

МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ

ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Т. С. МУЛЯР
Г. В. ОСОВСЬКА

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ХМЕЛЯРСТВА**

Монографія

ЖИТОМИР
2013

УДК 338.24:658.152:633.791

ББК 65.050.9(2)

М 90

Рецензенти:

Зіновчук В.В. – завідувач кафедри маркетингу, доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Житомирський національний агроекологічний університет);

Зінчук Т.О. – завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор економічних наук, професор (Житомирський національний агроекологічний університет);

Тарасюк Г.М. – завідувач кафедри менеджменту організацій, доктор економічних наук, професор (Житомирський державний технологічний університет).

Муляр Т.С.

М 90 Стратегічне управління підприємствами галузі хмелярства: монографія / Т.С. Муляр, Г.В. Осовська. – Житомир: «Житомирський національний агроекологічний університет», 2013. – 244 с.

ISBN 978-966-8706-66-0

У монографії досліджено теоретико-методологічні та практичні засади стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства. На основі вивчення та узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду розкрито та уточнено сутність стратегічного управління. Запропоновано алгоритм формування та реалізації стратегії хмелярських підприємств; надано пропозиції щодо розподілу між хмелярськими підприємствами коштів державної фінансової підтримки; розроблено методичний підхід до аналізу доходності виробництва хмелепродукції. Обґрунтовано необхідність створення територіально-галузевого хмелярського кластера, що сприятиме оптимізації використання виробничого, ресурсного та інвестиційного потенціалу галузі, а також ринковій адаптації галузі.

Для науковців, викладачів, аспірантів, магістрів і студентів, керівників та спеціалістів аграрних підприємств та державних і регіональних органів.

Рекомендовано до друку засіданням Вченої ради Житомирського національного агроекологічного університету від 27.03.2013 р.

© Муляр Т. С.,

Осовська Г. В., 2013

© Житомирський національний агроекологічний університет, 2013

З М І С Т

ВСТУП.....	4	
Розділ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	5
1.1.	Сутність та зміст стратегічного управління.....	5
1.2.	Поняття стратегії та її види	16
1.3.	Алгоритм формування і реалізації стратегії	25
	Висновки до розділу 1	40
Розділ 2	ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ХМЕЛЯРСТВА....	42
2.1.	Трансформаційні процеси та їх вплив на розвиток галузі хмелярства.....	42
2.2.	Ефективність управління діяльністю підприємств галузі хмелярства.....	59
2.3.	Оцінка стану стратегічного управління в хмелепідприємствах	105
	Висновки до розділу 2.....	118
Розділ 3	СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХМЕЛЯРСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ	121
3.1.	Формування стратегії розвитку підприємств галузі хмелярства.....	121
3.2.	Удосконалення механізму державної підтримки хмелевиробників.....	147
3.3.	Модель стратегії розвитку хмелепідприємств на кластерній основі.....	161
	Висновки до розділу 3.....	177
ВИСНОВКИ	180	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	183	
ДОДАТКИ.....	196	

ВСТУП

Виробництво хмелю в Україні сконцентровано в підприємствах Поліської та Лісостепової зон, де ґрунтово-кліматичні умови відповідають біологічним особливостям культури та дозволяють отримувати високоякісну хмелесировину для забезпечення потреб різних галузей промисловості. В умовах ринкової економіки виникають нові проблеми, – наслідком яких є відсутність позитивної динаміки площ хмеленасаджень та низькі темпи зростання валових зборів хмелю в Україні, зниження конкурентного статусу галузі хмелярства. Розв'язати ці проблеми і забезпечити розвиток галузі, враховуючи вимоги ринкового середовища, можливо при використанні елементів стратегічного управління.

Нестабільність бізнес-середовища зумовлює необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств галузі хмелярства до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку. Відповідно до цих змін та умов функціонування підприємств змінюються методи прийняття управлінських рішень та нагальною стає потреба щодо застосування стратегічного управління. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємств.

Теоретичні засади стратегічного управління розроблено зарубіжними дослідниками – І. Ансоффом, Г. Мінцбергом, М. Портером, А. Стріклендом, А. Томпсоном, А. Чандлером та ін. Питання аналізу стану галузі хмелярства, підвищення економічної ефективності виробництва хмелю та виявлення перспектив розвитку досліджували А. Головач, В. Зіновчук, І. Куровський, Н. Куровська, О. Николук, Т. Приймачук, Т. Ратошнюк, В. Романчук, О. Стойко, В. Федорець, В. Циганок, М. Циганок та ін.

Проте проблеми стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства залишаються ще недослідженими. Необхідність формування ефективної системи стратегічного управління та розробки науково обґрунтованих стратегій розвитку хмелярських підприємств зумовила необхідність проведення окремого наукового дослідження.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність та зміст поняття стратегічне управління

Перехід національної економіки до ринкових відносин спричинив ускладнення в діяльності підприємств незалежно від форми власності, галузі й напрямків діяльності, правового статусу та створив передумови для застосування в підприємствах методів стратегічного управління. Процес впровадження стратегічного підходу до управління на вітчизняних підприємствах галузі хмелярства, з врахуванням економічних реалій, відбувається досить повільно. Неефективність існуючих методів управління економічними процесами вимагає нових підходів до формування шляхів відновлення економічного потенціалу галузі; підвищення ефективності господарювання підприємств галузі хмелярства; формування нового типу мислення у керівників, орієнтованого на розв'язання не лише поточних проблем, але й на формування середовища для успішної перспективної діяльності.

У міру ускладнення зовнішнього середовища, змін технології, на якій базується робота підприємства, поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління. Особливо актуальними ці питання є для підприємств галузі хмелярства, діяльність яких пов'язана з тривалими виробничим процесами, розрахованими на кілька років і характеризується значним ступенем ризику.

Термін “стратегічне управління” був уведений у лексикон науковців та бізнесменів наприкінці 60-70-х років ХХ ст. з метою розмежування поточного управління на рівні виробництва та управління, що здійснювалося на вищому рівні.

Першим важливим кроком на шляху глибокого осмислення необхідності стратегічного управління була розширена наукова конференція у м. Піттсбурзі (США, травень 1971 р.), коли було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління західними і східними компаніями, а також окреслено основні напрями подальшого розвитку стратегічного управління.

Перехід від стратегічного планування до стратегічного управління датується 1973 р., коли в США (м. Нешвілл) пройшла Перша міжнародна конференція зі стратегічного менеджменту. Цей рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі, більшість успішних організацій досягли своїх результатів завдяки впровадженню системи стратегічного управління. За допомогою стратегічного управління організація має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності.

Основоположники теорії стратегічного управління по різному визначають це поняття. За Д. Шенделом і К. Хаттеном, стратегічне управління – процес визначення і встановлення зв'язку між фірмою та її оточенням, що складається з реалізації обраних цілей і досягнення бажаного рівня стосунків з оточенням через розподіл ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно функціонувати фірмі та її підрозділам [157]. На думку Дж. Хігенса, стратегічне управління – це процес управління з метою здійснення місії організації з допомогою управління взаємодією фірми з її оточенням [151, с. 18]. Позиція Дж. Пірса і Р. Робертсона зводиться до того, що стратегічне управління – набір рішень і дій з формування і виконання стратегій, розроблених для досягнення мети діяльності фірми [156, с. 13]. За визначенням О. Віханського, стратегічне управління – це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в результаті дозволяє організації вижити і досягати своєї цілі в довгостроковій перспективі [20].

З іншого боку, З. Шершньова визначає стратегічне управління як “сукупність науково-обґрунтованих організаційно-управлінських, соціально-економічних та інформаційно-технологічних засобів щодо зміни наявного виробничого і торговельно-реалізаційного потенціалу підприємства відповідно до умов стратегічних цілей розвитку і виживання підприємства у

навколишньому середовищі” [140, с. 40]. На думку М. Володькіної, стратегічне управління – це багатоплановий поведінковий процес, спрямований на вироблення і реалізацію стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі [21].

Автори В. Маркова, С. Кузнєцова вважають, що стратегічне управління – це управління конкурентними перевагами [63, с. 10].

Для кращого розуміння сутності та призначення стратегічного управління наведемо найпоширеніші визначення:

- стратегічне управління – це діяльність щодо економічно ефективного досягнення перспективних цілей підприємства на основі утримання конкурентних переваг та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища;

- стратегічне управління – це діяльність, яка полягає у виборі сфери і певних дій з дослідження довгострокових цілей організації в умовах зовнішнього середовища, що постійно змінюється;

- стратегічне управління – галузь діяльності вищого керівництва організації, головний обов’язок якого полягає у визначенні пріоритетних напрямків і траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає організації конкурентні переваги;

- стратегічне управління – це процес, завдяки якому здійснюється взаємозв’язок організації з її оточенням;

- стратегічне управління – це сфера наукових знань, яка вивчає заходи та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи практичної реалізації цих знань [93, с 28].

Незважаючи на відмінності в теоретичних підходах, можна сказати, що всі вони відносно визначення терміну “стратегічне управління” спрямовані в майбутнє.

На думку автора, “стратегічне управління” це система принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, які забезпечують ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі за сучасних умов ринкової практики.

У літературі існує ціла низка визначень, в яких наголос робиться на ті чи інші аспекти та особливості стратегічного управління, або на його відмінність від звичайного управління.

Для наведення повного визначення стратегічного управління його порівнюють з оперативним управлінням, яке практикувалося у бізнесі до появи стратегічного управління. О. Віханський [20, с.31] проводить порівняння стратегічного управління за ключовими характеристиками управління (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Порівняння стратегічного та оперативного управління

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія або призначення	Виробництво товарів і послуг з метою отримання доходу від їх реалізації	Виживання організації в довготерміновій перспективі за допомогою встановлення динамічної рівноваги з навколишнім середовищем
Зосередження уваги менеджменту	Погляд всередину організації, пошук раціональних шляхів ефективного використання ресурсів	Погляд ззовні організації, пошук можливостей в конкурентній боротьбі, відслідковування й адаптація до змін в оточенні
Враховання фактору часу	Орієнтація на короткотермінову і середньотермінову перспективи	Орієнтація лише на довготермінову перспективу
Фактор побудови системи управління	Управлінські функції і організаційні структури, процедури, техніка і технологія	Колектив працівників, системи інформаційних технологій, ринок
Управління персоналом	Ставлення до працівників як до ресурсу організації та виконавців окремих робіт і функцій	Розглядає працівників як основу організації, її цінність і джерело прибутку
Оцінка ефективності	Ефективність діяльності та управління визначається як категорія, що відображає прибутковість і раціональність використання виробничого персоналу	Ефективність діяльності та управління визначається в тому, наскільки своєчасно і точно організація в стані реагувати на нові запити ринку і видозмінюватись залежно від зміни навколишнього оточення

Джерело: [20 с. 31].

Як бачимо, основною ідеєю переходу від оперативного управління до стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з внутрішніх проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на

зміни, які відбуваються в ньому та орієнтація на довготермінову перспективу. Це і є свідченням значних переваг стратегічного та оперативного управління порівняно із оперативним.

