою розвитку мережі агротуризму з впровадженням традиційних та інноваційних технологій вирощування й переробки промислових конопель [136].

Функціонування такого кластеру забезпечить виконання таких завдань:

- створення садіб сільського зеленого туризму;
- доступ до безпечної, поживної харчової продукції;
- розвиток впровадження в сільських господарствах технологій, що дозволять підвищити життєстійкість і продуктивність обсягів виробництва, збереження еко-систем, підвищення 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 та переробки промислових конопель;

- впровадження наукових розробок в 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» в складних соціально-економічних та політичних умовах, а й досить стрімко розвиваються.

За допомогою матриці SWOT – аналізу, як моделі високого рівня стратегічного планування, було виявлено сильні та слабкі сторони, наявність можливостей і загроз у галузі коноплярства (Додаток X). Сильні та слабкі сторони є внутрішніми факторами розвитку галузі, а тому ними можна керувати.



Рисунок 3.28 - Алгоритм створення та ефективність реалізації Агро туристичного кластеру

Джерело: сформовано автором на основі [137]

Можливості та загрози виступають у ролі зовнішніх чинників, до яких виробникам продукції коноплярства необхідно пристосовуватися та реагувати на

них.

При поєднанні сильних сторін, а саме: унікальності за своїми властивостями самої рослини, сильної наукової бази, визнаної у всьому світі, ідеальних агрокліматичних ґрунтів, наявності громадських організацій з питань популяризації продукції коноплярства, внесенню ініціатив до законопроектів, захисту виробників своїх прав та інтересів у даній сфері, з можливостями і, в першу чергу, зі зниженням рівня державної зарегульованості та розвитком переробної галузі, у довгостроковій перспективі буде обрано стратегію стійкого розвитку галузі коноплярства.

На сьогоднішній день, з врахуванням стабільної тенденції до зменшення посівної площі конопель, віднесенням даної культури до переліку наркотичних рослин, жорсткого контролю за вирощуванням та переробкою технічних конопель зі сторони державних органів влади: Кабінету Міністрів України (квотування), Держлікслужби (ліцензування), Національної поліції (спалювання залишків у присутності комісії тощо) загальна, базова стратегія, скоріше, виглядає, як оборонна, що часто пов'язується з «відсіканням зайвого». Враховуючи напрямок Стратегії розвитку Сумської області, доцільно поступово переходити на реалізацію оборонно – наступальної базової стратегії, що якраз передбачатиме розвиток: і виробництва, і переробки, і збуту продукції коноплярства. Враховуючи доцільність реалізації наступальної складової стратегії, загальна стратегія розвитку галузі коноплярства зорієнтована на розширення сфер використання культури в насіннєвому напрямку, в напрямку виробництва волокна та виробництва стеблової біомаси (на енергетичні цілі).

Висновки до третього розділу:

1. Аналіз нормативно-правових документів та ендогенних факторів говорить про високий рівень державної зарегульованості виробництва продукції коноплярства в Україні. До них належать: технічні коноплі відносять до культур,

еквівалентних наркотичним засобам і психотропним речовинам; Міністерство внутрішніх справ має надмірне право регулювати та контролювати господарську діяльність в галузі коноплярства; гранично допустимий рівень ТГК у технічних коноплях складає 0,08%; квотування посівів технічних конопель; надмірний контроль з боку держави під час знищення залишків технічних конопель; нерегульованість господарської діяльності та обігу технічних конопель, зокрема, продуктів їх переробки; відсутній прозорий алгоритм порядку відбору зразків технічних конопель та проведення перевірки на вміст ТГК в спеціалізованих установах.

З метою зниження рівня державної зарегульованості галузі коноплярства необхідно: віднести технічні коноплі до звичайних сільськогосподарських культур, як це зробили країни ЄС, Канада, США; оптимізувати ліцензування, а саме, відмінити: квотування, дозволи та технічні вимоги органів МВС, звітування, контролю за знищенням. Залишається ліцензія зі спрощеними ліцензійними умовами. Або ж за іншим сценарієм скасувати ліцензування як інструмент регулювання, прирівнявши технічні коноплі до звичайних сільськогосподарських культур; скасувати Дозвіл на використання об'єктів і приміщень або розробити прозору процедуру отримання Дозволу без обстеження місць концентрації, без підтвердження придбання насінневого матеріалу; прийняти окрему Постанову КМУ щодо регулювання обігу технічних конопель з рівнем ТГК 0,2% або 0,3% або внести зміни до Постанови КМУ від 06.05.2000 №770 щодо рівня ТГК – 0,2% або 0,3%; відмінити квотування посівів; скасувати або спростити процедуру скликання комісій і застосування таких інструментів регулювання: Акт про знищення залишків після очищення насіння маку або переробки конопель, Акт про знищення рослин, що містять наркотичні засоби і психотропні речовини; створити спеціальний код КВЕД для культивування та переробки технічних конопель. Це надасть можливість оптимізувати роботу органів Державної служби статистики, Фіскальної служби, науковців. Крім того, необхідно дати визначення щодо використання всіх частин технічних конопель, як це зробили в

більшості країнах світу; з метою усунення невизначеного порядку відбору зразків технічних конопель для проведення перевірки на вміст ТГК необхідно встановити на законодавчому рівні порядок перевірки у відповідності до законодавства ЄС.

2. За допомогою кореляційно-регресійного аналізу було побудовано багатофакторну модель, в якій результативним показником є прибуток на 1 га продукції коноплярства за двобічною технологією вирощування, а факторами впливу обсяг реалізованого насіння, ціна та собівартість 1 т. Аналіз кореляційно-регресійної моделі дозволяє зробити висновок про те, що прибуток на 1 га від реалізації продукції коноплярства знаходиться у прямо пропорційній залежності з ціною на насіння та з собівартістю 1 т насіння. Відповідно, при збільшенні прибутку на 1 га на 1 тис. грн. ціна реалізації збільшиться на 0,984 тис. грн, а собівартість відповідно зросте на 1,617 тис. грн.

З метою отримання додаткового доходу від виробництва продукції коноплярства виробничникам бажано налагодити первинну переробку конопляної сировини. Дослідження свідчать про те, що в основному переробляється насіння технічних конопель, головним чином через зростання попиту на конопляне насіння на харчовому ринку.

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

Новим інноваційним інструментом в системі стратегічного управління виступає смарт-спеціалізація. За допомогою нового підходу в системі стратегічного управління розвиток галузі коноплярства отримає новий вектор розвитку в напрямку створення агротуристичного кластеру промислових

конопель. Він забезпечить формування сучасного та актуального простору потенціалу продукції коноплярства, що в свою чергу, призведе до розвитку сільських територій, створення нових робочих місць, впровадження наукових розробок в сфері використання продуктів промислових конопель.

Аналіз інструментів стратегічного управління на прикладі ІЛК НААН надав можливість окреслити основні з них: стратегічне планування, визначення місії, управління відносин із споживачами, залучення працівників, бенчмаркінг та сформувані основні напрямки розвитку стратегічного управління для підприємств конопляної галузі. Координація діяльності щодо реалізації стратегічних завдань між всіма учасниками конопляного бізнесу та створення служби стратегічного планування та маркетингу підвищить рівень ефективності управління підприємства за рахунок розширення інформаційної забезпеченості. Просування продукції коноплярства на ринку та зацікавленість інвесторів забезпечить посилення іміджу.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні та науково-практичні положення щодо стратегічного управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства в Україні.

1. Одним з пріоритетів соціально-економічного розвитку на мікро-, мезо та макрорівнях має стати розвиток галузі коноплярства, заснованого на створенні нового ринкового простору, який буде орієнтований на новацію цінності для споживача, а основним критерієм розвитку галузі буде вважатися зниження витрат на підтримання високого рівня конкурентоздатності. Вирощування, первинна та глибинна переробка технічних конопель дозволить вирішити цілий ряд глобальних проблем в різних галузях народного господарства: будівельній, енергетичній, текстильній, харчовій, паперовій, екологічній, косметичній, хімічній, фармакологічній; забезпечить розвиток сільських громад депресивних територій. Це культура з ланцюгом доданої вартості, де використовуються всі складові — стебло, листя, насіння, коріння, які є сировиною більш ніж для 25 тис. видів продукції в світі. І ця цифра невпинно зростає.

2. Удосконалене поняття «стратегічне управління» запропоновано розглядати як симбіоз рівня компанії та рівня команди, яка, в свою чергу, нерозривно пов'язана з рівнем розвитку особистості, з точки зору управління, яке здійснюється від майбутнього поставленої цілі. Нами в ході виконання дослідження було визначено, що необхідною складовою стратегічного управління є критичне мислення, яке і забезпечує максимальне передбачення майбутніх подій та, відповідно, підготовку декількох сценаріїв розвитку компанії. А отже, рівень розвитку команди повинен знаходитися як мінімум на рівні творчості, який автоматично забезпечить її перехід на рівень стратегії, а потім виведе на нові формати.

3. В систему стратегічного планування галузі коноплярства в Сумській області впроваджується смарт-спеціалізація для підвищення її

конкуrentоздатності та інноваційної активності, оскільки наявність інновацій є основним фактором економічного росту регіону. Створення агротуристичного кластеру «Слобожанське коноплярство» з бюджетом в 20,7 млн. грн забезпечить, як очікується, підвищення рівня зацікавленості можливостями даної культури, поживавить туристичний рух, вмотивує виробників збільшити площі посівів даної культури, інвестувати в переробну галузь.

4. У всьому світі спостерігається зростання кількості прихильників екологічних продуктів. А це дає можливість українським виробникам виходити на світові ринки зі своєю продукцією. Зовнішня торгівля насінням товарних конопель має невеликі обсяги, експорт перевищує імпорту. В основному, екпортується насіння технічних конопель, олія, волокно та шрот. Аналіз імпорту/експорту продукції коноплярства провідних країн світу дає можливість обирати оптимальні напрямки реалізації своєї продукції, знаходити партнерів в різних країнах світу. Найбільш привабливим є ринок ЄС, але потрапити на нього складно, що пов'язано з високим рівнем вимог до якості продукції. Для початківців краще обрати ринки азійського напрямку.

5. Згідно проведених досліджень, Україна володіє величезним потенціалом для розвитку галузі коноплярства: унікальні ґрунтово-кліматичні умови, потужна наукова база по створенню безнаркотичних сортів конопель, технологій їх збирання та переробки, можливість пройти курс навчання і отримати сертифікат державного зразка, який забезпечує можливість вести діяльність в сфері виробництва і переробки технічних конопель, наявність організацій (Асоціація «Технічні коноплі», Асоціація розвитку льонарства і коноплярства України), ГО «Українська Конопляна асоціація», Українська асоціація медичного канабісу), які надають можливість виробникам захищати свої права та інтереси у сфері коноплярства, наявність органічного виробництва. А отже, ми маємо майже всі можливості для розширення посівів цієї культури. Але загальна площа посівів технічних конопель за останнє десятиріччя не перевищувала 4 тис. га. В 2021 році найбільші площі по вирощуванню

знаходилися в Сумській області – 681 га, Київській – 586,9 га, Чернігівській – 485,7 га, Черкаській – 354 га. В Харківській, Донецькій, Кіровоградській, Вінницькій, Житомирській, Хмельницькій та Волинській областях в 2021 році підприємства технічні коноплі не сіяли взагалі порівняно з 2018 роком. Вирощуванням технічних конопель фактично займається 16-17 виробників. Це пов'язано з високим рівнем державної зарегульованості та віднесенням технічних конопель до переліку наркотичних культур. Виробникам краще мати справу з традиційними культурами, вирощування та реалізація яких, як правило, має налагоджену систему виробництва та збуту. Виробництво технічних конопель передбачає тісну співпрацю під суворим контролем Держлікслужби, органів Міністерства внутрішніх справ та Кабінету Міністрів України. Такий стан справ та наявність малої кількості переробних підприємств не мотивує потенційних виробників продукції коноплярства.

6. За допомогою матриці SWOT-аналізу довели єдність проблематики регіонального розвитку галузі коноплярства для всіх територіальних громад України. Метод експертних оцінок застосували для виявлення факторів, що позитивно впливають на розвиток галузі: позитивне відношення споживачів до продукції коноплярства, дослідно-селекційну роботу установи, цінову політику на внутрішньому ринку на продукцію, якість та рентабельність продукції коноплярства, кваліфікацію персоналу, можливість забезпечення економічної ефективності виробництва продукції рослинництва підприємствами різних організаційно – правових форм, природну родючість ґрунтів та забезпеченість водними ресурсами. До негативних факторів впливу належать: політична нестабільність, низький рівень правового захисту виробників, їх інвестиційної привабливості, відсутність забезпечення фінансово-кредитними ресурсами, рівень інфляції та відсутність достовірної статистичної інформації. Ступінь конкуренції в галузі визначено як середній.

7. Структура організаційно-правових форм господарювання в галузі виробництва продукції коноплярства свідчить про те, що дану культуру

вирощують 65% товариств з обмеженою відповідальністю, 17% - наукові установи і лише 15% фермерські господарства. Регламентована діяльність ТОВ робить цю форму найбільш популярною серед виробників, тоді як в країнах ЄС основними виробниками сільськогосподарської продукції є фермерські господарства, які розвиваються під впливом інноваційних процесів. Фермер отримує постійну допомогу суспільства у вирішенні проблем села через систему державної підтримки, яка носить системний та цілеспрямований характер. Зацікавленість фермерів виробництвом продукції коноплярства забезпечить сільські громади додатковими робочими місяцями, популяризацію даної культури, оперативним прийняттям управлінських рішень, високим рівнем продуктивності праці, передачу власного досвіду наступним поколінням, поповненням місцевого бюджету, збереження та примноження історико-культурних цінностей регіону.

