

11. Наказ № 65 Про затвердження Розподілу коштів, передбачених у державному бюджеті на 2017 рік для надання фінансової підтримки фермерським господарствам на поворотній основі (КПКВК 2801460 "Надання кредитів фермерським господарствам") [Електронний ресурс] // Мінагрополітики. – 1402. – Режим доступу до ресурсу: <http://minagro.gov.ua/node/23533>.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2017 р.

Фахове рецензування: 18.10.2017 р.

\*

УДК 666.791

*Ю.О. ГІРЕНКО, аспірант\**  
*Національний науковий центр*  
*«Інститут аграрної економіки»*

## Формування стратегії розвитку модернізації хмелярських підприємств

**Постановка проблеми.** Тенденції розвитку світової економіки спонукають урядовців, науковців і практиків кожної країни до рішучих дій у напрямі підвищення конкурентоспроможності національного господарства, функціонуючих підприємств, кожного виду продукції, що виробляється. В Україні, й особливо в галузі хмелярства, дана проблема почала загострюватися після набуття чинності Угоди про асоціацію з ЄС, згідно з якою відбувається поступове поглиблення виробничо–господарських відносин із країнами Європейського Союзу. Отже, набуває особливої актуальності питання модернізації вітчизняних хмелярських підприємств, оскільки їхня матеріально–технічна база, застосовувані технології, система організації та управління бізнес–процесами низькоефективні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження та пропозиції відносно підвищення ефективності роботи хмелярських підприємств, включаючи розробку стратегічної концепції розвитку галузі, знайшли своє відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених, а саме: В.В. Любченка, Л. Шустіка [6], Л. Ткаченко, В. Громадської, Ю.І. Савченка [1], Т.С. Му-

ляр [5], А.В.Проценко [3], Т.Ю. Приймачук, Р.І. Рудика [4], Г.М. Милосты [2] А. Апон [7], D. Sugier [8], L. Kettner [9], H. Kohlmann [10] та ін.

**Мета статті** – висвітлити можливі напрями стратегічного розвитку модернізації хмелярських підприємств в Україні.

**Виклад основних результатів дослідження.** Сучасне хмелярське підприємство – це відкрита соціально–економічна система, яка взаємодіє з постачальниками сировини, матеріалів, послуг, споживачами продукції, державними органами, залежить від кон'юнктури на внутрішньому й зовнішньому ринках, політичної, соціальної, демографічної та екологічної ситуації в країні, а також інших чинників. Тому для розробки стратегії розвитку модернізації хмелярських підприємств нами було застосовано SWOT–аналіз функціонування даних суб'єктів господарювання. При цьому досліджували внутрішнє й зовнішнє середовище хмелярських підприємств. Враховували також те, що стратегія модернізації підприємств галузі хмелярства має ґрунтуватися на узгодженні з цілями та завданнями загальної стратегії розвитку цих суб'єктів господарювання, тобто стратегія модернізації повинна бути складовою частиною стратегії розвитку підприємства (рис.1).

\* Науковий керівник – О.В. Захарчук, доктор економічних наук.

© Ю.О. Гіренко, 2017



**Рис. 1. Концептуальна модель розвитку модернізації хмелярських підприємств**

Джерело: Авторська розробка.

У процесі аналізу до об'єктів внутрішнього середовища підприємств віднесено: земельний потенціал, матеріально-технічну базу, персонал, результати виробництва і реалізації продукції, систему організації й управління виробництвом, систему маркетингу, фінансовий стан, інвестиційну та інноваційну діяльність.