Узагальнюючи особливості стратегічного управління і наведені визначення, можна сказати, що стратегічне управління, це управління організацією, підприємством, фірмою, яке базується на людському потенціалі, що є основою організації. Люди орієнтують виробничу діяльність на запити ринку, здійснюють гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього середовища й дозволяють отримати конкурентні переваги. Це допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі.

У науковій літературі [68] виділено кілька підходів до визначення сутності та змісту стратегічного управління, більшість із яких відображено в практичному менеджменті. В таблиці 1.2 дано їх узагальнення.

Ключовими компонентами стратегічного управління є цілі, які повинні бути конкретними, актуальними, реальними та підлягати вимірюванню. Загалом, у функціональному розрізі залежно від сфери реалізації система стратегічних цілей відносно підприємств галузі хмелярства може включати: маркетингові цілі – пошук нових ринкових ніш, підвищення частки в межах свого сегмента на ринку; фінансово-економічні – зниження витрат виробництва хмелепродукції, підвищення рівня рентабельності, зменшення частки залучених засобів у структурі капіталу, прискорення формування власних фінансових ресурсів; інвестиційні – будівництво та реконструкція хмелеспоруд, оновлення обладнання й технічне переоснащення засобів виробництва хмелепідприємств; інноваційні – впровадження інтенсивної технології виробництва хмелю та переробки його в хмелепрепарати, нових технологій розрахунків і обліку; організаційні – перехід на нову організаційно-правову форму діяльності, впровадження нової форми організації праці і стимулювання працівників тощо.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління

Назва підходу	Представники підходу	Ключові положення підходу	Хто розробляє стратегію в організації
Дизайнерський	П. Селзнік, А. Уандлер, К. Ендрюс	Побудова стратегії – це спроба досягти відповідності між характеристиками організації та її можливостями в зовнішньому середовищі	Головна дійова особа стратегічного процесу – керівник організації, “архітектор стратегії”
Формальний	І. Ансофф, Дж. Стейнер, П. Вак, М. Гулд, Е. Кемпбелл	Створення стратегії – відносно ізольований систематичний процес формального планування	Економіст стає центральною фігурою стратегічного процесу
Аналітичний	М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен	Процес формування стратегії – це вибір ключової стратегічної позиції фірми, що ґрунтується на аналітичних розрахунках і залежить від галузевої структури ринку	Головні дійові особи в доборі стратегій – аналітики
Підприємницький	І.Шумпетер, А. Коул, Д. Коллінс, Д. Мур	Процес формування стратегії базується на життєвому досвіді, інтуїції та баченні підприємця – керівника організації	Владу сконцентровано в руках її керівника, який здатний до енергійних дій, і в умовах нестабільності, це сприяє успіху організації. Реалізація стратегії набуває форми важливих рішень, сміливих кроків
Навчальний	Ч. Ліндблом, Дж. Куїнн, Г. Хамел, К. Прахалад, К. Аджіріс та інші	У сучасному складному та динамічному середовищі не варто дотримуватися заздалегідь розробленої стратегії; її слід створювати поступово, у міру розвитку організації	Найкращим учнем та організатором навчання в організації має бути її керівник. Його роль полягає не в спробах заздалегідь уявити, якими будуть свідомо розроблені стратегії, а в тому, щоб керувати процесом стратегічного навчання колективу
Політичний	Г. Аллісон, Дж. Пфедфер, Г. Салансік, В. Естлі	Розробка стратегії – це процес боротьби за вплив у організації та на галузевому ринку	Формування стратегій залежить від владних і політичних сил. Стратегії набирають форми пропозицій, хитрощів (вивертів), а не перспективних планів
Трансформаційний	А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Р. Майлс, К. Смоу	Стратегічне управління зводиться до адекватної реакції на зміни в зовнішньому оточенні за допомогою трансформації організації	Організація має адекватно реагувати на зовнішнє середовище як набір сил загального характеру, щоб не “зійти зі сцени”

Джерело: розроблено автором на основі [68].

В основі стратегічного управління лежить стратегічне мислення персоналу, яке базується на розумінні керівниками й спеціалістами відповідальності за довготривале існування та розвиток підприємства, необхідності відповідного управління цим процесом і орієнтація всіх видів діяльності на створення і підвищення конкурентоздатності протягом довготривалого періоду [139].

Основною метою стратегічного управління є досягнення оптимального рівня ефективності і конкурентоздатності підприємства. Очевидно, чим більший у підприємства набір конкурентних переваг і кращі їх якісні характеристики, тим більш сприятливі передумови воно має для успішної діяльності на ринку. Стратегічне управління, спрямоване на створення конкурентних переваг і утвердження ефективної стратегічної позиції, забезпечує в майбутньому життєздатність підприємства в мінливих умовах. Відповідно концепції стратегічного управління, підприємство має:

- вчасно розпізнавати загрози для свого існування;
- бути стійким по відношенню до непередбачуваних та мінливих умов;
- не упускати сприятливих можливостей, які виникають в його середовищі, і отримувати з них максимальну вигоду [154].

Стратегічне управління – важлива складова антикризового управління, оскільки дозволяє вчасно виявити внутрішні небезпеки і можливості, внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, і на основі оцінки ситуації розробити систему стратегій, яка має на меті попередження кризи.

Стратегічне управління, зокрема, реалізується на підприємстві через відповідну систему. Основними складовими системи стратегічного управління є її суб'єкт та об'єкт. На різних етапах історичного розвитку виникала необхідність в еволюції систем внутріфірмового управління: спочатку до управління на основі екстраполяції, а потім і до управління підприємницького типу [24]. Адже постійно зростаюча нестабільність (непередбачуваність, новизна, складність) зовнішнього середовища вимагала розробки усе більш складних і деталізованих систем управління.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації, зокрема, підприємств галузі хмелярства, залежать від взаємодії таких чинників:

- галузева приналежність;
- розмір організації (залежно від галузевих особливостей);
- тип виробництва, рівень спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерні риси виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівень управління;
- рівень кваліфікації персоналу тощо.

Стратегічне управління пройшло ряд стадій становлення. Американський вчений І. Ансофф розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління: “управління за допомогою вибору стратегічних позицій”, “управління ранжируванням і стратегічних задач”, “управління на основі врахування “слабких сигналів”, “управління в умовах стратегічних несподіванок” [1, с. 136]. У табл. 1.3 наведено основні етапи поступового переходу до стратегічного управління.

Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів у бізнесі, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління.

Зараз у західних підприємствах дуже широко застосовується система управління на основі контролю і всі різновиди систем управління на основі екстраполяції. Що ж стосується систем управління підприємницького типу, то останнім часом їхнє застосування неухильно розширюється, привертаючи все більшу увагу з боку різноманітних підприємств.

Якщо говорити про визначення стратегічного управління, то тут мають місце різноманітні підходи – воно визначається як процес або як система. Процес стратегічного управління загалом складається з двох взаємопов’язаних фаз: формулювання стратегії та її реалізації.

У науковій літературі описано різні підходи до трактування процесу стратегічного управління.

Таблиця 1.3

Етапи переходу до стратегічного управління на підприємствах

Характеристика етапу	Система управління	Складові системи управління	Основні орієнтири діяльності підприємства
Етап 1 Поточне управління “за відхиленнями”	Управління на основі контролю	- довідники та інструкції; - фінансовий контроль	Свочасне реагування на ситуацію, що складається. Планування, орієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів.
Етап 2 Управління “від досягнутого”, з елементами передбачення майбутнього	Управління на основі екстраполяції	- складання поточних бюджетів та бюджетів капіталовкладень; - цільове управління; - довгострокове планування	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається ззовні та в організації. При плануванні використовується екстраполяційне передбачення майбутнього.
Етап 3 Управління “за цілями”, з орієнтацією на зовнішнє середовище	Управління на основі передбачення змін	- стратегічне планування; - вибір стратегічних позицій	Опанування “стратегічного мислення”, націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства та використання шансів, що сприяють успіху організації. Планування - стратегічне, що розробляє “стратегічні відповіді” на дії конкурентів у категоріях “продукт - ринок”.
Етап 4 Стратегічне управління	Управління на основі гнучких екстрених рішень	- управління на основі ранжирування стратегічних завдань; - управління за слабкими сигналами; - управління в умовах несподіваних змін	Прогнозування майбутніх змін. Стратегічне планування, що пронизує всі підсистеми діяльності підприємства, використовує всі досягнення попередніх етапів.

Джерело: адаптовано автором на основі за [89, с. 17], [93 с. 22].

Д. Бодді та Р. Пейтон розглядають сім стадій стратегічного управління:

- визначення намірів організації, які відображаються в її місії та головних цілях;
- аналіз ділового середовища (дослідження його внутрішніх і зовнішніх факторів);
- конкретизація загальних цілей у безпосередні завдання;

- визначення способів виконання завдань;
- аналіз альтернативних стратегій, оцінювання варіантів і добір найкращих;
- реалізація стратегії;
- спостереження та контроль, у разі потреби виконання коригувальних дій і перегляд стратегії [15].

Автори відомого підручника “Стратегічний менеджмент” [130] А. Томпсон і А. Стрікленд, стверджують, що у процесі стратегічного управління менеджери мають виконувати п’ять взаємопов’язаних завдань:

- визначення сфери діяльності та формулювання стратегічних установок;
- постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення;
- формулювання стратегії для досягнення визначених цілей і результатів діяльності виробництва;
- реалізація стратегічного плану;
- оцінювання результатів діяльності та коригування стратегічного плану й методів його реалізації (у разі потреби).

О. Віханський [20, с. 39] вважає, що стратегічне управління можна розглядати як динамічну сукупність п’яти взаємопов’язаних управлінських процесів (рис. 1.1).

1) аналіз середовища, який містить вивчення макроточення (вплив економіки, правового регулювання, політичних процесів, природного середовища та ресурсів, соціокультурних факторів, технологічного розвитку суспільства тощо), безпосереднього оточення підприємства (споживачі, постачальники, конкуренти, ринок робочої сили), його внутрішнього середовища (персонал, організація управління, виробництво, фінансовий стан, організація маркетингу, корпоративна культура);

2) визначення місії та цілей організації (формулювання місії, яка в концентрованій формі виражає сенс діяльності підприємства, його призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей);

3) вибір стратегії (прийняття рішення щодо того, якими засобами підприємство досягатиме поставлених цілей);

4) реалізація стратегії (організаційний етап проведення стратегічних змін на підприємстві);

5) оцінка і контроль виконання реалізації стратегії.