8. В Україні практикують три основні технології вирощування технічних конопель: насінневу, двостороннього застосування та зеленцеву. Виробники у своїй практиці найчастіше застосовують другу технологію – двостороннього застосування, так як вона забезпечує і насінням і волокном з рівнем рентабельності до 190%. Результати моделювання прибутковості за двобічною технологією вирощування дозволили зробити висновок про те, що прибуток на 1 га від реалізації продукції коноплярства знаходиться у прямо пропорційній залежності з ціною на насіння та з її собівартістю. Відповідно, при збільшенні прибутку на 1 га на 1 тис. грн. ціна реалізації збільшиться на 0,984 тис. грн, а собівартість відповідно зросте на 1,617 тис. грн. Прогнозована прибутковість насіння технічних конопель на 1 га в середньостроковій перспективі в 2026 році зросте на 33,4%, ціна реалізації – на

9. Аналіз стану інституційного забезпечення галузі коноплярства свідчить про високий рівень державної зарегулюваності. Без докорінних змін в законодавчій сфері галузь не отримає потужного поштовху на шляху розвитку та не досягне рівня розвитку країн ЄС. Держава повинна стимулювати виробника

та інвестора, а не відлякувати його. А для цього необхідна продумана політика щодо реорганізації нормативно-законодавчої бази, впровадження інструментів стимулювання виробника шляхом надання системної та цільової державної підтримки на виробництво продукції коноплярства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Еволюційні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 30 - 39.
2. Репецький О. Історія української коноплі. URL: <https://www.ar25.org/node/29906>.
3. Вергунов В. А., Скорченко С. Б. Коноплярство в Україні: Історичні аспекти розвитку. Погляд у минуле. Проблеми сьогодення. Перспективи: монографія / Укр. акад. аграр. наук; Центр. наук. с.-г. б-ка. Київ: Нора-Прінт, 2002. 154 с.
4. Проблеми і перспективи розвитку галузей льонарства та коноплярства: постановва міжнар. наук.-практ. конференції. URL: <http://res.in.ua/postanova-mijnarodnoyi-naukovo-praktichnoyi-konferenciyi-prob.html>.
5. 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>.
6. Бойко Г., Тихосова А., Кутасов А. Технічні коноплі: перспективи розвитку ринку в Україні. URL: [http://tr.knteu.kiev.ua/files/2018/01\(25\)/11.pdf](http://tr.knteu.kiev.ua/files/2018/01(25)/11.pdf).
7. Олексєнко В. К. За покликом серця. До 75-річчя від дня народження Павла Арсентійовича Голобородька: науково-популярне видання. Київ, 2017.
8. Каталог української колекції конопель (*Cannabis sativa* L.): характеристика зразків за комплексом морфологічних, біологічних і технологічних ознак / ДСЛК ІСГПС НААН; В. Г. Вировець, Г. І. Кириченко, І.М. Лайко та ін. Суми: ПКП «Еллада-S», 2012. 28 с.
9. Коваль І. Ф., Щербакова Н. В. Щодо застосування поняття «організаційно-правова форма» в Господарському кодексі України. *Форум права*. 2015. № 3. С. 107–112.
10. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
11. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

12. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
13. Сосновська Г. І. Види та організаційна (організаційно-правова) форма підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2010. Вип. 3 (26). С. 196–200.
14. Снісаренко Л. Ю. Організаційно-правова форма: поняття та практичне значення для легітимації суб'єктів економічної діяльності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=874>
15. Черевко Г. В. Агрохолдинги як нові організаційно-правові форми крупного товарного господарювання в агробізнесі України. *Аграрна економіка*. 2012. Т. 5. № 1–2. С. 36–42.
16. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів. *Економіка АПК*. 2011. № 5. С. 139–147.
17. Мартин А. Захист економічної конкуренції в сільському землекористуванні: переваги і недоліки агрохолдингів. *Землевпорядний вісник*. 2010. № 8. С. 26–32.
18. Кирилов Ю. Є., Осадчук І. В. Розвиток малих форм господарювання на селі в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2010. № 7. С. 91–97.
19. Молдаван Л. В. Форми господарювання в аграрному секторі України в умовах глобалізації. *Економіка АПК*. 2010. № 1. С. 13–17.
20. Малік М. Й., Швець А. А. Роль підприємництва, кооперації та агропромислової інтеграції у розвитку сільських територій. *Економіка АПК*. 2021. № 7. С. 50-62.
21. Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Шпикуляк О. Г. Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в Україні. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 31-39.
22. Щербак А. М., Ігнатко Р. І. Проблемні питання законодавства про сільськогосподарську кооперацію. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 20(3). С. 70-74.
23. Крисанов Д. В., Удова Л. О. Роль кооперативів у подоланні сільської

бідності. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 121–129.

24. Туган-Барановський М. І. Політична економія: популярний курс. Київ: Наукова думка, 1994. 264 с.

25. Малік М.Й., Лузан Ю. Я. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК. *Економіка АПК*. 2010. № 3. С. 13–17.

26. Ковальські А. Польський агробізнес у період глобалізації та європейської інтеграції. *Економіка АПК*. 2010. № 11. С. 91–97.

27. Офіційний сайт «Вікіпедія». Організаційно-правова форма господарювання. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Організаційно-правова_форма_господарювання.

28. Статистичний класифікатор організаційних форм суб'єктів економіки: Наказ Державної служби статистики України від 29.09.2014 № 271. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua>.

29. Данілова Л., Губа М., Макешина Ю. Нормативно-правові засади взаємодії органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 6. С. 132-139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aspulup_2020_8_6_15

30. Кучеренко І. М. Організаційно-правові форми юридичних осіб приватного права: монографія / Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2004. 328 с.

31. Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Мотивація створення спільних підприємств в умовах глобалізації економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 118-122. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17\(1\)__28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17(1)__28)

32. Пилипенко А. Я., Щербина В. С. та ін. Господарське право: курс лекцій, навч. посіб. Київ: Вентурі, 1996. 288 с.

33. Цюцик О. В. Організаційно-правові форми сільськогосподарських товаровиробників. *Форум права*. 2010. № 2. С. 564–572. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index.htm_2010_2_92.

34. Гаєцька-Колотило Я. З. Організаційно-правові форми сільськогосподарської кооперації в Україні: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.06 / Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України. Київ, 2003. 22 с.

35. Маматова Л. Ш. Правове забезпечення підприємницької діяльності в Україні. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки.* 2018. Вип. 35. С. 33-40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2018_35_7

36. Швиденко М. З., Харченко В. В., Харченко Г. А. Напрями розвитку сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм господарювання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2021. № 6(1). С. 121-128.

37. Аветисян М. Р. Господарсько-правові аспекти обрання організаційно-правової форми господарювання. *Правничий часопис Донецького університету.* 2017. № 1-2. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pchdu_2017_1-2_16

38. Г. В. Смолин, О. А. Туркот, Л. В. Хомко. Господарське право України. Загальна частина: підручник / за заг. ред. Г. В. Смолина. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 484 с.

39. Давидюк О. М. Корпоративне право (в схемах та таблицях) : посіб. для підгот. до іспиту / О. М. Давидюк, Т. І. Швидка. Вид. 2-ге, змін. та допов. Харків : Право, 2022. 110 с.

40. Задихайло Д. В. Поняття організаційно-правової форми господарських товариств, їх класифікація. URL: [//westudents.com.ua/glavy/58962-3-ponyattya-organizatsynopravovo-formi-gospodarskih-tovaristv-h-klasifikatsya.html](http://westudents.com.ua/glavy/58962-3-ponyattya-organizatsynopravovo-formi-gospodarskih-tovaristv-h-klasifikatsya.html).

41. Кочергіна К. О. Зміст організаційно-правових форм підприємницьких товариств: інтереси, функції, правові засоби: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.03. Харків, 2005. 23 с.

42. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання,

доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

43. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами). URL: https://kodeksy.com.ua/pro_buhgalters_kij_oblik_ta_finansovu_zvitnist.htm.

44. Мадрига Г. М. Поняття, місце і роль малих підприємств в економіці: економічні та соціальні аспекти. URL: <https://scholar.google.com.ua>.

45. Снісаренко Л. Ю. Організаційно-правова форма: поняття та практичне значення для легітимації суб'єктів економічної діяльності. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=874>

46. Шульський М. Форми господарювання в аграрному виробництві: стан і можливості розвитку. *Agricultural and resource economics: international scientific e-journal*. 2017. Vol. 3, № 2. С. 159-171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/areis_2017_3_2_15

47. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>.

48. Закон про ТОВ: нові правила ведення бізнесу. URL: https://protocol.ua/ru/zakon_pro_tov_novi_pravila_vedennya_biznesu/.

49. Матковський П. Є. Організаційно-правові форми сільськогосподарських підприємств: переваги та недоліки в умовах модернізації економіки. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38(1). С. 119-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38%281%29_25

50. Маркитаненко С. Ефективні фермери чи неефективні агрохолдинги? URL: <https://latifundist.com/193-efektivn-fermeri-chi-neefektivn-agroholdingi>.

51. Пронько Л. М., Гонтарук Я. В., Ревкова А. В. Дослідження стану розвитку фермерства в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-1. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/27.pdf.

52. Уряд спростив процедуру надання фермерам держпідтримки. URL:

<https://news.dtki.ua/state/other/69186-uryad-sprostiv-proceduru-nadannya-fermeram-derzpidtrimki>.

53. Гіпотеза Червоної Королеви. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Гіпотеза_Червоної_Королеви.

54. Гедройц Г. Ю. Визначення сутності поняття «стратегічне управління». *Економічні науки. Економіка підприємства*. 2012. № 2. С. 22–23.

55. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнес-інформ*. 2018. № 12 (491).

56. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4 (2). С. 105–110. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4%282%29_15.

57. Саєнко М. Г. Стратегічне управління підприємством: Лекції. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/488/1/стратегічне%20управління%20підприємством.pdf>.

58. Киш Л. М. Стратегічне управління як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38 (1). С. 107–113. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_38(1)_23).

59. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic Management: Concept and Cases*. 4th ed. / University of Alabama, Business Publication Inc. Plano, Texas, 1987.

60. Cole G. A. *Strategic Management*. London: Business Degree, 1994. 241 p.

61. Шостаковська А. В., Фоменко, Р. В., Ігнатова Є. А. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 91-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2021_2_14

62. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покогодна М. М., Петрова Н. Б. *Стратегічний менеджмент: підручник* / Харк. нац. акад. міського господарства. Харків: ХНАМГ, 2009. 287 с.

63. Грошев С. В. Управління smart-спеціалізацією фермерських господарств

як стратегічній напрям підвищення ефективності використання земельних ресурсів. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 2. С. 217-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2018_3_2_26.

64. Кривда О. В., Братченко А. І. Управління формуванням прибутку в системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Черкаського університету. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 1. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchuE_2018_1_8

65. Савіцький А. В. Стратегічні аспекти розвитку підприємства в управлінні його прибутковістю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18(3). С. 35-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18\(3\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_18(3)_9)

66. Букреєва Д. С., Тупіцина К. О., Больша А. К. Стратегічне планування та управління прибутком підприємств в умовах цифрової економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2021. № 11(3). С. 98-104. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)_15)

67. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(1). С. 20-24. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3\(1\)_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_3(1)_4)

68. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С.99-103. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/099-103.pdf.

69. Акішев В. Стратегічний менеджмент. Лікбез по управлінню за 50 хвилин. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=3XbbuykasxI>.

70. Top 10 Largest «HEMP» producing countries worldwide. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=0KjXV1oaTk8>.

71. Світовий досвід розвитку коноплярства. URL: TOM-2-Zbirnik-9-mizhn.-nauk-prakt.-int.-konf..pdf.

72. Світовий досвід розвитку коноплярства. URL: TOM-2-Zbirnik-9-mizhn.-nauk-prakt.-int.-konf..pdf.

nauk-prakt.-int.-konf..pdf.

73. Конопляне масло. Користь та як приймати. URL: <https://deluxe.com.ua/ua/articles/spice-and-health/konoplyanoe-maslo-polza.html>.

74. 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-п>.

75. Бойко Г., Тихосова А., Кутасов А. Технічні коноплі: перспективи розвитку ринку в Україні. *Товари і ринки*. 2018. № 1. С. 110–120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tovary_2018_1_11

76. Маринченко І. О., Примаков О. А. Економічні аспекти виробництва конопель. *Луб'яні та технічні культури*: зб. наук. праць. Суми. 2015. № 4 (9). С. 127–136.

77. Фінансова підтримка фермерських господарств у 2019 році: правові питання. URL: <https://www.growhow.in.ua/finansova-pidtrymka-fermers-kykh-hospodarstv-u-2019-rotsi-pravovi-pytannia/>.

78. Державний реєстр суб'єктів насінництва та розсадництва на 2017. URL: <http://www.minagro.gov.ua/node/2585>.

79. Saliba Anthony J., Waters Daniel L. E. Hemp seed for human consumption – consumer insights. *Australian Industrial Hemp Conference: conference Proceedings* (27 February – 2 March 2018). URL: <https://www.agrifutures.com.au/wp-content/uploads/2018/06/18-017.pdf>.

80. Жуплатова Л. М., Маринченко І. О., Мохер Ю. В., Примаков О. А. Льонарство та коноплярство: сучасний стан і перспективи розвитку. *Інновації у льонарстві та коноплярстві – 2015*: матеріали четвертої наук.- практич. конф. (м. Суми, 11–13 лютого 2015 р.). Суми, Еллада, 2016. С. 3–10.

81. Ігнатюк О. Чому українські виробники конопель йдуть з високорентабельного бізнесу. URL: <https://agroinsider.com.ua/2018/06/22/chomu-ukraïnski-virobniki-konopel-jdut>.

82. Проблеми ефективного розвитку галузі коноплярства. *Стратегія розвитку агропромислового комплексу в умовах інтеграційних процесів*: матеріали

дев'ятої міжнародної наук.-практ. молодіжної інтернет-конференції (у заочній формі) (м. Київ, 24 листопада 2018 р.) / редкол.: Ю. О. Лупенко та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2018. С. 93–97.

83. ООН декларує підтримку конопель. URL: <http://tku.org.ua/ru/news/oon-deklariruet-podderzhku-konopli%20%20>.

84. Двері в нішу: як налагодити експорт конопель, льону та сочевиці. URL: <https://agroday.com.ua/2017/12/22/eksportnyj-parovoz-yak-nalagodyty-eksport-konopel-lonu-ta-sochevytsi/>.

85. Головій О. В. Методичні рекомендації з порядку підготовки комплекту документів, необхідних для митного оформлення товарів та порядку роботи з митним брокером / Інститут луб'яних культур НААН України. Глухів, 2018. 24 с.

86. The observatory of ekonomik complexity. URL: <https://oec.world/en/profile/sitc/2652/#Exporters/>

87. Підготовка до експорту: пошук партнерів за кордоном. URL: <https://msb.aval.ua/news/?id=24864/>

88. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Еволюційні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. № 9. С. 30–39. URL: <http://eapk.org.ua/contents/2019/09/30>.

89. EU Trade Helpdesk. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/eu-trade-helpdesk>.

90. Сайт Державної підтримки українського експорту. URL: www.ukrexport.gov.ua/ukr/.