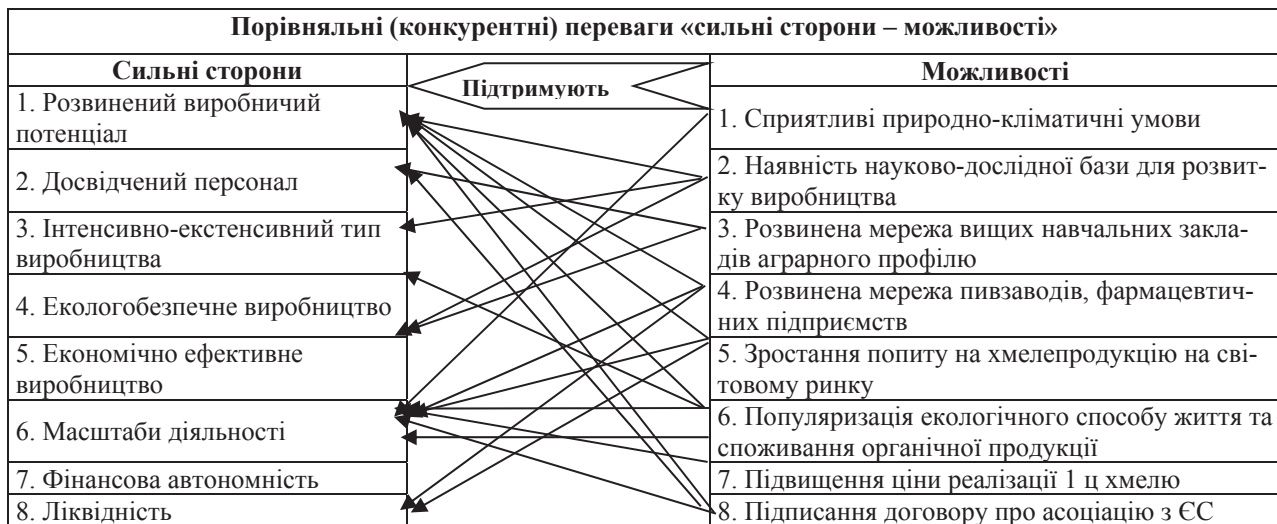
Зовнішнє середовище вивчали за чинниками: державне регулювання й підтримка діяльності підприємств; політика протекціонізму хмелярів; міждержавні угоди; «національні» ресурси та їх відповідність світовим стандартам; науково-дослідна база в галузі; інфляційні процеси; система оподаткування постачальників спеціалізованого хмелярського обладнання й виробників хмелю; кон'юнктура ринку хмелю, його місткість; інвестиційні процеси; ставки банківського процента; система ціноутворення; земельні відносини; кадровий потенціал для галузі; загальна демографічна ситуація; розвиток гуманітарної інфраструктури в сільській місцевості; екологічні аспекти.

За результатами аналізу комбінацій сильних сторін і можливостей розвитку хмелярських підприємств виявили порівняльні (конкурентні) переваги останніх (рис. 2).

З рисунка 2 видно, що порівняльні (конкурентні) переваги підприємств галузі хмелярства у перспективі відкривають ряд можливостей, а саме:

збільшити обсяг виробництва хмелю завдяки сприятливим природно-кліматичним умовам, зростанню попиту на хмелепродукцію на світовому ринку, підвищенню її вартості, у тому числі й на екологічно чисту продукцію; розширити (вихід на нові) існуючі ринки збуту хмелю, використовуючи розвинену мережу пивзаводів, фармацевтичних підприємств, а також шляхом виходу на ринки країн Європи у зв'язку з підписанням договору про асоціацію з ЄС;

якісно поліпшити виробничий потенціал і повноту його використання через налагодження тісної співпраці з наявними науково-дослідними установами, вищими навчальними закладами аграрного профілю;



**Рис. 2. Порівняльні (конкурентні) переваги хмелярських підприємств**

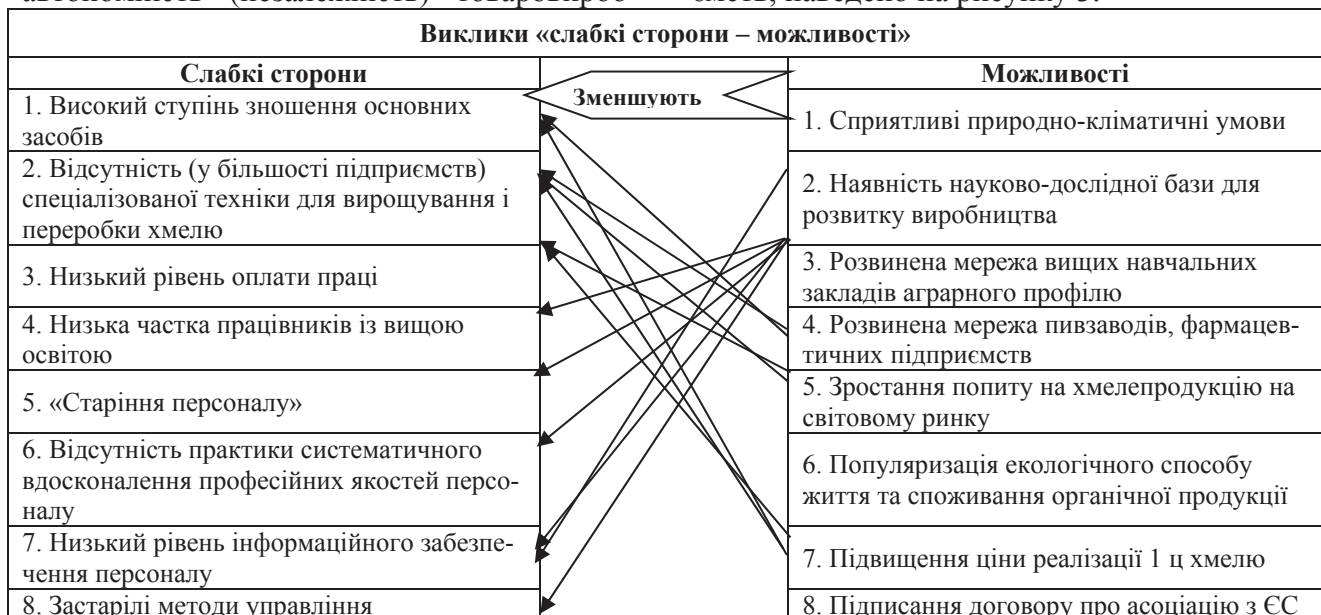
Джерело: Авторська розробка.