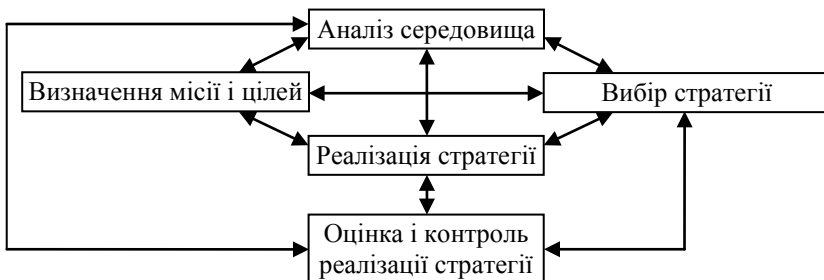


Рис. 1.1. Структура стратегічного управління

Джерело: [20, с. 39].

Автор поділяє точку зору А. Міщенко [70], що процес стратегічного управління складається з п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів. Разом з тим, їх можна доповнити вибором і прогнозною оцінкою стратегії та процесом її формування.

Отже, стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, в якому можна виділити:

а) функціональний бік, при якому управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів;

б) процесний – як дію з виявлення і розв'язання проблем, тобто процес підготовки і прийняття рішень;

в) елементний – як процес організації взаємозв'язку певних структурних елементів [93, с. 28].

Таким чином, можна сказати, що стратегічне управління – це спосіб управління, що застосовується в умовах:

- появи нових, більш складних завдань, які обумовлені динамічністю та невизначеністю зовнішніх обставин;
- швидкої зміни завдань та реакцій організації щодо капіталовкладень, організаційних форм;
- високої ціни помилок від неправильних рішень;
- відсутності формалізованих та звичних процедур вирішення завдань.

Отже, стратегічне управління має забезпечити ефективне функціонування підприємства в умовах взаємодії з мінливим зовнішнім оточенням, яке має свої закони розвитку, свої характеристики. Без їхнього врахування і використання

стратегічне управління не має сенсу. Відповідно до визначеного змісту стратегічного управління, стратегія є одним із елементів, що становлять предмет стратегічного управління та інструментом реалізації цілей підприємства в системі стратегічного управління.

1.2. Поняття стратегії та їх види

Стратегія є життєдайною компонентою стратегічного управління. Стратегії розвитку підприємства є результатом взаємодії об'єкта та суб'єкта стратегічного управління. Ціль життєдіяльності підприємства реалізується в її стратегії. Формуючи стратегію, підприємство враховує поведінку інших економічних агентів, в першу чергу, дію своїх конкурентів, споживачів та держави.

Спочатку слово “стратегія” застосовувалося виключно у військовій практиці та визначалося як “наука та мистецтво розгортання військ до бою”. У перекладі з грецької мови *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду) – мистецтво воєначальника.

Використання поняття стратегії належить не тільки грекам. У Древньому Китаї в період між 480 і 221 рр. до н.е. вже була написана книга “Мистецтво стратегії”, яка доводить те, що вже давно поняття стратегії стало невід'ємним елементом світогляду людей. Автор книги Сун Цзи писав: “Той, хто одержав сотні перемог у сотнях конфліктів, навряд чи має високу майстерність. Той, хто володіє високою майстерністю використання стратегії, скоряє інших, не вступаючи з ними в конфлікт” [34].

Вперше термін “стратегія” запозичив у військових і використав у економіці для визначення одного із видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чандлер-молодший у 1962 р. У цей період великі фірми зіткнулися з серйозною потребою щодо володіння достатніми потужностями, щоб протистояти експансії інших країн. Запропоновані стратегічні рішення того періоду зводилися до необхідності здійснення довгострокового прогнозування [149].

За І. Ансоффом, “стратегія – складне і потенційно потужне знаряддя, за допомогою якого сучасна фірма може протистояти мінливим умовам” [7, с.68]. І. Ансоффом був проведений аналіз зміни умов підприємницької діяльності в країнах із ринковою

економікою у взаємозв'язку з еволюцією управлінських систем. При цьому, враховувався ступінь звичності змін, їх темп і передбачуваність майбутнього [7]. Зміни відбувалися достатньо плавно, і тому гострої потреби в передбаченні майбутнього стану не виникало. Нові ж джерела змін, які одержали в трактуванні І. Ансоффа характеристику “несподіваних”, обумовлені чинниками невизначеності та виникли поза підприємством у зовнішньому оточенні. Використання методів довгострокового планування виявилось малоефективним.

У період існування планової економіки питання формування довгострокової перспективи функціонування економіки України в цілому, і кожного підприємства зокрема, було прерогативою вищих органів управління державою і базувалося на безумовній передбачуваності майбутнього. Перспективне планування розвитку народного господарства та його підприємств здійснювалося на рівні держави, а саме, зверху вниз. Тобто, поняття стратегії розвитку практично не використовувалося в економічній сфері підприємства.

Але з часом змінилися умови господарювання, уповільнилися темпи зростання, загострилася конкуренція, посилилися процеси диверсифікації. В період 60-х і на початку 70-х років як відповідь на зміни у бізнес-середовищі з'явилися та почали активно розвиватися концепції і методи стратегічного планування та управління. Саме в цей час А. Чандлер у своїй науковій праці “Стратегія і структура” дає більш широке тлумачення поняття стратегії як визначення головних довгострокових цілей і завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподіл ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей” [149].

Якщо ж повернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього, існує розуміння стратегії як довгострокових намірів керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу тощо. Зміни визначень терміну “стратегія” відбувалися разом зі змінами зовнішнього середовища фірми. Тому необхідно проаналізувати становлення цієї категорії, користуючись

літературними надбаннями закордонних та вітчизняних науковців. Наведемо основні підходи до визначення поняття “стратегія” в хронологічному порядку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Визначення поняття “стратегія”

Визначення	Автор	Основний підхід до визначення поняття “стратегія”
1	2	3
1. Стратегія як метод установлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають перегляду до зміни зовнішніх чи внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, що компанія буде продовжувати і/або почне здійснювати
3. Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів	І. Ансофф, 1965р., Д. Стейнер, 1977 р. та ін.	При розробці стратегії необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації
4. Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості та загрози, внутрішні сильні й слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 рр.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу
5. Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень	М. Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів
6. Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг організації	М. Хамел, 1989 р.	Основа конкурентоспроможності становлять особливі здатності фірми і внутрішні ресурси
7. Стратегія – це детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, 1992 р.	Комплекс заходів, послідовне і паралельне виконання яких дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі
8. Стратегія визначає напрямок, у якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання	П. Дойль, 1993 р.	У центрі уваги стратегії – прийняття рішень в галузі маркетингу та інновацій. Найбільш важливе рішення – вибір ринків

Закінчення таблиці 1.4

1	2	3
9. Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності	А. Томпсон, 1995 р.	Стратегія одночасно є проактивною (запобіжною) і реактивною (що адаптується)
10. Стратегія фірми – це розрахована на перспективу система заходів, що забезпечує досягнення конкретних накреслених компанією цілей	І. Герчикова, 1995 р.	Сутність розробки і реалізації стратегії полягає у виборі потрібного напрямку розвитку з безлічі альтернатив
11. Стратегія – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає, пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів	Т. Примак, 1998 р.	Стратегія орієнтована на виконання певного комплексу дій
12. Стратегія – це комплекс програм, реалізуючи які компанія розраховує на значне поліпшення своїх позицій на ринках	З.Шершньова, 2005 р.	У центрі уваги стратегії – комплекс програм, тільки реалізуючи які можна досягти успіху

Джерело: адаптовано автором на основі цих 7, 20, 27, 40, 48, 49, 51, 66, 68, 130.

З погляду наукового аспекту, проблеми єдності в розумінні сутності стратегії вченими не досягнуто. З наведених визначень видно, що підприємство повинно виробляти стратегії і управляти ними в таких трьох галузях: внутрішні ресурси; бізнес-середовище, в якому підприємство функціонує; здатність підприємства створювати додану вартість.

Автор поділяє точку зору всіх фахівців та на власний розсуд вважає, що стратегія – це комплекс ефективних заходів, впроваджених управлінським персоналом, що забезпечить успішне функціонування організаційних формувань на довгостроковий період у конкурентному середовищі.

У відомій праці “Корпоративна стратегія” І. Ансофф під стратегією розумів набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. При цьому, він виділяв чотири різні групи правил: правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності фірми; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім оточенням; правила, за якими встановлюються відносини та процедури всередині

організації; правила, за якими фірма здійснює свою щоденну діяльність [7].

Узагальнену позицію щодо стратегії дає в своїй праці “Концепція корпоративної стратегії” Е. Кемпбелл, котру й наразі використовують управлінці, які ставлять собі за мету розробку ефективної стратегії [148].

З початку 80-х років ідеї стратегії набували дедалі більшого поширення та впровадження на підприємствах. У цей період стратегія набула чіткої концептуальності під впливом фундаментальних праць М. Портера. Автор багато уваги приділив принципам основам формування теорії стратегії. На його думку, враховуючи природу економічної конкуренції, можна вивести чотири вихідні положення теорії побудови, формування, застосування стратегії підприємства:

- вибір підходу до побудови теоретичного підґрунтя;
- побудова ланцюга причинності;
- визначення часового горизонту;
- доведення правильності теорії через емпіричні докази [153, 154, 155].

Логічне продовження попередніх теоретичних досліджень теорії стратегії та поява нових принципових положень і акцентів з'являється в працях Г. Хамела та К. Прахалада, в яких автори обґрунтовували необхідність переорієнтувати стратегічний аналіз, розробку та виконання стратегії підприємства на формування та нарощування його базових компетенцій, тобто перевага віддавалася внутрішньоорієнтованому підходу, за яким, відповідно до зростаючої динаміки ринкових змін та розширення конкуренції, стратегія підприємства не може і не повинна намагатися точно передбачити майбутні зміни на конкретних ринках [101].

Сучасні західні дослідники щодо поняття “стратегії” в загальному його розумінні сходяться, хоча при поелементному розгляді складових займають різні позиції. Так, американські дослідники Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, Дж. Куїнн, С. Гошал вважають, що стратегія це план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у певне узгоджене ціле, яка повинна містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального результату справи; підтримувати ініціативу,

концентрувати головні зусилля в потрібний час у потрібному місці, передбачати таку гнучкість дій, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату; здійснювати скоординоване керівництво, припускати коректний розклад дій; забезпечувати гарантовані ресурси [67, 68].

Стратегія – це інструмент менеджерів різних рівнів для досягнення цілей фірми. Своєрідний підхід, що складається з п'яти визначень терміна “стратегія”, запропонований у роботі Г. Мінцберга та ін. [68].

1. Стратегія – це план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє.

2. Стратегія – це принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки.

3. Стратегія – це позиція, тобто розташування певних товарів на конкурентних ринках. А доречнішим було б визначення М. Портера: “Стратегія – це створення за допомогою різноманітних дій унікальної і цінної позиції” [154].

4. Стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації, або, за висловом П. Друкера, “теорія бізнесу” даної організації [155].

5. Стратегія – це вдалий прийом, особливий “маневр”, що впроваджується з метою перехитрити суперника або конкурента.

Автор В. Пономаренко вважає, що, з точки зору конструктивності визначення, слід дотримуватися розширеного тлумачення стратегії, включаючи в нього як цілепокладання, так і опис засобів досягнення цілей, тобто під стратегією, слід розуміти програму, відповідно до якої діє підприємство протягом тривалого періоду часу [97].