91. Міністерства економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>

92. Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text>

93. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 2 березня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>

94. Про схвалення Стратегії державної політики щодо наркотиків на

період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 серпня 2013 р. № 735-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2013-%D1%80#Text>

95. Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

96. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення системи моніторингу ситуації у сфері протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № 534-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2012-%D1%80#Text>

97. Про схвалення Концепції створення системи моніторингу ситуації у сфері протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2011 р. № 1193-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1193-2011-%D1%80#Text>

98. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності: Закон України від 19 травня 2011 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text>

99. Деякі питання видачі дозволу на використання об'єктів і приміщень, призначених для провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2011 р. № 469. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469-2011-%D0%BF#Text>

100. Про затвердження Порядку провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, та контролю за їх обігом: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 2009 р. № 589. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/589-2009-%D0%BF#Text>

101. Про порядок придбання кондиційного і репродуктивного насіння для культивування рослин, що містять малі кількості наркотичних речовин, для промислових цілей: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2008 р. № 1129. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1129-2008-%D0%BF#Text>

102. Про затвердження Умов запобігання розкраданню рослин, включених до переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2008 р. № 1026. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1026-2008-%D0%BF#Text>

103. Про затвердження гранично допустимої кількості наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, що містяться в препаратах: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2007 р. № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2007-%D0%BF#Text>

104. Модельний закон про наркотичні засоби, психотропні речовини і їх прекурсори від 16 листопада 2006 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60/95-%D0%B2%D1%80#Text>

105. Про затвердження Програми реалізації державної політики у сфері боротьби з незаконним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів на 2003–2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 червня 2003 р. № 877. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/877-2003-%D0%BF#Text>

106. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

107. Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 25–26. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

108. Про затвердження переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 травня 2000 р. № 770. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/770-2000-%D0%BF#Text>

109. Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживанню ними: Закон України від 15 лютого 1995 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/62/95-%D0%B2%D1%80#Text>

110. Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори: Закон України від 15 лютого 1995 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 10. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/60/95-%D0%B2%D1%80#Text>

111. Про охорону прав на сорти рослин: Закон України від 21 квітня 1993 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3116-12#Text>

112. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про боротьбу проти незаконного обігу наркотичних засобів і психотропних речовин від 20 грудня 1988 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_096#Text

113. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>

114. Конвенція про психотропні речовини ООН від 21 лютого 1973 р. URL: https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pdf/substances1971.pdf

115. Єдина конвенція про наркотичні засоби 1961 року (з доповненнями) ООН від 30 березня 1961 р. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/mu61k02u?an=2&ed=1961_03_30

116. Деякі питання ліцензування господарської діяльності з культивування рослин, включених до таблиці I переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, затвердженого Кабінетом Міністрів України, розроблення, виробництва, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізації (відпуску), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, включених до зазначеного переліку: Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. № 282. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/KP160282?an=25>

117. Про затвердження Порядку подання органу ліцензування документів в електронній формі: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/363-2017-%D0%BF#Text>

118. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 р.

Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

119. Про затвердження Вимог до об'єктів і приміщень, призначених для здійснення діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів та зберігання вилучених з незаконного обігу таких засобів і речовин: Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 29 січня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0208-18#Text>

120. Про затвердження плану заходів на 2019–2020 роки з реалізації Стратегії державної політики щодо наркотиків на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 56-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D1%80#Text>

121. Ринок технічних конопель. URL: [https://cdn.regulation.gov.ua/59/54/a3/1e/regulation.gov.ua Green%20Book More%20transparent%20regulation%20of%20industrial%20hemp%20in%20Ukraine.pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/59/54/a3/1e/regulation.gov.ua%20Green%20Book%20More%20transparent%20regulation%20of%20industrial%20hemp%20in%20Ukraine.pdf)

122. Коренівська Л. В. Перспективи нарощування економічного потенціалу виробництва продукції коноплярства в Україні. *Modern Engineering and Innovative Technologies.* 2019. № 10. С. 24–33.

123. Бізнес на коноплях: від заборони до передової галузі. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3173980-biznes-na-konoplakh-vid-zaboroni-do-peredovoi-galuzi.html>.

124. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо регулювання обігу конопель в медичних цілях, науково-технічній діяльності та промисловості: Проект Закону України від 24.12.2020, № 4553. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JI04004I>.

125. Про офіційну статистику: Закон України від 16 серпня 2022 року № 2524-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2524-20#n350>

126. Перша вітчизняна лінія переробки луб'яних культур. URL: http://naas.gov.ua/newsall/newsnaan/?ELEMENT_ID=5538.

127. Головне управління статистики у Сумській області. URL:

<http://sumy.ukrstat.gov.ua>.

128. Малій О. Г. Аналіз сучасної системи кредитного забезпечення сільськогосподарських підприємств в Україні. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2018. Вип. 191. С. 285-297. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2018_191_30

129. Аграрна гра: Чи зможе хтось із українських банків нагодувати аграріїв дешевими кредитами у 2018 році? URL: <https://nabu.ua/ua/agrarna-gra-chi-zmozhehtos.html>.

130. Дубілет назвав кількість українців, які виїхали з країни від початку року. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/dubilet-nazvav-kilkist-ukrayinciv-yaki-viyihali-z-krayini-vid-pochatku-roku-1424769.html>.

131. Про регулювання обігу рослин роду коноплі (*Cannabis*) в медичних, промислових цілях, науковій та науково-технічній діяльності для створення умов щодо розширення доступу пацієнтів до необхідного лікування онкологічних захворювань та посттравматичних стресових розладів, отриманих унаслідок війни: Законопроект № 7457 від 7 червня 2022 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-regulyuvannya-obigu-roslin-rodu-konopli-cannabis-v-medichnikh-promislovikh-tsilyakh-naukoviy-ta-naukovo-tekhnichniy-diyalnosti-dlya-stvorenniya-umov-shchodo-rozshirenniya-d>.

132. Трасковецька Л.М., Боровик Л.В., Боровик О.В. Автоматизація математичних методів експертних оцінок. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Військові та технічні науки*. 2013. № 2. С. 373–384. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnapv_vtn_2013_2_43.

133. Башинська І. О. Використання методу експертних оцінок в економічних розрахунках. URL: https://www.researchgate.net/profile/Iryna_Bashynska/publication/.

134. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія та напрямки використання. URL:

<http://hrabovecky.vk.vntu.edu.ua/file/a0a40b7bd74c5d39fe693b7b2c99f38f.pdf>.

135. 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>.

136. 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>.

137. Стратегічні напрями сталого розвитку сільських територій на період до 2030 року / Ю. О. Лупенко, М. Й. Малік, О. Г. Булавка та ін.; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ: ННЦ ІАЕ, 2020. 60 с.

138. Михайлов А. М., Коренівська Л. В. Стратегія блакитного океану як передумова розвитку галузі коноплярства. *Інновації у коноплярстві 2021 плюс: VII міжнародна наук.-практ. конференція* (м. Глухів, 26–28 серпня 2021 р.). Глухів, 2021.

139. Kim W. Chan, Mauborgne R. Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant. Expanded. Boston: Harvard Business School Publishing, 2015. 288 p.

140. Патица Н. І., Булавка О. Г. Стратегічні орієнтири та пріоритетні напрями сталого розвитку сільських громад і територій в Україні в умовах децентралізації влади. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 91-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2021_8_11

141. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Оцінка економічного потенціалу виробництва продукції коноплярства в Україні. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 33–46.

142. Taran N.V., Krasnorutskyu O. O., Reznik N. P., Slobodianyuk A. M., Guley S. A. Analysis of Future of Technologies in the Agricultural Sector. *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29. № 6s. P. 1022–1029.

143. Красноручський О. О., Власенко Т. А., Гринь Є. Л. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 38–1. С. 53–63.

144. Руденко С. В. Організаційно-економічні засади розвитку виробництва продукції коноплярства в Україні. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. № 1. С. 207–214.

145. Михайлов А. М., Коренівська Л. В., Рачицька Є. В. Стратегічне управління розвитком галузі коноплярства. *Економіка АПК*. 2021. № 6. С. 42–53.

146. Красноручський О. О., Майборода М. М. Управління формуванням і використанням виробничих резервів підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2017. № 1. С. 11–14.

147. Lyshenko M. O., Makarenko N. O., Mushtai V. A., Makarova V. V., Kharchenko I. I. Formation of Ecological-Economic and Marketing Food Potential of Ukraine as a Component of Sustainable Development of Regions. *International Journal of Ecological Economics and Statistics*. 2021. Vol. 42, Issue 1. P. 37–50.

148. Kviatko T. M., Rudenko S. V., Mykolenko I. G. Strategic management conceptual principles of agricultural enterprises competitive behavior. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2018. № 2. С. 48–53.

149. Коренівська Л. В. Проблеми ефективного розвитку галузі коноплярства. *Стратегія розвитку агропромислового комплексу в умовах інтеграційних процесів: матеріали ІХ міжнародної наук.-практ. молодіжної інтернет-конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (м. Суми, 24 листопада 2018 р.)* / редкол.: Ю. О. Лупенко та ін. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2018. С. 93–97.

150. Babenko V., Chebanova N., Ryzhikova N., Rudenko S., Birchenko N. Research into the process of multi-level management of enterprise production activities with taking risks into consideration. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2018. Vol. 1. № 3 (91). P. 4–12.

151. Коренівська Л. В. Ліцензування – перший крок до вирощування технічних конопель. *Сталий розвиток сільського господарства: глобальні зміни та національні особливості досягнення*: матеріали міжнародної наук.-практ. конференції (м. Біла Церква, 29 травня 2019 р.) / Білоцерківський нац. аграр. ун-т. Біла Церква, 2019. С. 139–142.

152. Мармуль Л. О., Кучеренко С. Ю., Леваєва Л. Ю. Протиріччя відтворення ресурсного потенціалу підприємств агропромислового виробництва та умови його подолання. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. 47. С. 23–28.

153. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Перспективні форми господарювання на ринку виробництва продукції коноплярства: *Матеріали XVII конгресу вчених економістів-аграрників та міжнародної науково-практичної конференції, присвячені перспективним формам організації господарської діяльності на селі* (м. Київ, 30 травня 2019 р.) / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки». Київ, 2019. С. 145–150.

154. Ihnatenko M. M., Marmul L. O., Ushakov D. S., Kuchyn S. P. Transformation of approaches to determine influence factors in the economic development models. *International Journal of Economics & Business Administration*. 2019. Vol. VII, Issue 2. P. 290–301.

155. Lyshenko M., Ustik T., Thermosa I. Transformation of methodical marketing approaches to the investigation of the problem of farming agricultural enterprises on the market of grain in globalization challenges. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. № 4 (5). P. 158–166.

156. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Галузь коноплярства в системі інноваційного розвитку аграрної сфери. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку аграрного сектора економіки в умовах інтеграційних процесів*: матеріали наук.-практ. конференції, присвяченої 90-річчю екон. освіти в ХНАУ ім. В. В. Докучаєва (м. Харків, 3–4 жовтня 2019 р.) / Харк. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. У 2 ч. Ч. 1. Харків: ХНАУ, 2019. С. 145–150.

157. Koblianska I., Kalachevska L., Minta S., Strochenko N., Lukash S. Modelling and forecasting of potato sales prices in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics*. 2021. № 7 (4). P. 160–179.

158. Лишенко М. О., Михайлова Л. І., Устік Т. В. Механізми управління маркетингом та збутом продукції сільськогосподарських підприємств на ринку зерна. *Економіка АПК*. 2018. № 10. С. 40–49.

159. Коренівська Л. В., Бесараб Д. О., Воевода Є. І. До питання комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності в галузі коноплярства в умовах реалізації євроінтеграційних прагнень України. *Тренди розвитку фінансового сектору національної економіки: правовий, обліково-аналітичний, організаційно-економічний та фінансовий аспекти*: матеріали наук.-практ. конференції (м. Київ, 27 листопада 2019 р.). Київ, 2019. С. 116–120.

160. Коренівська Л. В., Дейниченко К. В., Харченко Ю. В. Світовий досвід розвитку коноплярства. *Сучасний рух науки*: тези доп. ІХ міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції (м. Дніпро, 2–3 грудня 2019 р.). Дніпро, 2019. Т. 2. С. 91–94.

161. Hongyue W., Koblianska I. Elaborating strategies for sustainable development in China regions: key principles. *International scientific journal «Internauka». Series: Economic Sciences*. 2022. № 9 (65).

162. Коренівська Л. В., Рачицька Є. В. Основні аспекти стратегічного розвитку галузі коноплярства в Україні. *Теоретичні та методологічні засади забезпечення сталого агровиробництва та соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах інноваційної економіки*: всеукраїнська наук.-практ. конференція (м. Харків, 20 травня 2021 р.). Харків, 2021. С. 18–20.

163. Коблянська І. І., Лукаш С. М. Формалізація процесу планування заходів із виходу підприємства на міжнародні ринки агропродукції. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2021. № 9.

164. Михайлова Л. І., Коренівська Л. В. Державне регулювання розвитку галузі коноплярства в контексті кон'юнктури світового ринку. *Проблеми*

ефективного управління державою: матеріали міжнародної наукової конференції. Тбілісі, 2020. С. 57–58.

165. Коренівська Л. В. Прибутковість виробництва продукції коноплярства на основі кореляційно-регресійного методу. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали четвертої міжнародної наук.-практ. конференції* (м. Харків, 8 жовтня 2020 р.). Харків, 2020. С. 517–520.

166. Marmul L., Krukovskaya E. Certification of agrarian enterprises-producers of organic products in order to enter European markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 209–216.

167. Коренівська Л. В. Аналіз впливу факторів на розвиток галузі коноплярства на основі методу експертних оцінок. *Наука, освіта, інновації: актуальні проблеми та сучасні аспекти: перша міжнародна науково-практична конференція* (м. Таллінн, Естонія, 16–18 грудня 2020 р.). Таллінн, 2020. С. 213–221.