інвестиційне забезпечення хмелярських підприємств може поліпшитися завдяки укладенню взаємовигідних договорів про співпрацю з вітчизняними споживачами продукції (пивзаводами, фармацевтичними підприємствами) та іноземними підприємцями й інвесторами. Сильною стороною хмелярів, яка підтримує таку можливість, є позитивна тенденція зміни валового збору хмелю, його високі якісні параметри, включаючи екологічну чистоту, невисоку собівартість вирощування 1 ц, а також фінансову автономність (незалежність) товаровироб-

ників; можливість розвитку диверсифікації виробництва хмелю; можливість вирощування органічної продукції, популяризуючи екологічний спосіб життя та споживання органічної продукції в усьому світі.

Сильною стороною вітчизняних товаровиробників є низький рівень внесення мінеральних добрив, гербіцидів, інших хімічних препаратів у процесі вирощування рослин.

Виклики розвитку модернізації, визначені в результаті аналізу слабких сторін і можливостей вітчизняних хмелярських підприємств, наведено на рисунку 3.



**Рис. 3. Виклики розвитку модернізації хмелярських підприємств**

Джерело: Авторська розробка.

Таким чином, до викликів розвитку модернізації хмелярів відносимо:

зростання інноваційно-інвестиційної активності хмелярів, що зумовлене збільшенням

попиту на хміль на світовому ринку, сприятливими природно-кліматичними умовами для ведення сільського господарства й іншими сильними сторонами хмелевиробників, що сприятиме оновленню основних засобів останніх, підвищенню рівня їх забезпеченості спеціалізованою технікою для вирощування і переробки хмелю, розвитку диверсифікації виробництва хмелю, розширенню товарного асортименту. У сукупності може бути нарощений обсяг виробництва високоякісної хмелепродукції широкого асортименту, знижена трудомісткість виробничих процесів через підвищення рівня механізації й автоматизації в підприємстві та забезпечена відповідність технологічних процесів вирощування хмелю вимогам Європейських регламентів;

співпрацю з вищими навчальними закладами аграрного профілю й науково-дослідними установами, що сприятиме поліпшенню якісного складу персоналу, забезпеченню систематичного вдосконалення його професійних якостей, застосуванню сучасних методів управління, посиленню інноваційної діяльності (технології, сорти рослин, засоби їх захисту тощо);

виробництво органічної продукції, посилене популяризацією екологічного способу життя та споживання органічної продукції, а також дією договору про асоціацію з ЄС, що може стати вагомим інструментом впливу

для подолання таких слабких сторін хмелярів, як низький рівень диверсифікації виробництва хмелю, вузький товарний асортимент, невідповідність технологічних процесів вирощування хмелю вимогам Європейських регламентів;

збільшення грошових надходжень виробникам хмелю в результаті підвищення ціни реалізації продукції, відновлення системи дотацій і компенсацій, застосування практики державних закупівель за гарантованими цінами, звільнення від оподаткування ввізним митом та ПДВ операцій з імпорту високотехнологічного спеціалізованого хмелярського обладнання сприятиме оновленню і зміцненню матеріально-технічної бази виробників, поліпшенню матеріального й психологічного (через поліпшення ступеня комфортності праці) стимулювання персоналу до високопродуктивної праці, удосконаленню форм і методів організації та управління виробництвом, розвитку системи маркетингу через фінансування заходів щодо формування попиту і стимулювання збуту продукції, посиленню інноваційних процесів у підприємстві.