У сучасному розумінні стратегія господарської діяльності – це визначення напрямку діяльності організації на перспективу з врахуванням загальносистемних інтересів, які динамічно розвиваються. Проявляється в обґрунтуванні, розробці і втіленні в життя вищезгаданої концепції вирішення завдань виробничого і соціального характеру. Вона властива будь-якому рівню управління, хоч і відрізняється визначеною специфікою в залежності від рівня управління [129, с.168].

Отже, резюмуючи вищесказане, можна стверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Тим паче, що

будь-яка стратегія є певним спрощенням, що перекручує реальність. Теоретично, кожне підприємство має цілі та стратегії, які регламентують його діяльність. Але коли керівництво впевнене в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то підприємство може досягти високих результатів. Комплекс “цілі – стратегії” визначає основні напрямки пошуку ринкових можливостей, підтримує в запланованих межах витрати, визначає кількість та кваліфікацію персоналу. У цьому і полягає основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації.

У більшості випадків розробку стратегії необхідно починати з нуля. Це відбувається за різкої зміни ринкової ситуації, наприклад, появи на ринку більш конкурентоспроможної продукції порівняно з тією, що виготовляє підприємство, або при зміні власних можливостей підприємства – обмеження потенціалу в результаті виділення окремих підрозділів з підприємства; розширення можливостей у результаті появи додаткових джерел фінансування [12].

Отже, стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики.

Існує велика кількість видів стратегій, що можуть застосовувати підприємства залежно від економічної ситуації. В книзі американських дослідників А. Томпсона та А. Стрікланда [130] досить вдало відображені можливі стратегічні напрямки розвитку підприємства, які формуються, наприклад, залежно від таких ознак:

- типу конкурентної переваги фірми;
- стадії життєвого циклу галузі;
- дій підприємства на міжнародному ринку;
- напрямків розвитку для фірм, що слідує за лідером;
- антикризових шляхів розвитку підприємства.

Для того, щоб правильно обрати, за тих чи інших обставин та сформулювати стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують взагалі. Система класифікації стратегій підприємства подана в табл. 1.5.

Наведемо більш детально визначення кожної зі стратегій та дій, які сформовані за критерієм організаційного рівня їх розробки, що їх супроводжують. Корпоративна стратегія (загальна, портфельна) є загальним планом управління для диверсифікованого підприємства, охоплює всі напрямки діяльності, якими воно займається. Вона складається з дій щодо утвердження своїх позицій у різних галузях промисловості та підходів, що застосовуються для управління справами підприємства.

Таблиця 1.5

Класифікація стратегій за ознаками

Ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна стратегія Ділова стратегія Функціональна стратегія Операційна стратегія
За функціональним критерієм	Маркетингова стратегія Виробнича стратегія Фінансова стратегія Інноваційна стратегія Організаційна стратегія Соціальна стратегія
За стадіями життєвого циклу бізнесу	Стратегія зростання Стратегія стабілізації Стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Стратегія лідера Стратегія претендента Стратегія послідовника Стратегія новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Стратегія мінімальних витрат Стратегія диференціації Стратегія зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія вузької спеціалізації Стратегія диверсифікації

Джерело: [97].

Ділова стратегія (конкурентна, бізнесова) концентрується на діях і підходах, що пов'язані з управлінням, спрямованим на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу. Сутність ділової стратегії полягає в тому, щоб показати, як завоювати сильні довгострокові конкурентні позиції. Вона націлена на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку.

Функціональна стратегія належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового функціонального напрямку всередині певної сфери бізнесу. Диверсифікованому підприємству необхідно мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього основних напрямків діяльності. Роль функціональної стратегії полягає у підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоздатності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає у створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей фірми. Таким чином, функціональна стратегія у виробництві – це план виробництва, що містить необхідні заходи для підтримки ділової стратегії та досягнення виробничих цілей або місії підприємства.

Операційна стратегія належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями (відділами продажу, центрами розподілу тощо). Вона має вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами підприємства цілей [93, с. 121].

Виходячи з вищевикладеного, можна сказати, що, відповідно до зростаючої динаміки ринкових змін та розширення конкуренції, стратегія підприємства не може і не повинна намагатися точно передбачити майбутні зміни на конкретних ринках. Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах;

- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;

- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;

- постійно уточнюється у процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;

- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру, тобто можна ставити питання про формування системи стратегій у вигляді "стратегічного набору";

- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок організаційної системи управління;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, контроль, облік та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і результати діяльності підприємства.

Резюмуючи вищесказане, можна стверджувати, що одного простого визначення стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія є певним спрощенням, яке перекручує реальність. Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то підприємство може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей. Як показує досвід, далеко не кожна стратегія здійснюється. Стратегії необхідно не тільки формулювати, але й формувати та забезпечити їх практичну реалізацію в реальних умовах.

1.3. Алгоритм формування і реалізації стратегії

Формування стратегій розглядається як один із суттєвих компонентів стратегічного управління і передбачає визначення особливостей процесу створення окремих стратегій та “стратегічного набору”.

А для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до обраної концепції управління. Виходячи з цього, на рис. 1.2 наведено концептуальну схему стратегічного управління підприємством.



Рис. 1.2. Концептуальна схема стратегічного управління підприємством

Джерело: [141, с. 16].

Будь-яка модель управління організацією ґрунтується на відповідній концепції. Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти їй та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів “невизначеності майбутнього;
- можливість враховувати об’єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитися на вивченні цих факторів; сформуванню відповідні інформаційні банки;
- можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

– полегшити роботу із забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості;

– можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;

– можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін [141, с. 14].

Враховуючи, що стратегія – це спосіб досягнення результату, сформульованого у вигляді мети, можна стверджувати, що формування стратегій є процесом, у ході якого керівники встановлюють місію, формують систему цілей, обирають стратегії, а також попередньо визначають усі складові (компоненти) процесу стратегічного управління. Що стосується вибору моделі стратегічного управління, то тут виникають певні труднощі. У процесі розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

І. Ансофф виділяє такі рішення, які треба приймати при формуванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір завдань; рішення про диверсифікацію і вибір стратегії диверсифікації; вибір конкурентної стратегії; формування компонента стратегії диверсифікації і конкурентної стратегії у вигляді окремих проектів [6]. М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів: вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [66].

О. Віханський пропонує розглядати процес стратегічного управління як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів: аналізу середовища; визначення місії і цілей; вибору стратегії; виконання стратегії; оцінки і контролю виконання [20]. С. Попов запропонував відносно просту модель, що певною мірою синтезує раніше запропоновані моделі. Основи стратегічного управління, на думку автора, такі: аналіз

зовнішнього середовища організації; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) організації; визначення місії і цілей організації; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами організації; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [98].

При розробці стратегії (за І. Ансоффом і Д. Стейнером) необхідно виділити корпоративні, ділові і функціональні цілі з погляду їхнього різного впливу на процеси управління в організації.

Згідно з поглядами М. Мінцберга, при розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів [68].

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед підприємством, воно обирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Процес розробки стратегії, який включає стратегічне планування та стратегічне управління, дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координувати рішення та дії в галузі маркетингу;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей (кар'єра, зарплата);
- створює передумови для оцінки та контролю результатів.

Для розробки стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності: місію, конкурентні

переваги, особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма, продукцію (послугу), ресурси, структуру, виробничу програму, організаційну культуру.

Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить, на думку автора, певні етапи (рис. 1.3).

Запропонований алгоритм поєднує в собі як основні функції щодо розробки і реалізації стратегії підприємства, так і найважливіші дії для їх практичного втілення. Розглянемо послідовно кожен з наведених етапів та з'ясуємо їх загальні характеристики.

Коли на підприємстві починається процес стратегічного планування, відправною точкою, як правило, є формування або перегляд місії підприємства. Цікаво, що все починається з місії підприємства, але для того, щоб її розробити, потрібно розуміти інші елементи стратегії підприємства. Зокрема, провести аналіз внутрішніх можливостей підприємства (продукції, виробничого потенціалу тощо) та оцінити зовнішнє середовище (конкурентів, покупців постачальників, товари-замінники тощо). Тобто, робота над місією підприємства починається після того, як вже виконана більшість робіт над складанням стратегії підприємства. Іншими словами, місію підприємства розробляють тільки тоді, коли процес планування вже завершено і схвалено керівництвом підприємства.

Отже, по-перше, місія підприємства є статичним об'єктом на найближчі роки, а тому процес створення місії підприємства має бути добре організованим і спланованим; по-друге, місія підприємства – це продовження стратегічної роботи на підприємстві, і може коригуватися у процесі стратегічного аналізу.

Мета встановлення місії підприємства така:

- внесення цільової направленості в роботу підприємства;
- окреслення довгострокового напрямку роботи;
- надання компанії індивідуальності;
- уміння вирішити: де ми знаходимося зараз, що ми робимо і куди прямуємо?

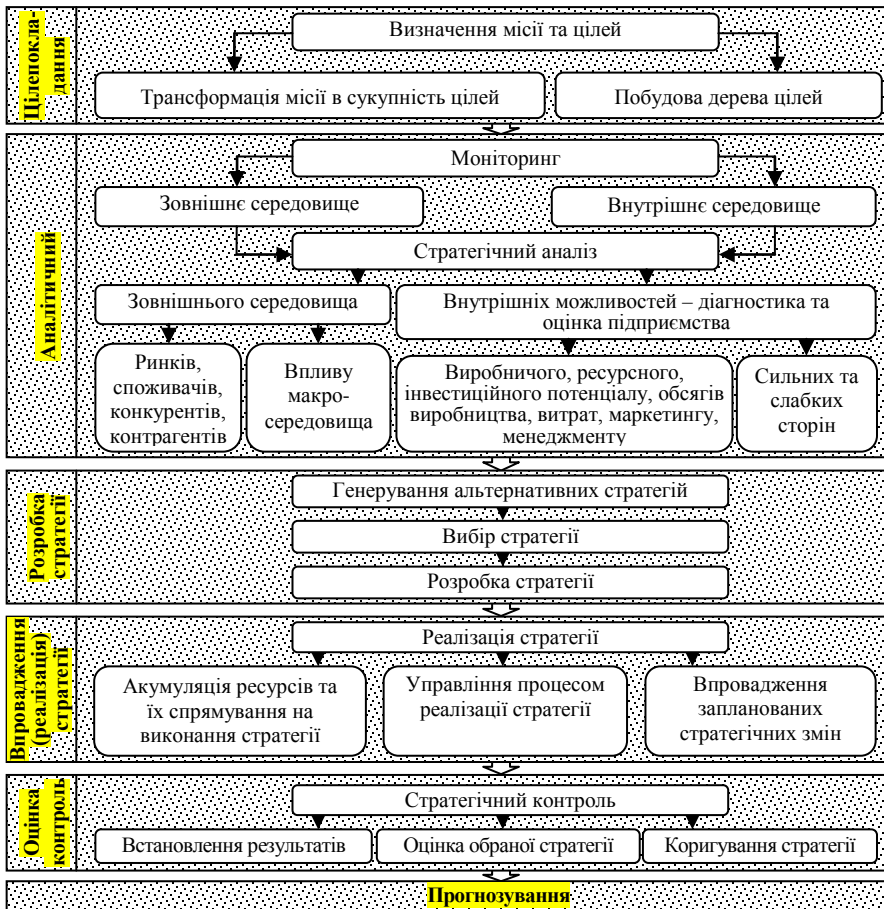


Рис. 1.3. Алгоритм розробки та реалізації стратегії підприємства
Джерело: авторська розробка.