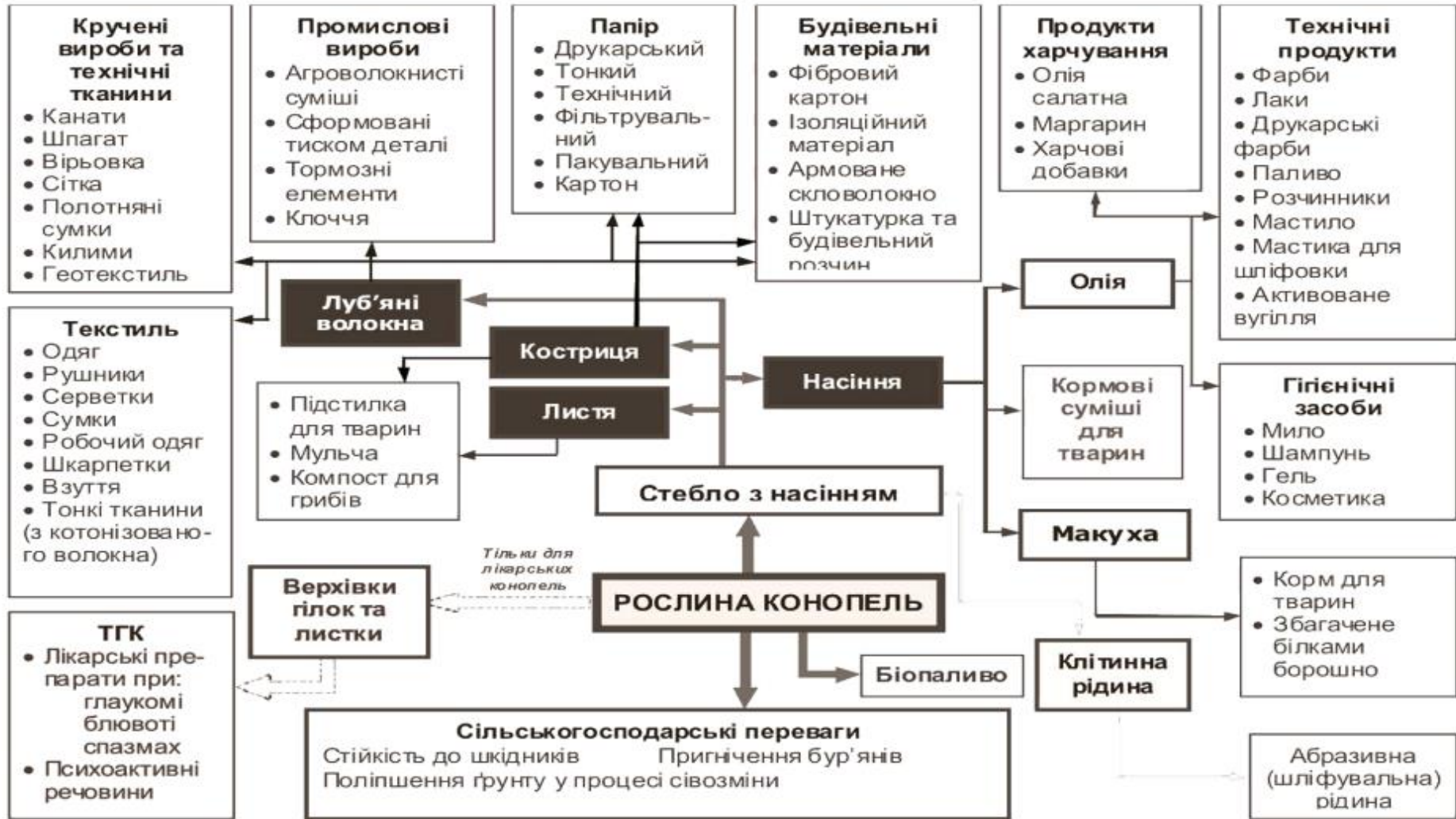
168. Коренівська Л. В. Стан та перспективи виробництва продукції коноплярства в Україні в контексті євроінтеграції. *Національний менеджмент в умовах інтеграційних та глобалізаційних викликів: монографія / за наук. ред. Л. І. Михайлової.* Суми: ФОП Литовченко Є. Б., 2019. 314 с.

169. Mykhailova L., Mykhailov A., Korenivska L., Khromushyna L. Formation of strategic management of hemp cultivation in a developing country: a case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. № 19 (2). 1–13.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Сфери застосування технічних конопель



ДОДАТОК Б

Трактування поняття «Організаційно-правові форми господарювання»

Автор(и)	Трактування поняття
Офіційний сайт Вікіпедія [27]	Організаційно-правова форма господарювання – тип суб’єкта права, що визначає форму здійснювання його господарської діяльності. Організаційно-правові форми та їх особливості визначаються законодавством певної країни.
Господарський кодекс України [14] Стаття 63. Види та організаційні форми підприємств	Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів: приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб’єкта господарювання (юридичної особи); підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності); комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади; державне підприємство, що діє на основі державної власності; підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об’єднання майна різних форм власності); спільне комунальне підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами – суб’єктами співробітництва. Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, керує підприємством. Корпоративне підприємство утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об’єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав.
Державний класифікатор «Класифікація організаційно-правових форм господарювання» [28]	Організаційно-правова форма господарювання – це форма здійснювання господарської (зокрема підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов’язаннях підприємства (організації), порядок створення, реорганізації, ліквідації, правління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності.
І.М. Кучеренко [30]	Організаційно-правова форма юридичної особи – це визначена нормами права сукупність пов’язаних між собою елементів (ознак), яка дає підставу зовнішньому прояві відрізнити один вид юридичної особи від іншого
О.В. Цюцик [33]	Організаційно-правова форма – це певна чітко визначена правова форма організації господарської діяльності, яка може існувати у всіх формах власності (приватній, державній та комунальній)
Я.З. Гаєцька-Колотило [34]	Організаційно-правова форма підприємництва – це передбачений законом спосіб внутрішньої організації корпоративних відносин (майнових, організаційно-управлінських та інших), а також певною мірою зовнішнього прояву зв’язків.

	Продовження додатку Б
М.Р. Аветисян[37]	Підхід до обрання організаційно-правової форми господарювання доцільно визначати виходячи як з конституційного права на свободу підприємницької діяльності, так і враховуючи потреби забезпечення публічних інтересів держави і суспільства, які опосередковуються у зазначеній сфері з метою утвердження правового господарського порядку.
Г.В. Смолин, О.А. Туркот, Л.В. Хомко [38]	Призначення організаційно-правової форми полягає у нормативному закріпленні організаційної побудови юридичної особи з метою визначення основних взаємозв'язків між засновниками, волеутворюючими та волевдійснюючими органами. Організаційно-правова форма є правовим вираженням усіх суттєвих ознак юридичної особи певного виду
Д.В. Задихайло[40]	Організаційно-правова форма – комплексна правова характеристика відносин, що виникають з приводу створення, функціонування і ліквідації юридичної особи
К.О. Кочергіна[41]	Організаційно-правова форма підприємницького товариства – це урегульовані законодавством три типи відносин, а саме: відносин, що виникають в середині підсистеми «засновники/учасники» між її системно-структурними; відносин, що виникають в середині підсистеми «юридична особа» з приводу взаємодії її структурних; відносин, що виникають між названими підсистемами.

ДОДАТОК В

**Кількість діючих підприємств з розподілом на великі, середні, малі та
мікропідприємства по регіонах України в 2020 році**

Регіони	Усього, кількість	Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства	Мікро підприємства
Вінницька	9862	17	573	1455	7817
Волинська	6047	8	365	892	4782
Дніпропетровська	30827	63	1437	3904	25423
Донецька	9473	27	572	1237	7637
Житомирська	7060	7	449	1092	5512
Закарпатська	6655	3	292	713	5647
Запорізька	15368	22	654	1814	12878
Івано-франківська	8124	8	362	945	6809
Київська	20320	42	1028	2929	16321
Кіровоградська	8553	6	401	981	7165
Луганська	3408	3	225	438	2742
Львівська	20911	26	1062	3015	16808
Миколаївська	11482	8	396	1143	9935
Одеська	25465	20	926	3090	21429
Полтавська	11104	14	644	1418	9028
Рівненська	6021	6	363	844	4808
Сумська	6096	7	412	874	4803
Тернопільська	5135	6	307	774	4048
Харківська	25144	18	1259	3397	20470
Херсонська	8116	3	306	919	6888
Хмельницька	7654	12	430	1059	6153
Черкаська	9286	10	513	1183	7580
Чернівецька	4205	1	220	604	3380
Чернігівська	6254	5	437	880	4932
м. Київ	101252	170	3969	12237	84876
Всього	373822	512	17602	47837	

ДОДАТОК Г

Основні визначення поняття «Стратегічне управління»

№ з/п	Автори	Визначення поняття
1	Дж. Хіггінс	Стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням.
2	Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. [59]	Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.
3	Джордж Коул [60]	стратегічне управління — процес, що спрямований вищим керівництвом на визначення основних цілей, завдань організації та набір рішень, які дають змогу досягнути тих цілей чи виконати завдання упродовж передбаченого періоду, і водночас, забезпечує відповідні швидкі реакції на зміни умов упродовж цього періоду
4	Виханський О. С. [61]	Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організаціям виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.
5	Писаревський І. М., Тищенко О. М. [62]	стратегічне управління подається як реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємств та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»)
6	Нікітіна О. [63]	стратегічне управління — це комплексна система постановки і реалізації стратегічних цілей підприємства, що заснована на прогнозуванні середовища і виробленні способів адаптації до його змін, а також впливу на нього
7	Апопій В. В., Бабенко С. Г. [64]	Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування
8	Попов С. А. [65]	Стратегічне управління це підсистема менеджменту організації, яка здійснює весь комплекс робіт професійної діяльності постратегічному аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації
9	Герасимчук В. Г. [66]	Стратегічне управління це систематизований підхід до управління стратегічними змінами, який складається з: позиціонування фірм через планування стратегії та її можливостей; стратегічного реагування в реальному часі через власний менеджмент; систематичного управління опором змінам за допомогою стратегічних рішень

Продовження додатку Г		
10	Василенко В. О. [67]	Стратегічне управління можна визначити як таке керування організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення, і дозволяють організації виживати в довгостроковій перспективі.

ДОДАТОК Д

Основні виробники насіння конопель України

Сорт, № ліцензійної угоди	Дата закл.	Добазове насіння, т				Базове насіння, т		Сертифіковане насіння, т		
		РВ		РР		Супер.	Елітне	СН 1	СН 2	СН н
		1 року	2 року	1 року	2 року					
Вінницька область										
ФГ «Кравець О.П.» ЄДРПОУ: 36525390 АДРЕСА: 24615, Вінницька обл., Крижопільський р-н., с. Городівка, прв.1 Комсомольський, 26 Загальна площа, га: Орендовані земельні ділянки, га 535										
Глесія, Додаткова угода до ліцен. угоди 16-15/л	14.12.2016							150	80	
Гляна, 16-15/л	25.11.2015							100	30	
ЮСО 31, 7-16/Л	04.05.2016			0,6		40				
Житомирська область										
ТОВ «УКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ КОНОПЕЛЬ» АДРЕСА: Житомирська обл., Житомирський р-н., с.Станишівка, вул.Корольова, 28 тел.0412469127 ЄДРПОУ: 39892182 Загальна площа, га: Орендовані земельні ділянки, га 209										
Глесія, 3-16/Л	06.01.2016								100	
Гляна, 1-16/Л	06.01.2016							40		
Полтавська область										
ТОВ «Інститут органічного землеробства», ЄДРПОУ: 33189936 АДРЕСА: Полтавська обл., Глобинський р-н, м. Глобине, туп. Автопарківський, 5 Загальна площа, га: Орендовані земельні ділянки, га 253										
Золотоніські 15, 15-15/Л	22.04.2015			17,5	17,5				54	
Сумська область										
Інститут луб'яних культур Національної академії аграрних наук України ЄДРПОУ: 00497845 АДРЕСА: Сумська обл., м. Глухів, вул. Терещенків, 45 Загальна площа, га: 1082,5 Орендовані земельні ділянки, га										
Глесія, власник							40		60	
Глесія, власник						1				
Гляна, власник							30			
Глесія, власник						1			25	
Глесія, власник										
Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН України ЄДРПОУ: 00724927 АДРЕСА: Сумська обл., Сумський р-н, с. Сад, вул. Паркова, 3 Загальна площа, га: 287 Орендовані земельні ділянки, га										
Глесія, 02-17/Л	20.04.2017							5	20	

ДОДАТОК Е

**Основні оператори ринку технічних конопель, її насіння і продуктів
переробки в Україні**

Оператори ринку (назва, юридична та електронна адреси, телефон)	Опис
<p>Лінен оф Десна http://linenofdesna.com/ Сумська обл., м. Глухів, вул. Терещенків, 45 +38 (067)540 75 45 info(@)linenofdesna.com</p>	<p>Підприємство працює за повним циклом виробництва, виробляє натуральний льнопеньковий шпагат і мотузки, волокно, полотно, багаття, паливні брикети та розсипний утеплювач (багаття). Річний обсяг виробництва льноволокна становить до 1000 тон, конопляного волокна - до 500 тон. Велика частина виробленого волокна реалізується в країни Європи і Азії</p>
<p>ПП «РИЧОЙЛ» http://richoil.ua/ м. Львів, вул. Зелена, 283 +380 98 543 90 90</p>	<p>Виробник рослинних олій і продуктів здорового харчування (макухи і борошна з насіння), займається виробництвом і оптовими продажами натурального масла льону, розторопші, амаранту, чорного кмину, гірчиці, конопель, кунжуту, волоського горіха, гарбуза. ТМ «RichOil», «Eco-oil», «Vivan». Має сертифікат ORGANIC</p>
<p>Агросильпром (Golden Kings of Ukraine) http://www.agroselprom-a.com/ м. Дніпро, вул. Робоча 24-а, корп. 11/1 + 380 (56) 785-53-41 + 380 (56) 785-53-42</p>	<p>Компанія ТОВ «Агросильпром» спеціалізується на виробництві дієтичних харчових продуктів. Рослинні масла зараховуються до самої «титулованої» серії масел - EXTRA VIRGIN ТМ «Golden Kings of Ukraine» та «Golden Nature»</p>
<p>ТОВ «Ханфтек» https://aqrohanf.com.ua/ Головний офіс: м. Київ, вул. Братиславська 50, оф. 304 +380 (98)411-09-80; +38 (098) 838-18-80</p>	<p>Підприємством вирощуються такі сільськогосподарські культури: пшениця, соняшник, кукурудза і технічні коноплі. Виробничі потужності і сільськогосподарські угіддя знаходяться в екологічно чистій зоні Полтавської області. У ґрунт вносяться тільки органічні добрива. Під час переробки конопляної трести на волокно на заводі використовується вода з артезіанських свердловин.</p>
<p>ОРГАНИК ОЙЛЗ http://orqanicoils.com.ua/ Івано-Франківськ, вул. Академіка Сахарова, 23 +380443002193 +380673424884 info@orqanicoils.com.ua</p>	<p>Ключовий напрям роботи компанії - вирощування олійних культур та їх подальша переробка на олію холодного віджиму, борошно, протейні. Одним з напрямків роботи є виробництво олії холодного пресування і шроту під торговою маркою клієнта. Має сертифікат ORGANIC. Асортимент ТМ «Organic Oils»: гарбузове масло, лляне масло, масло обліпихи, масло шипшини, масло розторопші, масло з насіння чорного кмину.</p>
	Продовження додатку Е