Ступінь захищеності розвитку модернізації підприємств галузі хмелярства, визначений з'ясуванням зв'язків між їх сильними сторонами й загрозами зовнішнього середовища, що видно з рисунка 4.



**Рис. 4. Захищеність розвитку модернізації підприємств галузі хмелярства**

Джерело: Авторська розробка.

Розвинений виробничий потенціал і досвідчений персонал підприємств галузі хмелярства дадуть змогу деякий час нівелювати

такі загрози, як законодавча неврегульованість залучення іноземного капіталу для вирощування хмелю та підвищення цін на енер-

гоносії, матеріали й послуги в галузі. Проте, як показує досвід, зазначені загрози досить швидко виснажать запас продуктивних сил хмелярства, а виробників перетворюють на банкрутів. Таким чином, вітчизняний хмелярський бізнес опиниться у глибокій кризі, вихід з якої, як правило, зтяжний у часі та потребує значних інвестицій.

Інтенсивно–екстенсивний тип вирощування хмелю у вітчизняних підприємствах у поєднанні з досягнутим рівнем економічної ефективності господарювання, а також низьким рівнем внесення агрохімікатів у процесі догляду за насадженнями дадуть можливість конкурувати із зарубіжними виробниками. Але даний процес є також нетривалим у часі, оскільки виробничі, фінансові й інноваційні можливості іноземних хмелярів уже нині значно вищі, ніж вітчизняних, і характеризуються тенденцією до поліпшення. Фінансова автономність та ліквідність хмелярських підприємств у комплексі зі зростаючим обсягом виробництва продукції є цікавою комбінацією факторів для пивзаводів, фармацевтичних підприємств, інших інвесторів. Тому призупинення виплати державної підтримки хмелярам нині не є катастрофічною загрозою для їх функціонування. Разом із тим, враховуючи посилення процесів економічної глобалізації, що роз-

ширює можливості пошуку вигідніших, ніж вітчизняні хмелярські підприємства, об'єктів для інвестування, а також визначений курс на євроінтеграцію, де хмелярі одержують премії й доплати як від Євросоюзу, так і від урядів власних країн, зазначена загроза у найближчому майбутньому може стати однією з основних, що перешкоджатимуть не лише розвитку, а й функціонуванню вітчизняних хмелярів.

Ризики розвитку модернізації підприємств галузі хмелярства, ідентифіковані за результатами аналізу ланцюга «слабкі сторони – загрози», такі. Прогалини у законодавчому регулюванні питань залучення іноземних інвестицій для розвитку виробництва хмелю разом із відсутністю дієвої протекціоністської політики щодо хмелярів, призупиненням виплати їм дотацій є ризиком для підприємств галузі, оскільки дані чинники підсилюються низкою слабких сторін виробників хмелю, зокрема: високим ступенем зношення основних засобів, відсутністю у більшості підприємств спеціалізованої техніки для вирощування та переробки хмелю, внаслідок чого трудомісткість виробництва продукції висока, врожайність хмелю низька, а одержана продукція через високу собівартість має низький рівень конкурентоспроможності (рис.5).



**Рис. 5. Ризики розвитку модернізації підприємств галузі хмелярства**

Джерело: Авторська розробка.



Крім того, зазначені чинники є ризиком для хмелярів і тому, що вони стримують розвиток диверсифікації виробництва хмелю, розширення його товарного асортименту. Грунтуючись на визначених порівняльних (конкурентних) перевагах, викликах розвитку модернізації, ступені захищеності та ймовірних ризиках, нами побудовано три сценарії розвитку модернізації підприємств галузі хмелярства. Зокрема, перший сценарій є оптимістичним – ґрунтується на тому, що переважна більшість виявлених можливостей розвитку буде використана вітчизняними виробниками хмелю і при цьому суттєво зменшиться число їхніх слабких сторін. Ризики (загрози) розвитку модернізації – малоімовірні.

Другий сценарій є песимістичним – передбачає наявність інертності у більшості виробників хмелю щодо можливостей зовнішнього середовища. При цьому дещо змен-

шиться число їхніх слабких сторін. Ризики розвитку модернізації характеризуються досить високим ступенем ймовірності.

Третій сценарій є реалістичним – більшість хмелярів скористаються можливостями розвитку модернізації, хоча присутні труднощі, зумовлені впливом чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Місія модернізації підприємств галузі хмелярства – забезпечення високого ступеня інноваційного оновлення всіх складових соціально-економічної системи – підприємства – та високого рівня економічної ефективності виробництва продукції для максимально можливого задоволення внутрішнього (в межах України) і зовнішнього (світового) попиту на продукцію хмелярства за критеріями обсягу, якості й асортименту.