1 етап: визначення місії та цілей

Наведемо декілька прагматичних визначень поняття “місія”. Місія підприємства – важливий інструмент керівників підприємства та його організаторів для визначення довгострокової стратегічної орієнтації підприємства.

Організатори – це різні групи людей, матеріально зацікавлені в успішній діяльності підприємства. До них можна віднести

акціонерів (власників), керівників, працівників, постачальників, покупців і тих людей, які живуть неподалік від підприємства. Вони повинні розуміти його місію; переваги, передбачені у ній; основну спеціалізацію; плани зростання і розширення виробництва, а також систему цінностей підприємства. Їх схвалення і підтримка місії допоможуть досягти поставлених цілей.

Місія підприємства – це дороговкази, призначені для того, щоб зосередити увагу на основних видах діяльності підприємства і охопити основну спеціалізацію підприємства стосовно тих ринків і покупців, які воно обслуговує [93, с. 36].

Російський науковець В. Баранчєєв запропонував декілька підходів щодо визначення місії підприємства:

- місія-призначення – це вузьке, але конкретне розуміння та позначення виду діяльності, характеру продукції і послуг, кола їх споживачів; перше уявлення про причину виникнення та зміст існування підприємства;

- місія-орієнтація – широке розгорнуте уявлення про систему цінностей, яких дотримується керівництво та персонал фірми, що дозволяє в загальному встановити поведінку фірми щодо споживачів, партнерів;

- місія-політика – це концентрація головних цілей і більш чітке уявлення про поведінку фірми в найближчий період і на перспективу, тобто “бачення” майбутнього стану підприємства [11, с. 89].

Отже, враховуючи вищесказане, місія підприємства повинна відображати:

- завдання підприємства з погляду її основних послуг або виробів, її основних ринків і основних технологій;

- зовнішнє середовище навколо фірми;

- культуру організації: якого типу робочий клімат існує всередині фірми, якого типу людей притягує цей клімат.

Крім зазначеного, місія має охоплювати бачення того, яким підприємство хоче стати, чітке уявлення про те, що підприємство намагається запропонувати своїм покупцям, і заявляти про свій намір обслуговувати певний сегмент ринку.

Відправна точка довгострокового планування – це встановлення цільових показників. В умовах стабільної економіки вихідними даними для цього слугують багаторічний досвід, середні темпи

економічного розвитку, умови кредитування, вимоги акціонерів до прибутковості акцій, національні особливості, конкурентні амбіції. В перехідній економіці для збору інформації необхідно організувати спеціальні дослідження.

Встановлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів:

- 1) виявлення та аналіз тенденцій, що можна спостерігати в оточенні;
- 2) встановлення загальної мети організації;
- 3) побудова ієрархії цілей (“дерева цілей”);
- 4) встановлення індивідуальних цілей та завдань як інструменту забезпечення їхнього виконання.

При встановленні цілей мають бути враховані такі основні їх характеристики:

- конфліктність цілей: зв'язок між цілями такий, що досягнення однієї цілі заважає досягненню іншої. Конфліктною парою є, наприклад, отримання максимального прибутку “сьогодні” і досягнення максимальної частки ринку “завтра”;
- компліментарність: досягнення однієї цілі полегшує досягнення іншої. Наприклад, перетворення підприємства у “фірму якості” сприяє досягненню максимальної частки ринку;
- індиферентність (цілі не впливають одна на одну). Наприклад, ціль “фірма якості” і ціль “підприємство широкого асортименту”;
- ієрархія цілей (підпорядкування одних цілей іншим) [28, 62].

Цілі повинні бути чітко сформульовані та кількісно вимірювані. Наприклад, мають бути фінансові цілі, які можна встановити, визначити, оцінити, задокументувати. Це – обсяг продажу за продуктами і послугами, рівень рентабельності, прибуток тощо.

Цільові показники організації встановлюються, виходячи з її становища на ринку і фінансових результатів.

Як приклад можна навести комплекс цілей підприємства:

- знизити трудовитрати на виробництво продукції;
- стабілізувати виробництво і поліпшити якість продукції;
- активізувати персонал;
- поліпшити сервіс, зменшити помилки при поставках.

II етап: аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства

Для розробки та реалізації власної стратегії суб'єкта економіки необхідно володіти достатньою економічною масою і високою економічною мобільністю. Економічна маса повинна дозволити йому протистояти ударам динамічного і невизначеного зовнішнього середовища, неухильно дотримуватися стратегічного курсу. Економічна мобільність створює умови для ефективного маневрування в умовах змін, вміло ухиляючись від “дев'ятої хвилі” ринкової стихії, використовуючи приховані можливості зовнішнього середовища та швидкість пересування.

Зрозуміло, що економічна маса і мобільність визначаються ресурсами підприємства. В різних сферах економіки вони розрізняються як за обсягом, так і за змістом. Роль ресурсів принципово важлива тому, що ресурси – це потенціал організації. Звідси, потенціал організації – це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей, ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства [136].

Б. Анікін [5, с. 108] стверджує, що існує візуальна модель, яка визначає основні елементи організації – її внутрішнє середовище (корпоративний профіль), що постійно взаємодіє зі змінним зовнішнім оточенням (рис. 1.4).

Процеси бізнесу	Персонал та його кваліфікація	Системи
	Базові цілі та цінності	
Структура	Культура	Стратегія

Рис. 1.4. Профіль організації

Джерело: [5, с. 108].

Керівник, розробляючи заходи поліпшення діяльності підприємства, вирішує такі проблеми:

- базові цілі: “Чого ми прагнемо досягти? ”
- базові цінності: “За що ми виступаємо? ”
- стратегія: “Який наш базовий підхід до досягнення цілей? ”

- структура: “Яким чином ми маємо бути організовані?”
- системи і ділові процеси: “Якими будуть наші оперативні процедури?”
- люди і кваліфікація: “Який тип персоналу і компетенція може нас задовольнити?”
- культура: “Які наші побажання до поведінки людей?” [93, 40].

Якщо підсумувати відповіді на ці запитання, можна сформулювати такі напрямки дослідження внутрішніх можливостей (потенціалу) підприємства:

маркетинг, виробництво, фінанси, кадри. організаційна культура.

Поняття “зовнішнє середовище” увійшло до складу об’єктів дослідження в 60–70-ті рр. ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої базувалося оперативне управління, базисом виступав економічний та фінансовий аналіз, то в ході стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії із зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва.

Обґрунтований прогноз зовнішніх перетворень та наслідків їх впливу на внутрішнє середовище підприємства дозволяє його керівництву підготуватися до змін умов господарювання, розробити необхідні напрямки адаптації. Найбільша ефективність використання розроблених способів адаптації досягається при своєчасному вияві зовнішніх змін, що потребує створення на підприємстві системи моніторингу зовнішнього середовища.

Система моніторингу зовнішнього середовища – це комплекс взаємопов’язаних централізованих заходів, спрямованих на постійний контроль стану факторів оточення підприємства та розробку способів адаптації до їх змін [29, 89].

Дослідження стану зовнішнього оточення підприємства спрямоване на визначення таких ситуативних характеристик окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії:

- взаємопов’язаність факторів зовнішнього оточення, під якою розуміють рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на зміну інших факторів середовища;

- складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю факторів, на зміну яких виробнича система повинна реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного фактора;

- динамічність зовнішнього середовища, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. Точкою зору багатьох дослідників є теза про зростання швидкості, а також різну швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки;

- невизначеність зовнішнього середовища, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного фактору та впевненості в її достовірності.

Вивчення та узагальнення літератури з питань дослідження зовнішнього середовища дозволяє запропонувати наступну модель його оцінки [29, 90]:

I крок – структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найбільш вагомих елементів (факторів), що потребують дослідження. При цьому можна сформулювати такі групи факторів:

- фактори, які перебувають у прямому взаємозв'язку з діяльністю підприємства та є найбільш динамічними (попит, діяльність конкурентів);

- фактори, характер впливу яких на діяльність підприємств з часом суттєво не змінюється;

- спеціальні фактори, дослідження яких дозволяє оцінити потенційні можливості розвитку підприємства, напрямки диверсифікації діяльності в інших галузях та ринках.

II крок – визначення “критичних точок” та меж аналізу зовнішнього середовища. Їх число та характер – найбільш важливих елементів середовища – є індивідуальними. Індивідуальність визначення зумовлюється розмірами підприємства, характером його діяльності (спеціалізацією), цілями та умовами розробки стратегічного плану, часовими обмеженнями дослідження, іншими особливостями. Розміри підприємства неоднозначно впливають на встановлення кола значимих факторів зовнішнього середовища. З одного боку, цілий ряд елементів зовнішнього середовища здаються великим організаціям менш значимими, ніж малим. З іншого боку, великі

підприємства, по-перше, менш рухливі та гнучкі, а тому мають краще орієнтуватися в зовнішньому середовищі; по-друге, мають більшу відповідальність перед учасниками, споживачами, суспільством в цілому.

III крок – збір інформації, необхідної для проведення дослідження.

Інформаційною базою проведення дослідження є зведена статистична та фінансова звітність підприємства, макроекономічні дослідження, огляди кон'юнктури окремих ринків, аналітичні огляди спеціальних видань, результати вибіркового досліджень тощо.

IV крок – визначення методичного інструментарію дослідження.

В економічній літературі розроблені методи можуть бути агреговані у такі групи:

- методи прогнозування;
- методи моделювання;
- методи оцінки наслідків;
- експертні методи.

V крок – проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків.

Не потрібно доводити, що вплив на зовнішнє середовище означає зміну макроекономічної ситуації в країні. Він спрямований, в першу чергу, на формування середовища безпосереднього оточення підприємства – споживачів, постачальників, конкурентів, регіональних та місцевих органів влади. Форми і методи такого впливу можуть бути різноманітними – реклама, вибір партнера з бізнесу і умов співпраці з ними, цінова політика, методи конкурентної боротьби і способи захисту власних економічних інтересів, наприклад, шляхом залучення засобів масової інформації.

III етап: генерування альтернативних стратегій (аналіз альтернатив та вибір стратегії).