<p>ТОВ «НПФ Елітфіто» http://elitphito.com/ м. Івано-Франківськ, вул. Надворнянська, 30 +380672355566 info@elitphito.com</p>	<p>Займається випуском натуральних рослинних олій за технологією першого холодного пресування і виробництвом шроту, борошна і натуральних дієтичних сумішей під маркою ТМ «Elit Phito». Продукція реалізується в країнах Європи, Австралії, США та Канаді.</p>
<p>ПП «Біговал» https://bigoval.jimdofree.com/ Харківська область, с. Бабаї +057-779-87-03 м.т.063-57-29-060 м.т.063-76-12-090</p>	<p>Компанія була заснована в 1971 р ПП «БІГОВАЛ» займається виробництвом і реалізацією харчової олії на основі холодного віджиму. Крім олії також виробляє шрот і косметичні засоби. Брендом ПП «БІГОВАЛ» є конопляна олія. У планах фірми розширити асортимент підприємства за рахунок виробництва косметичної серії для догляду за шкірою обличчя, тіла, рук на основі олії з насіння конопель, льону та кропиви. Це креми і масла з екологічно чистої сировини.</p>
<p>ООО «М Плюс Груп» https://oilm.com.ua/ м.Київ, вул.Двинська,17а +38 (044) 296-70-07 +38 (067) 225-70-07 +38 (097) 658-39-86 info@oilm.com.ua</p>	<p>Основним напрямком діяльності компанії є виробництво рослинних олій з сировини, вирощеної в Україні. Продукція, орієнтована на експорт і постачається в країни Європи (Польща, Румунія, Чехія, Великобританія, Німеччина, Франція, Болгарія, Угорщина, Туреччина), США, Індію, країни СНД. Продукція сертифікована Organic Standard. Компанія має представництво в США.</p>
<p>ТД Таврійські Млинари м. Одеса, вул. Чорноморського козацтва, 103 +380487842901 +38 0952891767 office@rassvetoil.com.ua</p>	<p>З 2006 року Торговий Дім виробляє натуральні нерафіновані олії (перший холодний віджим), такі як: кукурудзяна, лляна, гірчична, конопляна, волоського горіха, кукурудзяна рафінована олія. Додаткові продуктом при виробництві рослинної олії є макуха з зародка кукурудзи, насіння льону та гірчиці.</p>
<p>ТОВ ОРГАНІК ФЕКТОРІ http://www.organicfactory.com.ua/ м. Київ, Оболонський проспект, 26 +380632458528 info@organicfactory.com.ua</p>	<p>Компанія займається переробкою насіння конопель. Виробляє насіння компанія Органік Фармінг, земельний банк якої знаходиться в Рівненській області і становить 3000 га. Асортимент ОРГАНІК Фекторі продукції включає конопляний протеїн та олію. Продукція виробляється відповідно до міжнародних стандартів, а саме, підприємство є членом European Industrial Hemp Association of Primary Processors of Cannabis. Продукція реалізується під маркою ТМ «Organic Factory»</p>
<p>Малі виробники конопляної продукції</p>	
<p>Хемп БІО ГРУП м. Ірпінь, вул. Достоевського, 30 http://hbq55555@ukr.net</p>	<p>Компанія, що спеціалізується на первинній переробці рослинних волокон, таких як конопля і льон, і продажу кистри та волокна в мішках. Реалізує паливні брикети. Пропонує послугу - виїзд на поле замовника з обладнанням для переробки конопель.</p>
<p>Продовження додатку Е</p>	

<p>ТМ Олейніца https://olevnitsa.com.ua/ м. Новомосковськ, пл. Героїв, 9 +066 091-42-63 +097025-11-27 oleynitsatm@gmail.com</p>	<p>ТМ Олейніца - виробник продуктів здорового і корисного харчування</p>
<p>Первомайський харчовий комбінат IDEAL https://idealfood.prom.ua/ http://www.kvadro.biz/ Харківська область м. Первомайськ, вул. Залізнична, 76 +38 (050) 323-75-21</p>	<p>Входить в склад групи «КВАДРО», яка переважно виробляє добавку концентрату соняшникового білка «3» з соняшникового шроту. Комбінат випускає конопляну олію першого холодного віджиму і вегетаріанський паштет, а також хлібобулочні і кондитерські вироби</p>
<p>МХ і Густав Геесс Україна https://qustavheess.com.ua/ Київська обл., Києво-Святошинський р-он., с. Білогородка, вул. Володимирська, 60 +38 (044) 361-48-66 +38(050)435-98-88 manager@heess.com.ua</p>	<p>Представник німецької компанії «Gustav Heess» в Україні з 2004 р. Діяльність компанії орієнтована на поставки сировини для хімічної, парфумерної, косметичної, фармацевтичної та харчової промисловостям. Ключовою спеціалізацією є рослинні, натуральні, жирні та ефірні олії.</p>
<p>НПК Амарант https://shvedov.biz.ua/ м. Миколаїв, вул. Велика Морська, 71, +0975319891 +0638226365 info@amaranth-oil.com</p>	<p>Амарантова сімейна фабрика. Підприємство шліфує крупу, тисне олію, плющить пластівці, очищає зерно. Продукція позиціонується як здорове харчування і лікувальні засоби (капсули, пляшечки з піпетками), хоч у вказано, що ліками не є</p>
<p>ФГ Михайла Польового Сумська обл., с. Білиця</p>	<p>Фермерське господарство виробляє натуральні рослинні олії холодного віджиму.</p>
<p>ФГ Кравець А.П. Вінницька обл., с. Городковка</p>	<p>Фермерське господарство, яке займається вирощуванням зернових і технічних культур</p>
<p>ФГ «ЕКОСВІТ» Сумська область +38994878442 fg.ekosvit@gmail.com</p>	<p>Фермерське господарство засноване в 2006 р. Займається виробництвом насіння конопель, а також використовує їх як сировину для переробки. Асортимент включає конопляний протеїн, масло, борошно, висівки.</p>
<p>ДІБРОВА ФАРМЗ Рівненська обл., с. Берестя, вул. Перемоги, 1 +38 050 469 1155, +38 050 510 9833, melnukilona@gmail.com dibrova farms@gmail.com</p>	<p>Господарство рекультивує занедбані поля, вирощує бобові і практикує сівозміну жита, пшениці, гречки, сої, конопель тальону. У 2017 році на його землях було засіяно близько 200 га технічної коноплі. Підприємство планує будівництво заводу з переробки технічних конопель та льону на волокно.</p>
<p>ФОП Садовниченко Д.М. Дніпропетровська область. +380 066 937 1645</p>	<p>Займається виробництвом конопляної олії і шроту, а також інших рослинних олій під маркою ТМ «Дар землі»</p>

ДОДАТОК Ж

Перелік кооплесіючих господарств, 2019 рік

№	Назва підприємства, (код ЄДРПОУ)	Керівник, або інша контактна особа, телефон, електронна пошта
1	ТОВ «АВЕКОНА» (40218368)	Якимчук Володимир Васильович (067) 380-43-49, vyakym@gmail.com
2	ПСП ім. Ватутіна (13756231)	Димов Олександр Петрович (дир.)(05250) 9-52-32 (067) 521-19-72, Олександр Сергійович (095) 389-65-92, shapoval@cfarming.com.ua , t.vladova@cfarming.com.ua
3	ТОВ «Івакан» (34640157)	Богданов Максим Олександрович Ольга Анатоліївна (067) 334-46-11, (098) 666-60-98olga-ntk@ukr.net
4	ФГ «Царина» (35163438)	Заболотний Сергій Валентинович (067) 962-39-66, otsenka.rp@gmail.com
5	ПП Агрофірма «Журавка» (30903248)	Т.в.о. директора Ситник Наталія Анатоліївна(05449) 7-00-23 (050) 341-51-69 (050) 407-33-60 Zerno.pol07@ukr.net , kev78-kev@rambler.ru , 0972913681@ukr.net , kr.net ,
6	ТОВ «Науково-дослідна виробнича компанія «ПАВЛОВУД» (42840244)	Скорікова Юлія Анатоліївна (067) 136-39-64, paulowood.info@gmail.com
7	ТОВ «С21 ІНВЕСТМЕНТ УКРАЇНА» (42561269)	Кудрявцев Олег Миколайович (067) 501-85-76, a1234520@ukr.net
8	ФОП Сидоренко Володимир Сергійович 3172821159	Сидоренко Володимир Сергійович (066) 352-72-28, achyzhov@gmail.com

Продовження додатку Ж		
9	ТОВ «АГО ФІТ РЕСУРС» (41435917)	Гаромак Роман Богданович (095) 385-20-80, agrofit.resource@gmail.com
10	ТОВ «Тиса Біо» (39492777)	Тізуш Павло Павлович (097) 381-40-52, tuzespal@gmail.com
11	ТОВ «Діброва Фармз» (40856404)	Мельник Валерій Володимирович(050) 510-98-33
12	ТОВ «Інститут органічного землеробства» (33189936)	Пісковий Микола Борисович (05365) 41-0-51, (050) 403-17-15, ndi.soya@gmail.com , piskovyimb@ukr.net
13	ТОВ «Новомосковськ-Агро» (33014041)	Писанка Олег Іванович (050) 305-88-41 Наталія Юріївна(066) 935-05-77, novagro@meta.ua
14	ПП «Граніт Агро» (32843846)	Різник Василь Петрович (050) 305-92-06 Ірина (бух.) (099) 504-85-18 Вікторія (юрист) (095) 260-04-78Богдана Мирославівна (бухгалтер по рослинництву) (099)162-55-39 granitagroarnika@ukr.net , granitagro@meta.ua , arnika-ur@ukr.net
15	Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН (00724927)	Кабанець Віктор Михайлович (050) 217-95-33, (0542) 69-50-02, (0542) 65-24-05, agronauka@gmail.com
16	ТОВ «Маковій» (33816897)	Устинов Володимир Олександрович (066) 113-50-23 , маркетинг (050) 323-30-35, ustinov1983@mail.ru

ДОДАТОК К

Коноплесіючі господарства України, 2021 рік

№ з/п	Назва господарства Код ЄДРПОУ	Юридична адреса	Місце розташування посівів	Площа, га
1	Інститут луб'яних культур НААН 00497845	Сумська обл., Шосткінський р-н, м. Глухів, вул. Терещенків, буд. 45	Сумська обл., Шосткінський р-н	245,7
2	ФГ «Машковський 1 К» 40141149	Сумська обл., Шосткінський р-н, с. Воздвиженське, вул. Неплюєва М., 21	Сумська обл., Шосткінський р-н	142,2
3	ТОВ «Орлівське» 30924760	Чернігівська обл., Новгород- Сіверський р-н, с. Орлівка	Чернігівська обл., Новгород- Сіверський р-н	485,7
4	ТОВ «Авекона» 40218368	м. Київ, вул. Василенка Миколи, 12, кв.155	Житомирська обл.,Малинський р-н	260
5	ФГ «Царина» 35163438	Черкаська обл., Черкаський р-н, с. Товста, вул. Шевченка, 121	Черкаська обл., Черкаський р-н,	307
6	ТОВ «Норбілк Агрі» 38565110	Львівська обл., Яворівський р-н, м. Новояворівськ, вул. Михайла Вербицького, 11, кв. 1	Львівська обл., Яворівський р-н	3,5
7	ТОВ «Генероуз Ленд» 43798555	м. Київ, вул. Мирного Панаса, 11, офіс 1/12	Рівненська обл., Рівненський р-н	263,7
8	ТОВ «Тіса Біо» 39492777	Закарпатська обл., Берегівський р-н, с. Ботар, вул. Петефі, 2	Закарпатська обл., Берегівський р-н	100
9	ПП «Агрофірма «Журавка»» 30903248	Сумська обл., Шосткінський р-н, с. Журавка	Сумська обл., Шосткінський р-н	105
10	ТОВ «Кролевецька репродуктивна аграрна ініціатива» 43434433	Сумська обл., Шосткінський р-н, м. Кролевець, вул. Промислова,6	Сумська обл., Шосткінський р-н	138,1
11	ТОВ «Науково-дослідна виробнича компанія «Павловуд»» 42840244	м. Київ, бульвар Гавела Вацлава, 6	Житомирська обл., Житомирський р-н	59,1

Продовження додатку К				
12	ТОВ «Інститут органічного землеробства» 33189936	Полтавська обл., Кременчуцький р-н, м. Глобине, вул. Космонавтів, 9	Полтавська обл., Кременчуцький р-н	199,6
13	Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН 00724927	Сумська обл., Сумський р-н, с. Сад, вул. Паркова, 3	Сумська обл., Сумський р-н	50
14	ТОВ «Кен Біотек Україна» 39425847	м. Київ, вул. Богдана Хмельницького, 52, а	Хмельницька обл., Хмельницький р-н	8,1
15	ТОВ «Діброва Фармз» 40856404	Рівненська обл., Сарненський р-н, с. Берестя, вул. Перемоги, 1	Рівненська обл., Сарненський р-н	430,3
16	Закарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція НААН 00729391	Закарпатська обл., Берегівський р-н, с. Велика Бакта, просп. Свободи, 17	Закарпатська обл., Берегівський р-н,	235
17	ТОВ «Сріблянка - агро» 3468932	Черкаська обл., Черкаський р-н, с. Балаклея, вул. Миру, 101	Черкаська обл., Черкаський р-н,	47
			Всього	3080

ДОДАТОК Л

Виробники органічної конопляної продукції

№	Назва підприємства	Адреса,	Стандарт сертифікації	Номер сертифікату	Органічна продукція
1	Науково-виробнича фірма «Елітфіто», ПП	м. Івано-Франківськ,	EU	Серт: 19-0303-05-01 Діє до: 2020-12-31	олія з насіння конопель, клітковина з насіння коноплі
2	НОВОМОСКОВСЬК АГРО, ТОВ	м. Глобине Глобинський район Полтавська обл.	EU CO R	Серт: 19-0440-05-01 Діє до: 2020-12-31	Конопля (2018),
3	РІЧОЙЛІ, ПП	м. Городок Городоцький район, Львівська обл.	EU	Серт: 19-0455-04-01 Діє до: 2020-12-31	олія конопляна холодного віджиму, клітковина з насіння коноплі, макуха з насіння коноплі, борошно з насіння коноплі, протеїн з насіння коноплі, насіння коноплі,
4	М Плюс Груп, ТОВ	М. Київ Київська обл.	EU	Серт: 19-0505-04-01 Діє до: 2020-12-31	олія з насіння конопель
5	Лан-Агро, ТОВ	с. Жуки Глобинський район Полтавська обл.	E U ES	Серт: 19-0685-04-02 Діє до: 2020-12-31	Конопля (2019),
6	Діброва Фармз, ТОВ	с. Берестя Дубровицький район Рівненська обл.	EU CO R	Серт: 19-0741-04-02 Діє до: 2020-12-31	Конопля (2018, 2019)
7	АРНІКА ОРГАНІК, ТОВ	м. Глобине Глобинський район Полтавська обл.	EU CO R	Серт: 19-0962-03-02 Діє до: 2020-12-31	Конопля
8	СІДКО УКРАЇНА, ТОВ	м. Чернігів, Чернігівська	EU	Серт: 19-1080-02-01 Діє до: 2020-12-31	Конопля