Реалізація місії модернізації підприємств галузі хмелярства передбачає досягнення ряду стратегічних і тактичних цілей (рис. 6).



**Рис. 6. Стратегічні й тактичні цілі модернізації хмелярських підприємств**

Джерело: Авторська розробка.

Кожна тактична ціль, у свою чергу, досягається реалізацією системи відповідних заходів. Зокрема, модернізація основних засобів передбачає: залучення інвестицій для закупівлі інноваційного спеціалізованого обладнання (техніки), пошук надійних поставальників та укладення з ними договорів, навчання персоналу щодо раціонального використання даного ресурсу. Аналогічний

комплекс заходів і щодо модернізації оборотних засобів сфери виробництва. Відмінним є лише об'єкт модернізації – сорти хмелю, добрива, засоби захисту рослин.

Для модернізації людського капіталу зосереджують увагу на якісному поліпшенні знань, умінь та навичок персоналу. З цією метою використовують сучасні напрацювання вчених у галузі хмелярства.

Модернізація управлінського апарату здійснюється через інноваційне оновлення структури управління, методів управління, філософії управлінського персоналу.

Модернізація роботи з персоналом – це запровадження комплексу заходів щодо якісного поліпшення системи планування, стимулювання, контролю праці персоналу, системи атестації кадрів і попередження їх плинності тощо.

Модернізація корпоративної культури в підприємстві включає якісне оновлення системи традицій та цінностей, системи принципів роботи, системи самоконтролю й самодисципліни персоналу.

Модернізація системи формування попиту на продукцію передбачає застосування інноваційного підходу до виявлення потенційних покупців, включаючи ідентифікацію їхніх латентних потреб, рекламних і PR заходів. Модернізація системи стимулювання збуту продукції – це інноваційне оновлення політики ціноутворення в підприємстві (за-

безпечення вищого ступеня її гнучкості), системи знижок для постійних клієнтів, власної торгової мережі.

Отже, базою для модернізації підприємств галузі хмелярства є належне інвестиційне забезпечення даних суб'єктів господарювання. Це зумовлює необхідність розробки та запровадження у практику ведення хмелярського бізнесу системи заходів щодо реалізації даного завдання.

**Висновки.** Необхідність модернізації вітчизняного хмелярства зумовила пошуки нових напрямів стосовно здійснення цього процесу. Стратегія – один із таких напрямів. Таким чином, у статті висвітлено комплексний підхід до стратегічного планування стосовно підвищення ефективності хмелярських підприємств в Україні за рахунок здійснення модернізації. Зокрема, стратегія має охоплювати оцінку стану середовищ, в яких працюють хмелепідприємства, загрози, ризики й інші важливі фактори.

#### Список використаних джерел

1. Інноваційний шлях розвитку хмелярства; за ред. акад. НААН Ю.І. Савченка. — Житомир: “Рута”, 2011. — 112 с.
2. Милоста Г.М. Агробиологические основы выращивания хмеля в Республике Беларусь: моногр./ Г.М. Милоста, В.В. Лапа. – Гродно: ГГАУ, 2010. – 286 с.
3. Проценко А.В. Інноваційне забезпечення галузі хмелярства / А.В. Проценко // Економіка АПК. – 2010. – № 8. – С. 112–118.
4. Рудик Р.І. Експортно-імпорتنі операції на ринку хмелепродукції / Р.І. Рудик // Економіка АПК. – 2012. – № 2. – С. 103–109.
5. Стратегічне управління підприємствами галузі хмелярства: моногр. / Т.С. Муляр, Г.В. Осовська. – Житомир: Житомирський нац. агроєкологічний ун – т, 2013. – 244 с.
6. Шустік Л. Відродження хмелярства в Україні / Л. Шустік // Техніка АПК. – 2006. – № 9–10. – С. 20–21.
7. Anon A. Hopfen – Rundschau / A. Anon // Wolncach. – 1991. – Т. 42. – № 3. – Р. 28–31.
8. Sugier D. // Evaluation of the macro – element nutritional state of hops on the basis of the chemical analyses of leaves and soil / D. Sugier, C. Szewczuk // Lublin, 2002. – University of Agrikulture. – Р. 87–96.
9. Kettner L. Hallertauer Hopfenbau / L. Kettner. – Mainburbug, 1976. – Р. 67.
10. Kohlmann H. Der Hopfen / H. Kohlmann, A. Kastner // Wolnzach. 1975. – Р. 14.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2017 р.

Фахове рецензування: 26.10.2017 р.

\* \* \*