Після двох попередніх стадій сформована інформація про внутрішні можливості та ресурси підприємства, а також про дію факторів зовнішнього середовища, їх силу, масштабність і значущість. Ці дані є передумовою проведення оцінки та вибору

стратегічних зон господарювання. Найбільш зручним інструментом для цієї роботи є SWOT-аналіз. Його назва походить від початкових літер англійських слів *strengths*; *weaknesses*; *opportunities*; *threats*. Такий аналіз необхідно проводити для того, щоб, виявляючи та ліквідуючи наявні слабкі місця, нарощувати потужність та уникати можливих загроз.

Наступним кроком є співставлення стратегічних напрямків діяльності та вибір базової стратегії. Базова стратегія встановлюється з врахуванням численних факторів – галузі господарювання, характеру цілей, внутрішньої структури тощо. Для обґрунтування базової стратегії використовуються також інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства по відношенню до основних продуктів, основних ринків, конкурентів тощо. Далі формується конкурентна стратегія. На основі обраної конкурентної стратегії формуються функціональні стратегії підприємства: інноваційна, виробнича, маркетингова, соціальна, організаційна та фінансова.

Інструментом, за допомогою якого будуть реалізовані розроблені стратегії є організаційна структура підприємства та регламент управління або, так звана, стратегічна організація підприємства, що складається з таких основних елементів:

- сукупності стратегічних господарських одиниць, функціональних підрозділів, центральних служб і філій, що створюють організаційну структуру підприємства;

- системи підготовки, розміщення та розподілу повноважень і відповідальності керівних кадрів підприємства за реалізацію завдань стратегічного плану;

- системи інформування керівників усіх рівнів про хід реалізації стратегічного плану – інформаційну систему менеджменту;

- системи оцінки рівня досягнення стратегічних цілей;

- системи контролю за ходом реалізації стратегічного плану в цілому і його окремих завдань;

- системи стимулювання та мотивації всіх співробітників підприємства, які беруть участь у реалізації стратегічного плану.

Положення про тісний зв'язок і вплив стратегії та структури довів ще на початку 60-х років А. Чандлер у роботі “Стратегія та структура” [149]. Організаційна структура може сприяти стратегічному розвитку підприємства або гальмувати його.

Г. Мінцберг довів, що й стратегія може обмежувати розвиток підприємства, тобто стратегія та структура – однопланові явища [68, с. 152]. Ці елементи, взаємодіючи, змінюються. Зміни в структурі йдуть слідом за стратегіями. Після змін в організаційній структурі підприємства починається наступний цикл: стратегії змінюються внаслідок змін у стратегічному мисленні, зумовленому новим етапом розвитку.

Оскільки організаційна структура підприємства не повинна бути складнішою, ніж це необхідно, виходячи з його розміру, характеру діяльності, технології та територіального розміщення, більшість економічних суб'єктів функціонує в рамках простих оргструктур. При цьому, стратегічні аспекти функціонування оргструктур залишаються для них у тіні, об'єктивно ускладнюючи розробку і реалізацію економічної стратегії.

Отже, особливу увагу потрібно звернути на організаційно-структурний стратегічний потенціал підприємства. Лінійна та функціональна оргструктури більшості економічних суб'єктів перевантажують вище керівництво вирішенням поточних завдань, не дозволяючи у достатній мірі зосередитися на стратегічних проблемах організації. Якщо до цього додати притаманне для російського і вітчизняного менеджменту небажання “ділитися” правами з підлеглими, то стане зрозуміло, чому багатьом керівникам об'єктивно не вистачає стратегічної спрямованості дій.

IV етап – реалізація стратегії

З історії бізнесу відомо, що успішні підприємства починають стратегічний наступ для забезпечення стійкої конкурентної переваги, а потім використовують свою частку ринку, щоб досягти найкращих фінансових результатів. Енергійне виконання творчої, незвичної стратегії може вивести фірму на лідируючі позиції, забезпечуючи просування її товарів та послуг до того часу, поки вони не стануть стандартом у цій галузі.

Вже вказувалося на необхідність врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовищ при визначенні цілей підприємства. В цьому випадку стратегії виступають як інструменти досягнення цілей. Задля реалізації

стратегії необхідно, щоб усе підприємство функціонувало в стратегічному режимі.

Завдання реалізації стратегії полягає в забезпеченні створення стратегічного потенціалу успіху, з одного боку, і перетворення його в стратегічні фактори успіху – з іншого. Створення й збереження потенціалу успіху тісно зв'язане з концепцією організаційного навчання. Саме на динамічних ринках здатність до більш швидкого, ніж у конкурентів, навчання розглядається як єдине джерело стійких конкурентних переваг. Перетворення стратегічного потенціалу в стратегічні фактори успіху – завдання стратегічного менеджменту, так як у цьому перетворенні й полягає ключова проблема для багатьох підприємств.

Реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу. Іншими словами, стратегічний менеджмент формується таким чином, щоб допомогти керівництву організації передбачати тенденції розвитку бізнесу, відслідковувати зовнішній вплив на організацію.

V етап: контроль та оцінка реалізації стратегії.

Завершальний етап стратегічного планування полягає в тому, що після реалізації стратегії оцінюється її ефективність, за результатами чого може здійснюватися переформулювання цілей діяльності підприємства.

VI етап: прогнозування.

Прогноз дії сукупності факторів, які можуть забезпечити досягнення стратегічної мети розвитку підприємств.

Забезпечення стратегічного розвитку підприємства неможливо без досягнення збалансованості та спрямованості роботи всіх його підрозділів на досягнення єдиної мети. Вирішенню цього завдання сприяє розробка загальної стратегії підприємства, яка дає можливість визначити та погоджувати стратегії діяльності його підрозділів, орієнтуючи їх на досягнення загальних цілей підприємства.

Висновки до розділу 1

У міру ускладнення зовнішнього середовища, змін технології, на якій базується робота підприємства, поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління.

1. На підставі проведеного аналізу літературних джерел визначено, що перехід від стратегічного планування до стратегічного управління датується 1973 р. та вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління непинно розвивається, дослідження в цій галузі провадяться в усьому світі. За допомогою стратегічного управління підприємство має змогу досягти ринкових переваг і розкрити перспективні напрями своєї діяльності.

2. Враховуючи думку більшості вітчизняних економістів щодо розуміння стратегічного управління як процесу, завдяки якому здійснюється взаємозв'язок організації з її оточенням, для досягнення довгострокових цілей, пропонується, з врахуванням особливостей підприємств хмелярської галузі, визначення стратегічного управління як системи принципів і методів розробки та реалізації цілей за допомогою певних інструментів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі. Інструментом реалізації цілей виступають стратегії.

3. Систематизовано основні підходи до визначення поняття “стратегія” в хронологічному порядку, з яких видно, що підприємство повинно розробляти стратегії і управляти ними в таких трьох галузях: внутрішні ресурси; бізнес-середовище, в якому підприємство функціонує; здатність підприємства створювати додану вартість. Автором запропоновано визначення стратегії як комплексу ефективних заходів, впроваджених управлінським персоналом, що забезпечить успішне функціонування організаційних формувань на довгостроковий період у конкурентному середовищі.

4. Удосконалено алгоритм формування цілей стратегічного управління та реалізації стратегії, адаптований до підприємств

хмелярської галузі та доповнений елементами моніторингу, стратегічного аналізу і контролю та прогнозування.

5. Встановлено доцільність застосування стратегічного управління, яке в умовах нестабільного середовища, дає можливість краще вивчити власні потенційні можливості й обмеження. Воно не лише впливає на умови діяльності підприємства, але й створює їх. Завдяки цьому існує можливість приймати рішення, виходячи з єдиних пріоритетів, цінностей та завдань, важливість яких усвідомлюється як усім підприємством, так і кожним із його працівників. Забезпечення ефективного стратегічного управління підприємством позитивно впливає на підвищення прибутковості підприємств, що досліджено в подальших розділах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ХМЕЛЯРСТВА

2.1. Трансформаційні процеси та їх вплив на розвиток галузі хмелярства.

Аналіз стану й динаміки трансформаційних процесів дає змогу визначити особливості стратегічного управління стосовно підприємств галузі хмелярства.

У процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або появи нових можливостей, здатних поліпшити його. Суттєві зміни і динамічні трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, пов'язані з переходом національної економіки до ринкових відносин на фоні глобалізації й інформатизації суспільства. Термін “трансформація” часто застосовується (особливо в останні роки) в економічній літературі. Трансформація (від лат. *transformatio*) означає перетворення, які є засобом протидії кризовим ситуаціям [10].

Зважаючи на ринкові тенденції розвитку економічних процесів, трансформація економіки, як правило, супроводжується приватизаційним процесом, результатом якого є створення значної кількості нових організаційних об'єднань. Поняття “трансформація підприємств” передбачає будь-які перетворення, які здійснюються на підприємствах – від зміни окремих структурних елементів до повної зміни всіх юридичних, організаційних та економічних засад його функціонування. Загальна мета ринкових трансформацій в аграрному секторі країни формулюється як розвиток ефективного, високопродуктивного і конкурентного ринково орієнтованого агропродовольчого сектора, що сприятиме економічному зростанню і зростанню добробуту [115, с. 2].

Трансформації в практиці українських підприємств є найпоширенішим напрямом розвитку, але вони супроводжувалися помилками й недоліками, що мали системний характер.

У сільському господарстві є галузі, продукція яких займає незначну питому вагу, проте цінність її для споживачів надзвичайно велика. Вона визначається своєю незамінністю. Саме до таких галузей відноситься хмелярство. Хміль – незамінний компонент при виробництві пива та інших видів продукції. Галузь хмелярства відрізнялася високою прибутковістю і забезпечувала значну частину надходжень до державного бюджету.

Протягом своєї історії хмелярство України зазнавало як піднесення, так і спадів виробництва. Слід визнати, що галузі хмелярства України наразі притаманні наступні риси: низька віддача хмільників; старіння техніки, обладнання виробничих споруд і пов'язаний з цим недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення виробників, погіршення їх фінансового стану (внаслідок нееквівалентності товарообміну між сільським господарством та іншими галузями економіки, несвоечасності розрахунків за продану продукцію); незавершеність процесів реформування АПК тощо. [23]. Без вирішення цих питань розраховувати на ефективне функціонування галузі неможливо.

Розглянемо історичний аспект розвитку галузі хмелярства, який допоможе встановити деякі аналогії в минулому, трансформаційні перетворення, визначити походження тенденцій розвитку галузі, що дасть підстави для розробки та реалізації стратегічних цілей розвитку галузі хмелярства в умовах ринкової адаптації. Хмелярство як галузь сільськогосподарського виробництва було сформоване лише у 70-ті рр. XIX ст. Започаткували цю справу чехи-переселенці з хмелярських районів Богемії, які завезли до нас свою культуру виробництва хмелю, новітні сорти, агротехнічні засоби. Перші плантації були закладені в 1868 р. в Дубнівському повіті Волинської губернії (тепер Рівненська область) [147, с. 3].