Продовження додатку Л

9	ЕККО НОВАЦІЯ, ТОВ	м. Київ Київська обл.	EU	Серт: 18-1122-01-01 Діє до: 2019-12-31	Конопля (2018)
10	ХЕЛСІ ТРАДІШН, ТОВ	м. Київ Київська обл.	EU	Серт: 19-1235-01-01 Діє до: 2020-12-31	Конопляне насіння
11	ХІМЕКС ЛТД, ТОВ	м. Київ Київська обл.	EU COR	Серт: 19-1261-01-02 Діє до: 2020-12-31	Конопля
12	ПЕРЕМИШЛЯНСЬКІ ЛАНИ, ТОВ	с. Добряничі Перемишлянський район Львівська обл.	EU	Серт: 19-1310-01-01 Діє до: 2020-12-31	Конопля (2019)
13	ОРГАНІК ОЙЛЗ, ТОВ	м. Івано-Франківськ	EU	Серт: 19-1382-01-01 Діє до: 2020-12-31	олія з насіння конопель холодного пресування, шрот з насіння конопель,
14	АЛЬФЕУС ПАРТНЕРС, ТОВ	Україна, Київська	EU	Серт: 19-1415-01-01 Діє до: 2020-12-31	конопля
15	УКРІНПРОЕКТ, ТОВ	Україна, Київська	EU	Серт: 19-1412-01-01 Діє до: 2020-12-31	олія конопляна холодного віджиму, макуха з насіння конопель, насіння коноплі

ДОДАТОК М

Нормативно-правове регламентування діяльності в галузі коноплярства

№	Назва документу	Сфера застосування
1	Про Національну поліцію: Закон України від 2 липня 2015 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2015. - №40-41 [92].	Визначає правові засади організації та діяльності Національної поліції України
2	Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 2 березня 2015 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2015. - №23 [93].	Регулює суспільні відносини у сфері ліцензування виробництва продукції технічних конопель, встановлює уніфікований порядок ліцензування, нагляді контроль у сфері ліцензування та відповідальність за порушення законодавства у цій сфері
3	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 серпня 2013 р. № 735-р «Про схвалення Стратегії державної політики щодо наркотиків на період до 2020 року» [94].	
4	Про адміністративні послуги: Закон України від 6 вересня 2013 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2013. - №32 [95].	Визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів юридичних осіб, які зайняті виробництвом продукції коноплярства у сфері надання адміністративних послуг.
5	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 4 липня 2012 р. № № 534-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення системи моніторингу ситуації у сфері протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів» [96].	Визначає засади функціонування системи моніторингу ситуації у сфері протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів
6	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2011 р. № 1193-р «Про схвалення Концепції створення системи моніторингу ситуації у сфері протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів» [97].	Інформаційно-аналітичне забезпечення органів виконавчої влади, які в межах своїх повноважень здійснюють заходи у галузі коноплярства
7	Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності: Закон України від 19 травня 2011 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2011. - №47 [98].	Видача документів дозвільного характеру у сферах державного експортного контролю та державного регулювання ринку технічних конопель.
	Постанова Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2011 р. №469 «Деякі питання видачі дозволу на використання об'єктів і приміщень, призначених для провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних	Визначає порядок видачі дозволу на використання об'єктів і приміщень, призначених для провадження діяльності, пов'язаної з виробництвом продукції

Продовження додатку М		
	засобів, психотропних речовин і прекурсорів» [99].	коноплярства.
9	Постанова Кабінету Міністрів України від 3 червня 2009 р. № 589 «Про затвердження Порядку провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, та контролю за їх обігом» [100].	Визначає алгоритм діяльності виробників галузі коноплярства
10	Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2008 р. №1129 «Про порядок придбання кондиційного і репродуктивного насіння для культивування рослин, що містять малі кількості наркотичних речовин, для промислових цілей» [101].	Суб'єкти господарювання використовують у своїй діяльності кондиційне та репродуктивне насіння не нижче першої та другої репродукції, придбане у суб'єктів насінництва та розсадництва, занесених до державного реєстру виробників насіння і садивного матеріалу
11	Постанова Кабінету Міністрів України від 26 листопада 2008 р. №1026 «Про затвердження Умов запобігання розкраданню рослин, включених до переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів» [102].	Визначено перелік умов щодо запобігання розкрадання рослин/частини рослин технічних конопель
12	Постанова Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2007 р. №1203 «Про затвердження гранично допустимої кількості наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, що містяться в препаратах» [103].	Визначає гранично допустиму кількість наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, що містяться в препаратах
13	Модельний закон про наркотичні засоби, психотропні речовини і їх прекурсори від 16 листопада 2006 р. [104].	Встановлює правові та організаційні основи державної політики в сфері законного обороту наркотичних засобів, психотропних речовин та їх прекурсорів, організації протидії їх незаконному обігу, а також організації профілактики наркоманії.
14	Постанова Кабінету Міністрів України від 4 червня 2003 р. №877 «Про затвердження Програми реалізації державної політики у сфері боротьби з незаконним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів на 2003-2010 роки» [105].	Програма реалізації передбачалося реалізовувати у два етапи: перший етап (2003-2005 роки); другий етап (2006-2010 роки).
15	Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. - №36 [106].	Встановлює основні організаційно-правові засади електронного використання електронних документів у галузі коноплярства.

Продовження додатку М		
16	Постанова Кабінету Міністрів України від 6 травня 2000 р. № 770 «Про затвердження переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів» [108].	Встановлено перелік наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.
17	Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2001. - №№25-26 [107].	Стаття 310. Незаконне вирощування рослин конопель від десяти до п'ятдесяти одиниць карається штрафом від ста до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або арештом на строк до шести місяців, або обмеженням волі на строк до трьох років.
18	Про заходи протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживанню ними: Закон України від 15 лютого 1995 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1995. - №10. [109].	Визначає систему заходів, спрямованих проти незаконного обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів та зловживання ними, а також визначає права і обов'язки юридичних осіб і громадян у зв'язку із застосуванням цього Закону.
19	Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори: Закон України від 15 лютого 1995 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1995. - №10 [110].	Визначає правові та організаційні засади державної політики, встановлює порядок державного контролю, повноваження органів виконавчої влади, права та обов'язки фізичних і юридичних осіб у сфері обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів.
20	Про охорону прав на сорти рослин: Закон України від 21 квітня 1993 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1993. - №21 [111].	Регулює майнові і особисті немайнові відносини, що виникають у зв'язку з набуттям, здійсненням та захистом прав інтелектуальної власності на сорти рослин.
21	Конвенція Організації Об'єднаних Націй про боротьбу проти незаконного обігу наркотичних засобів і психотропних речовин від 20 грудня 1988 р. [112].	Конвенцію ратифіковано Постановою ВР №1000-ХІІ (1000-12) від 25.04.91 Наведено порядок боротьби проти незаконного обігу наркотичних засобів і психотропних речовин
23	Конвенція про психотропні речовини ООН від 21 лютого 1973 р. [114].	Договір ООН, спрямований на боротьбу зі зловживанням психотропних речовин
24	Єдина конвенція про наркотичні засоби 1961 року (з доповненнями) ООН від 30 березня 1961 р. [115].	Доступ до продуктів канабісу є обмежений (марихуана, гашиш тощо), кокаїну (поряд з іншими ефірами еkgoniny) і наркотиків опієвих (морфін, героїн, кодеїн тощо) з метою, що не є медичним.

Продовження додатку М		
25	Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. №282 «Деякі питання ліцензування господарської діяльності з культивування рослин, включених до таблиці I переліку наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, затвердженого Кабінетом Міністрів України, розроблення, виробництва, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізації (відпуску), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів, включених до зазначеного переліку» [116].	Встановлено перелік вимог, обов'язкових для виконання під час провадження господарської діяльності з культивування технічних конопель, розроблення, виробництва, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізації (відпуску), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, а також вичерпний перелік документів, які додаються до заяви про отримання ліцензії на провадження господарської діяльності. Дія цих Ліцензійних умов поширюється на всіх суб'єктів господарювання, зареєстрованих в установленому законодавством порядку як юридичні особи, незалежно від їх організаційно-правової форми, форми власності.
26	Постанова Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. «Про затвердження Порядку подання органу ліцензування документів в електронній формі» [117].	Встановлено вимоги до подання органу ліцензування документів, передбачених Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності», в електронній формі.
27	Про електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2017. - №45. [118].	Визначено правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, у тому числі транскордонних, права та обов'язки суб'єктів правових відносин у сфері електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням вимог законодавства у сфері електронних довірчих послуг, а також правові та організаційні засади здійснення електронної ідентифікації.
28	Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 29 січня 2018 р. «Про затвердження Вимог до об'єктів і приміщень, призначених для здійснення діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів та зберігання вилучених з незаконного обігу таких засобів і речовин» [119].	Об'єкти мають бути розташовані на відстані: а) не менше ніж 0,5 км від населених пунктів; б) не менше ніж 3 км від міст, що мають спеціальний статус, республіканського і обласного підпорядкування, а також від державного кордону України; в) не менше 0,5 км від автомобільних доріг та залізничних шляхів.

29	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. 56-р «Про затвердження плану заходів на 2019-2020 роки з реалізації Стратегії державної політики щодо наркотиків на період до 2020 року» [120].	<p>Встановлено перелік заходів:</p> <p>Профілактика наркозалежності та запобігання незаконному вживанню наркотиків.</p> <p>Подолання стигматизації та забезпечення захисту прав осіб, які вживають психоактивні речовини.</p> <p>Лікування та реабілітація осіб з психічними та поведінковими розладами внаслідок вживання психоактивних речовин.</p> <p>Організація лікування в установах та закладах Державної кримінально-виконавчої служби засуджених та осіб, взятих під варту, з психічними поведінковими розладами внаслідок вживання психоактивних речовин</p> <p>Удосконалення системи контролю за обігом наркотиків.</p> <p>Забезпечення доступності наркотичних лікарських засобів, сприяння розвитку паліативної допомоги та замісної підтримувальної терапії.</p> <p>Боротьба з незаконним обігом наркотиків.</p> <p>Моніторинг наркоситуації.</p> <p>Міжнародне співробітництво.</p>
----	---	--

ДОДАТОК Н

Неактуальні та/або незаконні нормативно-правові акти

№	Назва нормативно-правових актів	Нормативно-правові акти, що суперечать	Суть суперечності в законодавчих актах
За ознакою невідповідності законодавству			
1	Постанова Кабінету Міністрів України від 13.04.2011 №469 «Деякі питання видачі дозволу на використання об'єктів і приміщень, призначених для провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів»	Постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2012 №800 «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України»	1.Постанова КМУ №469 передбачає охорону посівів, а Постанова КМУ №800 її відмінює. В результаті, суб'єкт господарювання подає неповний пакет документів для отримання дозволу, що є підставою для відмови. 2. Документ «Дозвіл на використання об'єктів і приміщень, призначених для провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів» відсутній в Переліку документів дозвільного характеру згідно Закону України 3392-VI/
	Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 29.01.2018 №52 «Про затвердження Вимог до об'єктів і приміщень, призначених для здійснення діяльності з обігу наркотичних засобів, психотропних речовин, прекурсорів та зберігання вилучених з незаконного обігу таких засобів і речовин»	Постанова Кабінету Міністрів України від 6 квітня 2016 р. №282 «Деякі питання ліцензування господарської діяльності з культивування рослин, розроблення, виробництва, виготовлення, зберігання, перевезення, придбання, реалізації (відпуску), ввезення на територію України, вивезення з території України, використання, знищення наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів»	Наказ МВС № 52 встановлює обмеження щодо місця територіального розташування посівів технічних конопель, а п. 87 Ліцензійних умов № 282 не встановлює таких обмежень

Продовження додатку Н			
3	Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2008 р. №1129 «Про порядок придбання кондиційного і репродуктивного насіння для культивування рослин, що містять малі кількості наркотичних речовин, для промислових цілей»	Закон України «Про насіння і садивний матеріал» від 2003 р.	Стаття 12 ² Закону України «Про насіння і садивний матеріал» вказує на створення Реєстру суб'єктів насінництва та розсадництва, а Постанова №1129 передбачає Державний реєстр виробників насіння і садивного матеріалу, що протирічить нормам закону.
Незаконний нормативно-правовий акт			
4	Постанова Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2011 р. №469 «Деякі питання видачі дозволу на використання об'єктів і приміщень, призначених для провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів».	Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності, встановлений Законом України 3392-VI.	Дозвіл на використання об'єктів і приміщень, призначених для провадження діяльності, пов'язаної з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів відсутній в Переліку документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності.
За закінченням фактичного терміну дії			
5	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 04 липня 2012 р. № 534-р «Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції створення системи моніторингу ситуації у сфері протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів»		
6	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2011 р. № 1193-р «Про схвалення Концепції створення системи моніторингу ситуації у сфері протидії незаконному обігу наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів»		
7	Постанова Кабінету Міністрів України від 4 червня 2003 р. №877 «про затвердження Програми реалізації державної політики у сфері боротьби з незаконним обігом наркотичних засобів, психотропних речовин і прекурсорів на 2003-2010 роки».		
За періодом ухвалення			
8	Кодекс України про адміністративні правопорушення, Верховна Рада Української Радянської Соціалістичної Республіки від 7 грудня 1984 р. № 8073-X.		
9	Єдина конвенція про наркотичні засоби 1961 року.		
10	Конвенція про психотропні речовини 1971 року.		
11	Конвенція Організації Об'єднаних Націй про боротьбу проти незаконного обігу наркотичних засобів і психотропних речовин 1988 року.		