Завдяки сприятливим умовам вирощування хмелярство почало швидко поширюватися на Волині та в інших губерніях, зокрема Подільській, Київській і приносило високі доходи. Це зумовило тенденцію збільшення площ насаджень хмелю, які розросталися дуже швидкими темпами і в 1885 р. досягли 1090 га у порівнянні із 109 га у 1880 р. [109]. Динаміка площ хмеленасаджень від початку формування галузі дотепер подана в додатку А2.

Наприкінці XIX ст. у межах Російської імперії 70 % всіх хмільників було розташовано на Волині, що свідчить про сприятливі природно-кліматичні умови вирощування хмелю. Для покращення технологічної обробки сировини (хмелю-сирцю) були споруджені хмелесушарки в Житомирі, Коростені, Черняхіві та в інших населених пунктах. Завдяки цьому підвищилася якість волинського хмелю і зріс попит на нього за кордоном. Відповідно значно збільшилась ціна, а посередники, скуповуючи у виробників хміль за безцінь, отримували від реалізації за нього неймовірно надприбутки, про що свідчать архівні документи (дод. Б2).

З 1907 р. спостерігається значне поширення хмелярства в селянських господарствах. Цьому сприяла Столипінська аграрна реформа, яка розпочалася з указів уряду, що скасували залежність селян від общини і надали їм право створювати особисті селянські господарства (відруби або хутори). Слід зазначити, що П. Столипіну вдалося за відносно короткий проміжок часу досягти суттєвих змін в організації і продуктивності сільського господарства [43, с.13].

Найбільше зростання площ хмеленасаджень припадає на останні роки перед початком першої світової війни. Цьому сприяло, по-перше, збільшення виробництва пива у Росії і за кордоном; по-друге, скорочення площ хмелеплантацій в деяких головних хмелярських регіонах світу (Німеччина, Англія, Бельгія, США). Плантації хмелю переважно розміщувалися у п'яти повітах Волинської губернії, а саме: в Дубнівському, Житомирському, Рівненському, Луцькому та Володимир-Волинському. У цілому, на початок 1914 р. під хмільниками в Україні було зайнято 8890 га, з яких близько 82,5 % належало Волині [30, с. 3]. За якістю вітчизняний хміль не поступався кращим сортам зарубіжного, а за ароматичними властивостями навіть перевищував їх.

Як тільки хмелярство України сформувалося як галузь, виникла потреба у її науковому забезпеченні. З цією метою у 1914 р. під Житомиром було закладено дослідний хмільник, на базі якого у 1924 р. створена Волинська дослідна станція хмелярства, реорганізована у 1932 р. у Всеукраїнську науково-

дослідну станцію хмелярства. Хмелярство займало передові позиції в сільському господарстві та відіграло суттєву роль в економіці Волині.

Під час військових дій першої світової війни було знищено багато хмільників та хмелесушарок. Царський уряд заборонив виробництво пива. І, як наслідок, Волинське хмелярство втратило внутрішній та зовнішній ринки збуту хмелю та робочу силу. Експорт хмелю значно знизився у порівнянні з останніми довоєнними роками і становив близько 25 % всієї хмелепродукції Волині. Внаслідок цих причин у 1916 р. площі хмелеплантацій різко скоротилися, що спричинило занепад галузі.

Жовтнева революція 1917 р. не змінила стану хмелярства в Україні, воно продовжувало зазнавати тяжких часів. Події громадянської війни взагалі заподіяли значної шкоди та призвели до руйнації сільського господарства, в тому числі й галузі хмелярства. У 1917 р. хміль в Україні займав 5000 га, а до 1922 р. площа його суттєво зменшилася [31, с. 11]. Зменшився попит на хмелепродукцію, що призвело до зниження ціни на хміль та припинення діяльності великої кількості пивоварних заводів.

Важливою віхою у відновленні хмелярства стала постанова ВЦВК і РНК “Про виробництво пива для населення” (1922 р.), яка передбачала створення сировинної бази для відродження пивоварної промисловості. Вже на початок 1923 р. попит на хміль значно зріс. Це привернуло увагу аграріїв до пошуку можливостей щодо збільшення виробництва хмелю, завдяки чому площі під хмільниками і валовий збір сировини стали швидкими темпами зростати. Так, з 1923 р. по 1927 р. хмільники було відроджено на площі 4135 га [31, с. 11].

Відомо, що найбільших успіхів розвиток будь-якої галузі (у тому числі хмелярства) може досягти в умовах кооперації та інтеграції діяльності виробничих структур і належного управління ними. Враховуючи це, в 1925 р. в місті Житомирі був заснований Волинський “Хмельсоюз,” якому підпорядковувалися організовані хмелярські товариства.

Проте, у 1928 р. валовий збір хмелю зменшився майже вдвічі, тобто з 28,7 тис. ц у 1927 р. до 14,4 тис. ц у 1928 р. Основними причинами цього були неготовність пивоварної промисловості до переробки значної кількості хмелю та згортання НЕПу і початок

колективізації. Втрачаючи економічні стимули виробництва, власники хмелеплантацій почали їх знищувати. Це призвело до зменшення у 30-х роках площ хмільників.

З метою посилення управління галуззю у 1929 р. “Хмельсоюз” перевели до складу державної організації Житомирської хмелеосіровні з підпорядкуванням управлінню технічних культур Наркомзему України. В 1930 р. керівництво роботою хмелеосіровні передано Управлінню бродильною промисловістю з центром в м. Київ. У травні 1934 р. створена в м. Житомир українська контора “Укрпромзаводхміль” з підпорядкуванням Наркомату харчової промисловості Союзу Радянських Соціалістичних Республік, яка до початку вітчизняної війни, тобто до червня 1941 р., здійснювала своє керівництво через хмелефабрики і 58 агрономів-хмелеводів. Агрообслуговування хмелярських колгоспів Житомирської, Київської, Хмельницької, Сумської, Рівненської, Волинської, Львівської та Дрогобицької областей забезпечувало необхідними матеріалами для обладнання і ремонту хмелевих плантацій стовпами, дротом, ядохімікатами та апаратурою для боротьби з шкідниками на хмелю. Вони також здійснювали керівництво будівництвом хмелесушарок і постачали колгоспи будівельними матеріалами для будівництва хмелесушарок. Разом з тим, агрообслуговування отримувало матеріали по фондах Наркомату харчової промисловості СРСР, проводило контракцію хмелю, приймало на свої хмелефабрики хміль від колгоспів, переробляли і відправляли його по відповідних нарядах пивзаводам країни, а також на експорт. Українська контора “Укрпромзаводхміль” мала в своєму складі 5 самостійних хмелефабрик в м. Житомир, м. Коростень, м. Рівне, м. Дубно і м. Луцьк.

Як бачимо, галузева структура постійно удосконалювалася та розширювалася. Зі сторони держави приділялася значна увага розвитку галузі хмелярства.

Після приєднання у 1939 р. до складу України західноукраїнських земель, на яких було розташовано 1,7 тис. га плантацій хмелю, площі хмеленасаджень відповідно зросли.

Отже, протягом десятиріччя (1930–1940 рр.) загальна площа хмільників в Україні зросла майже втричі і напередодні Великої Вітчизняної війни вона становила 5687,8 га, що складало 72,3 %

загальної площі хмільників у колишньому СРСР. В Україні перед війною хміль вирощували у 416 колгоспах та 9 радгоспах, а урожайність шишок становила 7,5 ц/га [31, с. 11]. Ставлення окупаційної влади до розвитку хмелярства було негативним, оскільки українські хмелярі завжди були у числі основних конкурентів німецьких хмелярів-підприємців. З десяти областей, в яких до війни вирощувався хміль, частково залишилися плантації лише у селян. В цілому, по Україні було зруйновано 4832,97 га або 84 % довоєнних хмелеплантацій. Загалом на початок 1944 р. в Україні залишилося 952,03 га площ хмільників або 16,5 %, з яких найбільший показник в Житомирській області – 119,25 га. За підрахунками спеціалістів, збитки, завдані хмелярству України за роки німецько-фашистської окупації, перевищували 200 млн крб (у цінах 1944 р.).

З визволенням міста Житомира від німецьких окупантів Українська контора “Укрпромзаводхміль” переіменована в трест “Укрпромзаготхміль” Союз Головпиво Наркомату харчової промисловості СРСР. В грудні 1943 р. трест відновив свою роботу.

У серпні 1952 р. трест “Укрпромзаготхміль” у зв’язку з ліквідацією Київського тресту “Радгоспхміль” прийняв від нього 16 радгоспів і був переіменований в трест “Союзхміль” Головпиво Міністерства харчової промисловості СРСР. Проте площі хмільників та валове виробництво хмелю в Україні перевищили довоєнний рівень тільки в 1953 р., що склало відповідно 6760 га і 41420 ц [109].

У квітні 1956 р. у зв’язку з ліквідацією Головпиво трест “Союзхміль” переданий у підпорядкування Укрголовпиво Міністерства промисловості продтоварів УРСР і переіменований у “Укрхмільтрест”. У зв’язку з ліквідацією Укрголовпиво Міністерства промисловості продтоварів УРСР “Укрхмільтрест” у червні 1957 р. був переданий Міністерству с/г УРСР. “Укрхмільтрест” здійснював керівництво 14-ма хмелерадгоспами в 6-ти областях, 5-ма хмелефабриками в 3-ох областях.

У кінці 60-х років вирощуванням хмелю займалися у Житомирській, Рівненській, Волинській, Київській, Вінницькій, Хмельницькій, Львівській та Чернігівській областях. В Житомирській області за період з 1969 по 1970 рр.

зосереджувалося 4421 га площ хмільників або 62 % до загальної площі хмелю по Україні, в Рівненській області – 14 %, в інших – незначна кількість площ.

Необхідно зазначити, що хмелярство на початку 70-х років вимагало кардинальних змін, направлених на посилення економічних чинників розвитку галузі, так як в деяких господарствах хмелярство залишилося низькорентабельним, занедбаним, причиною чого стала знеособленість галузі.

З метою більш ефективного розвитку галузі Рада Міністрів УРСР в липні 1976 р. прийняла постанову “Про заходи по забезпеченню потреби народного господарства хмелем”. Було визначено і здійснено комплекс заходів для розвитку галузі хмелярства. На базі “Укрхмільтресту” створено агропромислове об’єднання “Укрхміль” (1976 р.), до складу якого входило 56 спеціалізованих радгоспів, які в середньому виробляли 47 % валового збору хмелю в Українській СРСР, трест “Укрспецхмільбуд”, якому підпорядковувалися дев’ять СПМК та комбінат будматеріалів. На базі Української дослідної станції хмелярства було створено Науково-дослідний і проектно-технологічний інститут хмелярства (з 1996 р. Інститут сільського господарства Полісся УААН). Ці установи активно сприяли розвитку галузі хмелярства.