ДОДАТОК П
Характер впливу факторів макросередовища на економічну
ефективність діяльності Інституту луб'яних культур НААН України

Фактор	Стан фактора	Тенденція розвитку	Характер впливу
<i>Демографічний</i>	Негативний		
чисельність населення	Зменшення населення	Стабільне зменшення Населення Сумської області (за 5 останніх років на 45659 ¹ чол.), «Старіння нації»	Зменшення кількості потенційних клієнтів.
міграція працездатного населення	Високі темпи міграції	Зменшення населення області: якщо міграційне скорочення у 2017 році складало 731 чол., то вже в 2020 році – 2250 чоловік ¹ . Населення виїжджає за кордон на заробітки – протягом 2019 року виїхало 1,5 млн. чоловік ⁴ з країни.	Зменшення кількості потенційних клієнтів,
Рівень освіти населення	Зменшення кількості випускників шкіл	Кількість молодих людей, які мають рівень повної вищої освіти з кожним роком скорочується. У 2015 році їх частка складала 30%.	Підвищення освітнього рівня людей збільшує попит на високоякісні та екологічні товари.
Кадри			Виїзд кваліфікованих кадрів за кордон
<i>Економічний</i>	Середній		
Купівельна спроможність населення	Середній	Незважаючи на ріст середньої заробітної плати (січень 2020 року – 8891 грн.), купівельна спроможність населення продовжує знижуватися.	Зменшення кількості потенційних клієнтів через високі ціни на продукцію коноплярства: Насіння супереліти – 95 000 грн/т, насіння товарних конопель – 35000 грн/т, волокно довге та коротке – 30000-24000 грн/т, олія холодного віджиму – 350-450 грн/л.
Продовження додатку П			

Рівень кредитування	Низький	Річна середньозважена ставка для сільського господарства – 20%. ² На сільське господарство припадає лише 7% кредитного портфелю банківської системи ³	Через високі кредитні ставки відсутня можливість профінансувати в повному обсязі матеріально-технічне забезпечення виробництва продукції коноплярства.
Рівень інвестування	низький	Лише 5-6% капітальних інвестицій у АПК сформовано за рахунок банківських кредитів. Підприємства, в основному, інвестують власні кошти – 74 % за офіційною статистикою ³	Установа не фінансується в мірі, достатній для створення конкурентоспроможних інновацій, а ні з боку держави, а ні з боку приватних структур.
Науково-технічний	Високий	Зростає зацікавленість як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках сортами промислових онопель сортами конопель медичного напрямку, технологіями вирощування та інше	Комерціалізація інновацій, а саме укладання договорів на використання сортів льону-довгунця та конопель селекції Інституту протягом 2017-2019 років приносить дохід у вигляді роялті більше 300 тис. грн щорічно.
Політико-правовий	Недосконалий		
Законодавство, яке регулює діяльність галузі коноплярства	Недосконалий	Потужним поштовхом до розвитку коноплярства стала постанова № 800 від 22 серпня 2012 року, в якій було дано визначення поняття «технічні коноплі». Крім того, за умов дотримання ліцензійних умов вирощування конопель, посіви вже не підлягали обов'язковій охороні.	Продовжується робота постійно діючої робочої групи створеної в 2017 році за ініціативою ВГО «Асоціація «Українські технічні коноплі» на базі Державної служби України з лікарських засобів та контролю за наркотиками. Проводиться робота щодо внесення змін в ПКМУ № 770 від 6.05.2000 р., № 589 від 3.06.2009 р., № 282 від 06.04.2016р. з метою удосконалення нормативно-правової бази та прибирання суперечностей та наявних анахронізмів в

			діючих нормативно-правових документах. Підготовлено проекту Закону № 4533
			27.04.2016 про внесення змін до Закону України «Про наркотичні засоби, психотропні речовини і прекурсори»
<i>Соціально-культурний</i>	Стабільно високий		
Відношення людей до праці	Свідомо високий	Подальше зростання	Незважаючи на низький рівень державного фінансування установа продовжує плідно працювати на засадах самокупності самофінансування.
<i>Природний</i>			
Природно- кліматична зона	високий	Протягом останніх 2018-2019 років кількість підприємств по виробництву продукції коноплярства в Сумській області скоротилася на 40%.	Зона Північно-Східної України ідеально пристосована для вирощування промислових конопель, але через відсутність переробних підприємств вплив даного фактору зводиться майже нанівець.

1- сформовано за [127].

2- сформовано за [128].

3- сформовано за [129].

4- сформовано за [130].

ДОДАТОК Р

Характер впливу факторів мікросередовища на економічну ефективність діяльності Інституту луб'яних культур НААН України

Фактор	Вплив фактору	Вплив на установу	Характер впливу на установу
Конкуренти			
Конкуренти в сфері науки			
Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН України	Розробник сортових технологій вирощування коноплі	Зниження рівня конкурентноспроможності	Утримання лідерських позицій у сфері наукових досліджень: має у своєму розпорядженні ресурсоощадні технології вирощування, збирання та переробки продукції коноплярства; скорочує за можливістю науково-виробничий цикл «інноваційна ідея – дослідний зразок – виробництво».
Міжвідомча лабораторія конопель Науково-дослідного інституту органічного землеробства та насінництва	Виведені та занесено до Державного реєстру нові сорти конопель: Лара (2018 рік), Глоба (2018 рік) та Сула (2019 рік)	Зниження рівня конкурентноспроможності	Утримання лідерських позицій у сфері наукових досліджень: виведено та занесено до Державного реєстру нові сорти конопель: «Миколайчик», «Глухівські 85»; виведено новий сорт терапевтичного спрямування «Мрія»; активізація процесів оформлення патентів, заявок, ліцензій.
Конкуренти в сфері вирощування технічних конопель			
Товариства з обмеженою відповідальністю, фермерські господарства	Розширення діяльності	Зміцнення конкурентних позицій на ринку	Пошук нових ринкових можливостей
Покупці			

Географічне розташування Північно-Східний регіон України	Освоєння нових ринків збуту як на території України, так і за її межами	Орієнтація установи на вимоги клієнтів; Збільшення витрат, пов'язаних з їх місцезнаходженням	Наявність баз даних на потенційних споживачів. Реалізація продукції коноплярства клієнтам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках
Ставлення покупців до продукції коноплярства	Зростання вимог до якості та асортименту продукції	Орієнтація на запити та вимоги покупців	Виконання зобов'язань у встановлених обсягах відповідної якості
Постачальники			
Гарантія якості оборотних та необоротних активів	Удосконалення механізму співпраці через договірну політику	Впевненість у надійності постачальників та оборотних та необоротних активів	Налагодження довготривалої співпраці на основі аналізу попередньої діяльності
Пунктуальність виконання замовлень	Можливе покращення	Незадовільна дисципліна постачальників призводить до несвоєчасного виконання замовлень	Укладання угод з чіткою регламентацією умов постачання та вартості
Вартість оборотних та необоротних активів	Можливе зниження вартості	Зниження собівартості продукції коноплярства	Ймовірний пошук нових постачальників

ДОДАТОК С
Анкета
експертного оцінювання впливу чинників на розвиток ринку продукції
коноплярства

Просимо оцінити за шкалою від -5 до 5 вплив факторів на стан і розвиток ринку продукції коноплярства. Оцінку -5 необхідно виставити, якщо фактор має негативний вплив та існують значні ризики чи невизначеності, а 5 балів, якщо фактор має сильний позитивний вплив. 0 балів варто зазначити, коли чинник не має ніякого впливу на ринок продукції коноплярства.

Фактори		Бали від -5 до 5
Соціально-демографічні		
1	Демографічна ситуація	
2	Відношення споживачів до продукції коноплярства	
3	Платоспроможність населення	
4	Кваліфікація персоналу (можливість відбору необхідних кадрів)	
Політичні		
5	Політична стабільність	
6	Державна політика в сфері наукових розробок (дослідно – селекційна робота)	
7	Лобіювання інтересів виробників продукції коноплярства	
8	Фінансово-економічна стабільність	
Правові		
9	Правовий захист виробників	
10	Гармонізація вітчизняного законодавства зі світовим (європейським)	
Економічні		
11	Цінова політика на внутрішньому ринку на продукцію коноплярства	
12	Цінова політика на зовнішньому ринку на продукцію	
13	Якість продукції	
14	Ділова активність та маркетингова політика виробників продукції	
15	Можливість забезпечення рентабельності	
16	Рівень інфляції	
17	Диверсифікація виробництва	
18	Інвестиційна привабливість виробників продукції	
19	Забезпеченість фінансово – кредитними ресурсами	
Організаційні		
20	Наявність достовірної статистичної інформації	
21	Наявність розгалуженої мережі переробних підприємств Доступність переробних підприємств	
22	Можливість забезпечення економічної ефективності виробництва продукції рослинництва підприємствами різних організаційно – правових форм	
23	Рівень рекламної діяльності	
Технологічні		
24	Масштаби виробництва	

Продовження додатку С		
25	Технології виробництва: рівень механізації процесів, науковий підхід до виробництва	
Природно-кліматичні, географічні		
26	Природна родючість ґрунтів	
27	Географічне розташування підприємств (доступність центрів збуту, якість транспортних шляхів)	
28	Забезпеченість водними ресурсами	
29	Близькість до ринків збуту	
Середньо бальна оцінка всіх факторів		

Дякуємо за участь в опитуванні!

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту Сумського національного аграрного університету 15 жовтня 2019 р., протокол № 3.

ДОДАТОК Т

**Результати експертного опитування щодо впливу факторів на розвиток
галузі коноплярства**

Фактори		Експерти				Середня оцінка Хіґз
		1	2	3	4	
Соціально-демографічні						
1	Демографічна ситуація	-2	3	3	2	1,5
2	Відношення споживачів до продукції коноплярства	4	5	5	4	4,5
3	Платоспроможність населення	-1	2	3	2	1,5
4	Кваліфікація персоналу (можливість відбору необхідних кадрів)	2	3	3	4	3,0
Політичні						
5	Політична стабільність	-3	-2	2	-1	-1,0
6	Державна політика в сфері наукових розробок (дослідно – селекційна робота)	3	4	3	2	3,0
7	Лобювання інтересів виробників продукції коноплярства	3	2	2	-1	1,5
8	Фінансово-економічна стабільність	-1	-2	-3	-2	-2,0
Правові						
9	Правовий захист виробників	-1	-3	-2	1	-1,25
10	Гармонізація вітчизняного законодавства зі світовим (європейським)	-2	-2	-3	-4	-2,75
Економічні						
11	Цінова політика на внутрішньому ринку на продукцію коноплярства	2	4	1	3	2,5
12	Цінова політика на зовнішньому ринку на продукцію	2	3	-2	1	1,0
13	Якість продукції	2	3	3	4	3,0
14	Ділова активність та маркетингова політика виробників продукції	3	-2	4	-2	0,75
15	Можливість забезпечення рентабельності	4	2	3	3	3,0
16	Рівень інфляції	-3	-2	-4	1	-2,0
17	Диверсифікація виробництва	2	3	2	2	2,25
18	Інвестиційна привабливість виробників продукції	-2	-3	-2	1	-1,5
19	Забезпеченість фінансово – кредитними ресурсами	-3	-4	-2	-3	-3,0
Організаційні						
20	Наявність достовірної статистичної інформації	-2	-3	-1	-2	-2,0
21	Наявність розгалуженої мережі переробних підприємств Доступність переробних підприємств	1	-1	2	3	1,25
22	Можливість забезпечення економічної ефективності виробництва продукції рослинництва підприємствами різних організаційно – правових форм	2	2	3	4	2,75

Продовження додатку Т						
23	Рівень рекламної діяльності	2	1	-1	4	1,5
Технологічні						
24	Масштаби виробництва	-2	-3	-1	2	-1,0
25	Технології виробництва: рівень механізації процесів, науковий підхід до виробництва	-2	-5	-1	1	1,75
Природно-кліматичні, географічні						
26	Природна родючість ґрунтів	4	3	5	5	4,25
27	Географічне розташування підприємств (доступність центрів збуту, якість транспортних шляхів)	2	2	1	3	2,0
28	Забезпеченість водними ресурсами	3	4	3	4	3,5
29	Близькість до ринків збуту	1	2	1	2	1,5
Середньобальна оцінка всіх факторів						1,0

ДОДАТОК У

Сума зведених рангів

Фактори	Експерти				Сума рангів	d	d2
	1	2	3	4			
x1	6.5	22.5	22.5	15.5	67	7	49
x2	28	29	28.5	15.5	101	41	1681
x3	11	16.5	22.5	15.5	65.5	5.5	30.25
x4	18.5	22.5	22.5	15.5	79	19	361
x5	2	9	16.5	15.5	43	-17	289
x6	24.5	27	22.5	15.5	89.5	29.5	870.25
x7	24.5	16.5	16.5	15.5	73	13	169
x8	11	9	2.5	4	26.5	-33.5	1122.25
x9	11	4.5	5.5	8	29	-31	961
x10	6.5	9	2.5	1	19	-41	1681
x11	18.5	27	13	22.5	81	21	441
x12	18.5	22.5	5.5	8	54.5	-5.5	30.25
x13	18.5	22.5	22.5	26.5	90	30	900
x14	24.5	9	27	4	64.5	4.5	20.25
x15	28	16.5	22.5	22.5	89.5	29.5	870.25
x16	2	9	1	8	20	-40	1600
x17	18.5	22.5	16.5	15.5	73	13	169
x18	6.5	4.5	5.5	8	24.5	-35.5	1260.25
x19	2	2	5.5	2	11.5	-48.5	2352.25
x20	6.5	4.5	9.5	4	24.5	-35.5	1260.25

Продовження додатку У							
x21	13.5	12	16.5	22.5	64.5	4.5	20.25
x22	18.5	16.5	22.5	26.5	84	24	576
x23	18.5	13	9.5	26.5	67.5	7.5	56.25
x24	6.5	4.5	9.5	15.5	36	-24	576
x25	6.5	1	9.5	8	25	-35	1225
x26	28	22.5	28.5	29	108	48	2304
x27	18.5	16.5	13	22.5	70.5	10.5	110.25
x28	24.5	27	22.5	26.5	100.5	40.5	1640.25
x29	13.5	16.5	13	15.5	58.5	-1.5	2.25
Σ	435	435	435	435	1740		22627.5

ДОДАТОК Ф

Оцінка конкурентного середовища на ринку за методикою М. Портера

Конку- рентні сили	Фактор	Оцінка фактору, бал		
		1	2	3
Загроза входження нових операторів	Економія на масштабі при виробництві товару	Висока за рахунок закупівлі обладнання		
	Наявність сильних гравців на ринку			Діє багато гравців
	Рівень диференціації продукту		Одні нішізаповнені більше, ніж інші	
	Рівень необхідних фінансових інвестицій для входу на ринок		Середній (обладнанняможна орендувати)	
	Доступ до каналіврозподілу		Вільний, але кількість каналів обмежена	
	Галузева політикадержави	Високий рівень державноговпливу		
	Готовність операторів до зниження ціни			Формування цінина договірній основі
	Темпи зростання галузі	Зниження		
	До 8 балів	Низький рівень загрози для входу нових гравців		
	9-16 балів	Середній рівень загрози для входу нових гравців		
17-24 бала	Високий рівень загрози для входу нових гравців			
Вплив товарів-замінників	Товари-замінники «ціна-якість»			Безліч інших культур
	1 бал	Низький рівень загрози		
	2 бала	Середній рівень загрози		
	3 бала	Високий рівень конкуренції		
Ринкова влада покупців	Частка покупців з великим обсягом продажів		Різні товари Мають різних споживачів	
	Схильність довикористання товару-аналога			Висока
	Чутливість споживачів до цінових коливань		Продукт не Входить веконом-сегмент, тому лояльність	
			досить висока	

	Ступінь задоволеності споживачів якістю отриманого товару		Товари мають специфіку (смак, колір)	
	До 4 балів	Низький рівень загрози втрати клієнтів		
	5-8 балів	Середній рівень загрози втрати клієнтів		
	9-12 балів	Високий рівень загрози втрати клієнтів		
Ринкова влада постачальників	Кількість постачальників			Кілька або один (насіння)
	Можливості постачальників (виробничі потужності)		Потенційні обсяги більше, ніж реальні	
	Розмір витрат при виборі іншого постачальника			Високі
	Зацікавленість постачальників у співпраці		Зацікавлені за попередньою домовленістю	
	До 4 балів	Низький рівень впливу постачальників		
	5-8 балів	Середній рівень впливу постачальників		
	9-12 балів	Високий рівень впливу постачальників		
Внутрішньогалузева конкуренція	Кількість гравців	Низький рівень насичення ринку		
	Загальна динаміка розвитку ринку			Зниження
	Ступінь диференціації товару на ринку		Середня, відмінностей мало (сорт, якість, органік)	
	Обмеження в підвищенні цін		Підвищення цін обмежена попитом	
	До 4 балів	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
	5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
	9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

ДОДАТОК Х

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

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Невибаглива культура (може вирощуватися в монопосівах, без використання органічних та мінеральних добрив, стійка до хвороб, не уражається шкідниками, хоча урожайність при цьому значно знижується)	Упереджене ставлення населення до продукції коноплярства (коноплі-наркотики)
	Наявність потужної наукової бази: 1. Інститут луб'яних культур НААН 2. Інститут сільського господарства Північного Сходу НААН України 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 можуть 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	Довга процедура отримання дозволу (даними операторів: від 4 до 9 місяців)
	Розроблено три технології вирощування конопель з 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)
	Створено Лінію для переробки луб'яних культур (високоєфективне обладнання для одержання конопляного волокна)	Наявність лише трьох переробних заводів (виробники займаються як вирощуванням, так і переробкою своєї сировини)
	Можливість пройти курс навчання і отримати сертифікат державного зразка, який забезпечує можливість вести діяльність в сфері виробництва та переробки технічних конопель	Наукові установи та селекціонери не мають достатнього впливу на формування політики в 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 коноплі
	Наявність органічного виробництва	
Збільшення кількості споживачів з боку прихильників здорового способу життя, використання екологічних продуктів, вегетаріанства		
Високий рівень зацікавленості суб'єктів господарювання працювати в цій галузі		

	Створено агро-туристичний кластер «Слобожанське коноплярство»	
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	Спрощення процедури отримання ліцензії або її скасування	Дестабілізація соціально-політичної економічної ситуації в Україні
	Скасування окремих обмежуючих факторів (використання тільки частини рослини, спалювання залишків у присутності комісії тощо)	Загострення глобальних екологічних проблем
	Трансформація законодавства забезпечить підвищений рівень зацікавленості до виробництва даної культури не тільки виробників, а й інвесторів.	Внаслідок неефективної державної політики в сфері коноплярства можемо отримати не послаблення, а посилення контролю з боку державних органів та органів Національної поліції
	Державні та приватні інвестиції в галузь коноплярства запустять цикл створення переробних підприємств	Стагнація щодо виконання зобов'язань по встановленню вимог до вмісту ТГК в технічних коноплях (поступове наближення національного законодавства ЄС – 0,2%)
	Державна підтримка в сфері закупівель	Ігнорування обов'язків щодо встановлення на законодавчому рівні порядку перевірки вмісту ТГК в коноплях у відповідності
	Розробка коду КВЕД для культивування та подальшого обігу технічних конопель	Попит на продукцію коноплярства підміняти попитом на аналогічні культури (льоном, насінням 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 в сфері органічного виробництва на світовому ринку	Зниження рівня платоспроможності населення
	Компанія ТОВ «Голд Кепіталбуд» в Черкаській області будує завод по первинній переробці конопель та цеху виготовлення фасованої продукції В Полтавській області Глобинська ОТГ планує запустити завод по первинній переробці технічних конопель	УКТЗЕД не передбачає вичерпний перелік товарів, що можуть виготовлятися з технічних конопель

ДОДАТОК Ц

Інструменти стратегічного управління ІЛК НААН

Інструменти (методи)	Рівень застосування
Стратегічне планування	<p>Програма розвитку галузі коноплярства на період до 2020 року:</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження новітніх ресурсозберігаючих технологій вирощування, збирання та переробки одержаної продукції; - залучення нових підприємств з 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, кусторплити тощо); - неткані матеріали; - медична вата; - целюлоза; - текстильні вироби. - забезпечення відновлення родючості ґрунту за рахунок організації сівозмін; - надходження коштів від розширення насінництва; - оцінка можливостей застосування стратегії інтенсивного росту (збільшення обсягів реалізації продукції на наявних ринках та нової продукції на наявних та нових ринках) для покращення фінансового результату від діяльності; - оцінка перспектив застосування стратегії інтегративного росту (вертикальної інтеграції) для забезпечення ритмічності та стабільності у постачанні насіння та 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 більшу швидку реалізацію функцій: вихід на міжнародний ринок продукції коноплярства, освоєння нових видів продукції (в рамках боротьби з епідемією COVID-19 було розроблено і випущено на ринок антисептичний засіб, створений на основі конопляної сировини - листя).
Бенчмаркінг	<p>Внутрішній:</p> <ul style="list-style-type: none"> - історичний – порівняння показників та результатів діяльності за певний період; - загальний – порівняння показників та результатів діяльності підрозділів та використання успішного досвіду

	<p>Зовнішній:</p> <ul style="list-style-type: none"> - функціональний – впровадження передового 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 України щодо технологій
	<ul style="list-style-type: none"> - вирощування конопель і селекційного науково-дослідного інституту органічного землеробства та насіння щодо виведення нових сортів конопель. - синергетичний – створено відділ наукових досліджень з питань інтелектуальної власності та маркетингу інновацій.
<p>Визначення місії</p>	<p>Розробка, створення, поширення та впровадження у практику інноваційних розробок в галузі льонарства та коноплярства, а також підготовка фахівців і наукових кадрів, які є конкурентоздатними професіоналами в умовах глобалізованої, постіндустріальної світогосподарської системи.</p>

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
АГРАРНИХ НАУК УКРАЇНИ

ІНСТИТУТ ЛУБ'ЯНИХ
КУЛЬТУР

вул. Терещенків, 45, м. Глухів, Шосткинський р-н,
Сумська обл, Україна, 41400;
тел.: +38 (05444) 2-2135; +38050-778-05-94
e-mail: ibc1931@ukr.net; <http://www.ibc-naas.com>
код ЄДРПОУ 00497845



NATIONAL ACADEMY OF
AGRARIAN SCIENCES OF UKRAINE

INSTITUTE OF BAST CROPS

45 Tereshchenkiv Street, 41400 Hlukhiv,
Shostka district, Sumy region, Ukraine
Ph.: +38 (05444) 2-21-35; +38050-778-05-94
e-mail: ibc1931@ukr.net; <http://www.ibc-naas.com>
EDRPOU code 00497845

26.12.2023

№ 95-9

На №

від

Спеціалізованій вченій раді по захисту
дисертації на здобуття ступеня
доктора філософії

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня
доктора філософії
Коренівської Людмила Вікторівни на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЦТВА ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
ПРОДУКЦІЇ КОНОПЛЯРСТВА»**

Одним з пріоритетів соціально-економічного розвитку країни має стати найближчим часом розвиток галузі коноплярства. Вирощування, первинна та глибинна переробка технічних конопель дозволить вирішити цілий ряд глобальних проблем в різних галузях народного господарства, забезпечить сільські громади додатковими робочими місцями, бюджети – податковими надходженнями та стане важливою статтею експорту України.

Сорти технічних конопель, які зареєстровані в Україні вважаються ненаркотичними (вміст тетрагідроканабінолу менше 0,08 % відповідно до законодавства України). Саме через вміст цієї психотропної речовини посіви даної культури досить жорстко контролюються державою, а це, в свою чергу, стримує бажання її вирощувати. Переорієнтація виробників на вирощування та переробку технічних конопель можлива за умови формування та ефективного використання фінансового, матеріального, наукового та людського потенціалу за допомогою нових підходів до побудови системи управління. З огляду на це, дисертаційне дослідження Коренівської Л.В. є актуальним та своєчасним.

Інститутом луб'яних культур НААН були враховані наукові розробки Коренівської Л.В. щодо підходів до формування стратегічного управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства.

Запропонована системна концепція стратегічного управління галуззю коноплярства в сфері сталого розвитку сільських територій, заснована на створенні нового ринкового простору (блакитного океану), де в якості складових автором пропонується розглядати новачку цінності, фокус стратегії з конкурентів на альтернативи, інноваційну цінність для покупця, а ключовим критерієм розвитку вважати зниження витрат, пов'язаних з підтримкою конкурентоздатності підприємств галузі, забезпечить більш широке впровадження в структуру посівів аграрних підприємств Сумської області технічних конопель.

Директор Інституту
луб'яних культур НААН, к.е.н.



Сергій ТКАЧЕНКО

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертацій

Довідка

щодо використання результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії Коренівської Людмили Вікторівни

на тему: **«Стратегічне управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства»**

В умовах мінливих ринкових відносин і нинішньої конкуренції необхідно постійно контролювати вплив різноманітних факторів на стан та розвиток конопляного бізнесу, вчасно виявляти загрози та не нехтувати можливостями. У цьому допомагають різноманітні аналітичні інструменти, зокрема SWOT-аналіз, який надає можливість дізнатися про внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також про його зовнішні можливості й загрози.

Запропонований Коренівською Л.В. методичний підхід до визначення стану розвитку галузі коноплярства в країні, який ґрунтується на інструментарії SWOT - аналізу, застосовується в господарській діяльності ТОВ "Десна ленд".

Методичний підхід ґрунтується на виявленні внутрішніх та зовнішніх як можливостей так і, відповідно, загроз. Цей метод дозволяє отримати інформацію про поточний стан справ та є статичним. А це означає, що його варто проводити на підприємстві не рідше одного разу на рік.

На основі матриці SWOT – аналізу підприємство формує та удосконалює свої управлінські стратегії щодо ефективного виробництва та реалізації продукції коноплярства.

Керівник ТОВ "Десна ленд"



Шило Аліна Миколаївна



ТОВ «ЛІНЕН ОФ ДЕСНА»

Україна, 41400, Сумська обл.,
м. Глухів, вул. Жужоми, 31
тел. (067)540-75-45
e-mail: linenofdesna@gmail.com
ЄДРПОУ 36235356

Вих.8 від 04.04.2023р.

У спеціалізовану вчену раду
по захисту дисертацій

Довідка

щодо використання результатів дисертаційного дослідження на здобуття наукового ступеня доктора філософії Коренівської Людмили Вікторівни
на тему: **«Стратегічне управління ефективністю виробництва та реалізації продукції коноплярства»**

За останнє десятиріччя в світі значно зросла потреба в сировині (насіння, волокно) галузі коноплярства. Адже вона є основою для виробництва більше 25 тис. видів товарів у різних сферах народного господарства. Крім того, люди у всьому світі стали більше дбати про своє здоров'я, місце проживання, побут, використовуючи натуральні продукти харчування, одяг з натуральних тканин тощо. Отже, виробники галузі коноплярства мають можливість успішно інтегруватися на зовнішні ринки зі своєю продукцією.

Запропонована Коренівською Л.В. системна концепція інтегрування вітчизняного ринку на світовий ринок технічних конопель, що базується на постійно зростаючій потребі суспільства в сировині та продукції первинної та поглибленої переробки, складовими якої виступає аналіз імпорту/експорту провідних країн світу, особливості входження в ринки ЄС, Близького Сходу, ринки азіатського напрямку та наявністю відповідних служб, сайтів, інформаційних центрів по забезпеченню підтримки експорту застосовується в господарській діяльності компанії «Лінен оф Десна»

Генеральний директор
ТОВ «Лінен оф Десна»



Кургалін Сергій Миколайович



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ
«ГЛУХІВСЬКИЙ АГРОТЕХНІЧНИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ
СУМСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО АГРАРНОГО УНІВЕРСИТЕТУ»

вул. Терещенків, 36, м. Глухів, Шосткинський р-н, Сумська область, 41400, тел./факс (05444) 2-35-52
E-mail: hlukhiv_ksnau@ukr.net, <http://gati.snau.edu.ua>
СДРПОУ 44267623

Від 19.12.2013 № 884

На № _____ від _____

Спеціалізованій вченій раді
з захисту дисертацій

Довідка

Про впровадження результатів дисертаційного дослідження на здобуття ступеня
доктора філософії

Коренівської Людмили Вікторівни

на тему: «Стратегічне управління ефективністю виробництва та реалізації
продукції коноплярства»

Результати наукових досліджень Коренівської Людмили Вікторівни, викладені в дисертації, впроваджені в навчальний процес відділення економіки та інформаційних технологій Відокремленого структурного підрозділу Глухівського агротехнічного фахового коледжу Сумського НАУ. Зокрема, системна концепція стратегічного управління в сфері сталого розвитку сільських територій, заснована на створенні нового ринкового простору (блакитного океану), де в якості складових пропонується розглядати новацію цінності, фокус стратегії з конкурентів на альтернативи, інноваційну цінність для покупця, кількість неклієнтів, а ключовим критерієм розвитку вважається зниження витрат, пов'язаних з підтримкою конкурентоздатності підприємств використовується у навчальному процесі при викладанні курсів «Менеджмент», «Основи менеджменту та маркетингу» та у курсових роботах здобувачів освіти спеціальності 073 Менеджмент, 073 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок (бакалаври), 123 Комп'ютерна інженерія галузей знань 07 Управління та адміністрування, 12 Інформаційні технології.

Директор ВСП «Глухівського агротехнічного коледжу Сумського НАУ», к.с.-г.н.

Анатолій ЛИТВИНЕНКО

Заступник директора з навчальної роботи

Михайло КЛІНДУХ

Завідувач відділення економіки та інформаційних технологій

Вікторія КОСЕНКО