На розвиток галузі було асигновано 160 млн крб з 1976 до 1986 рр. за допомогою держави було побудовано 6 тис. га шпалери, змонтовано 300 складних машин та комплексів для збирання і сушіння шишок хмелю, побудовано багато інших об’єктів виробничого і соціального призначення, підвищено закупівельні ціни на хмелесировину. Внаслідок цього у середині 80-х років Україна за площею насаджень (9,4 тис. га) і валовим збором шишок (7 тис. т) вийшла на п’яте місце в світі після США, Німеччини Китаю і Чехословаччини. Від хмелярства отримували 40–45 млн крб чистих прибутків. У 1987 р. хмелегосподарствами галузі було зібрано рекордний урожай 8,1 тис т, що становило 11,5 ц шишок з гектара, і вперше Україна реалізувала 1,8 тис. т хмелю до Німеччини і Франції [109]. Такі обсяги виробництва дозволили повністю забезпечити внутрішні потреби України в продукції хмелярства, а надлишки відправляти на експорт. За реалізований хміль держава отримувала виручку в

іноземній валюті, хмелезбиральні машини та запчастини до них, засоби захисту рослин від бур'янів, хвороб і шкідників.

На базі агропромислового об'єднання “Укрхміль” в 1988 р. створено “Виробничо-наукове об'єднання по виробництву, заготівлі і переробці хмелю “Укрхміль”, яке успішно здійснювало керівництво галуззю.

Однак цілий ряд помилкових заходів державного масштабу призвів до занепаду хмелярства. У зв'язку з тим, що від закладення хмільників до початку їх плодоношення проходить кілька років, термін окупності капіталовкладень у цю галузь є великим. В умовах гострої нестачі у господарств фінансів, техніки, оборотних засобів все вищесказане негативно відображається на площах насаджень цієї культури та відповідно валовому виробництві.

З проголошенням незалежності України після 1991 р. та переходу її до ринкових відносин відбувся обвальний спад виробництва хмелю. Розпад СРСР призвів до розірвання зв'язків на ринку збуту хмелю. Також причиною спаду було порушення паритету цін на сільськогосподарську та промислову продукцію. У результаті хміль став збитковим. Відсутність ввізного мита на хміль сприяла масовому завезенню хмелю пивзаводам України з-за кордону, в результаті 1200 т хмелю вітчизняного виробництва урожаю 1997 р. залишилося нереалізованим, з роками втративши свою якість, що привело до тяжкого фінансового стану господарств та невиплати заробітної плати хмелярам.

Відсутність конкретної стратегічної програми економічного розвитку негативно вплинуло на процес переходу до ринкової економіки. Наслідком цього стала неминуха фінансово-економічна криза, яка спричинила спад виробництва хмелю в країні.

Як свідчать результати дослідження, основними факторами, які призвели до занепаду галузі хмелярства, стали: антиалкогольна компанія, розпочата в 1985 р.; аварія на Чорнобильській АЕС, забруднення значної площі під хмільниками і, як наслідок, падіння попиту на український хміль на міжнародному ринку; втрата джерел валютних надходжень від реалізації хмелю тощо.

З перелічених та інших причин з 1991 по 1999 рр. занепад галузі посилювався. Площі хмеленасаджень в Україні зменшилися в 3,3 раза, а валове виробництво – в 12. При потребі пивзаводів у вітчизняній хмелесировині в обсязі 2500 т – забезпеченість становить лише 20 % (500 т).

У господарствах залишилося 83 із 223 хмелекомбайнів, 68 із 120 хмелесушарень іноземного виробництва. Різно зменшилася кількість спеціальних тракторів та знарядь. Збільшилася кількість пустоючої шпалери до 3469 га, земля під якою не використовується. Згідно зі статтею 4 Земельного Кодексу України хмільники не розпайовані і не мають надійного господаря.

Існуючу систему управління було скасовано, оскільки головним завданням державної економічної політики був перехід до ринкової економіки. Це сприяло розвитку ринкових відносин в економіці, у зв'язку з чим було проведено ряд важливих змін як в аграрному секторі в цілому, так і в галузі хмелярства зокрема.

В 1991 р. “Виробничо-наукове об'єднання по виробництву, заготівлі і переробці хмелю “Укрхміль” перетворено в добровільне об'єднання “Українське виробничо-наукове об'єднання по виробництву, заготівлі, переробці та реалізації хмелю “Укрхміль”. В 1993 р. на виконання постанови загальних зборів засновників до балансу об'єднання “Укрхміль” приєднана як госпрозрахунковий підрозділ Житомирська міжгосподарська виробничо-постачальна база.

Наказом Регіонального відділення Фонду державного майна України по Житомирській області від 30.06.95р. № 151-АТ державне підприємство “Український державний виробничо-технічний центр хмелярства “Укрхміль” перетворене у відкрите акціонерне товариство “Український концерн хмелярства “Укрхміль” згідно з Декретом Кабінету Міністрів України від 17.05.93р. № 51-93 “Про особливості приватизації майна в агропромисловому комплексі” та Указом Президента України від 17.01.95р. № 53/95 “Про прискорення приватизації майна в агропромисловому комплексі”.

Статут ВАТ “Український концерн хмелярства “Укрхміль” зареєстровано Виконавчим комітетом Житомирської міської ради народних депутатів 13.07.95 р. Наступні зміни в статуті зареєстровані 09.04.97 р., 06.07.98 р., 25.10.99 р. і

25.09.01 р. Статутний фонд ВАТ “Укрхміль” складає 3500 тис. грн, який поділено на 14 млн простих іменних акцій номінальною вартістю 0,25 грн. Державної частки в статутному фонді підприємства немає. Кількість акціонерів – близько 3990 осіб.

Метою діяльності ВАТ “Укрхміль” є здійснення виробничо-господарської, комерційної та інших видів діяльності і отримання прибутку на підставі задоволення суспільних потреб у товарах і послугах, що визначені предметом діяльності. Згідно з діючим статутом це:

- виробництво гранул хмелю;
- виробництво посадкового матеріалу хмелю перспективних сортів супереліти та еліти;
- роздрібна торгівля продуктами харчування, безалкогольними, слабоалкогольними і алкогольними напоями та пивом;
- оптова торгівля, зокрема матеріально-технічними ресурсами для хмелярських сільськогосподарських підприємств, товарами в якості розрахунку за борги, за дилерськими угодами тощо.

ВАТ “Укрхміль” здійснює заготівлю хмелю і його переробку в гранули хмелю та хміль спресований з наступною реалізацією споживачам, а також виробництво гранул хмелю та хмелю спресованого з давальницької сировини. Постачальниками хмелю-сирцю є сільськогосподарські підприємства України, що вирощують хміль, а також фірми-посередники, а постачальниками матеріально-технічних ресурсів – підприємства і організації України.

У постійному користуванні підприємство має 5,02 га земельних ділянок. Вирощування хмелю здійснюється на орендованих земельних ділянках, які розміщені в Житомирському, Бердичівському і Черняхівському районах Житомирської області. Вирощування саджанців хмелю розміщене: в пакетах і коробах – на території виробничо-постачальницької дільниці, у відкритому ґрунті – на орендованих земельних ділянках в с. Хмельове і в с. Половецьке Бердичівського району. На підприємстві створена Центральна

науково-виробнича лабораторія з визначення якості хмелю і хмелепродуктів.

Оптова торгівля матеріально-технічними ресурсами для сільськогосподарських підприємств, зокрема хмелярських, здійснюється через виробничо-постачальницьку дільницю підприємства. Переважну частину матеріально-технічних ресурсів становлять підвісний матеріал для вирощування хмелю, пальне для сушіння хмелю, отрутохімікати і сільськогосподарська техніка.

Основними покупцями гранул хмелю підприємства виступають потужні пивзаводи України: ЗАТ “Оболонь”, ВАТ “Пивзавод “Рогань”, ЗАТ спільне українсько-американське підприємство “Донецький пивоварний завод”, ВАТ “Пивобезалкогольний комбінат “Славутич”, Чернігівський пивкомбінат “Десна”, АТ “Миколаївський пивзавод “Янтар”, ВАТ “Пивобезалкогольний комбінат “Крим”. Незначна кількість хмелю пресованого і гранул хмелю поставляється в держави СНД і Прибалтики.

З 1995 р., коли хмелярські радгоспи були перетворені в колективні сільськогосподарські підприємства, а виробничо-наукове об’єднання “Укрхміль”, яке відповідало за стан галузі хмелярства, було приватизоване, не залишивши державної частки власності і, згідно зі Статутом, втратило відповідальність за виробництво хмелю, галузь стала не керованою і збитковою.

В 1995 р. на добровільних засадах була створена Асоціація хмелярів України і затверджена наказом Міністерства агропромислового комплексу від 04.01.96 р. № 1. Асоціація об’єднує і координує діяльність господарств у галузі хмелярства, захищає їх інтереси в умовах ринкових відносин.

Стан галузі хмелярства на початку 90-х років характеризується такими явищами: зменшення загальної площі під хмільниками з 9359 га у 1985 р. до 4423 га у 1995 р.; суттєвим зниженням врожайності хмелю; безпрецедентним падінням валового виробництва хмелю – з 6327,3 т в середньому за 1986–1990 рр. до 2602 т у 1995 р. Навіть загальна кількість хмелегосподарств в останні роки значно зменшилася (з 312 у 1985 р. до 217 у 1995 р.), (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості хмелепідприємств в Україні, одиниць

Область	Роки					2009р. до 1985р.	
	1985	1995	2000	2005	2009	+, -	%
Вінницька	7	8	5	1	1	-7	14,3
Волинська	28	10	3	2	3	-25	10,7
Житомирська	178	153	63	49	52	-126	29,2
Київська	3	2	-	1	0	-3	0
Львівська	8	7	6	5	5	-3	62,5
Рівненська	62	34	11	8	8	-54	12,9
Хмельницька	5	2	1	1	1	-4	20,0
Чернігівська	1	1	1	1	0	-1	0
Луганська	-	-	1	2	2	+2	100,0
Всього в Україні	312	217	91	70	72	-240	23,1

Джерело: розраховано за даними Інституту сільського господарства Полісся НААНУ.

У результаті у 2009 р. в Україні нараховується лише 72 підприємства (і це при тому, що відбулося значне подрібнення господарств у зв'язку з проведенням їх реформування). При цьому, більша частина (84,0 %) з них є збитковими. Найбільша кількість хмелегосподарств розміщена в Житомирській області (72,2 % від загальної кількості по Україні). За нею за цим показником ідуть Рівненська (11,1 %), Львівська (6,9 %) області.

Разом із тим, слід відмітити, що збиткові підприємства є практично в усіх районах (табл. 2.2). Раніше серед хмелярських господарств збиткових практично не було навіть у самі несприятливі за погодними умовами роки.

У результаті досліджень виявилось, що кількість збиткових хмелегосподарств є досить значною і в 2009 р. складає 21 господарство або 84 %. Відповідно, в 2005 р. їх було 31 або 88,6 % від загальної кількості. Як свідчать дані таблиці, кількість господарств за цей період зменшилася з 35 у 2005 р. до 25 у 2009 р. Збитковими є всі господарства Ємільчинського, Лугинського, Радомишльського, Червоноармійського, Черняхівського, Чуднівського районів.

Таблиця 2.2

**Наявність збиткових хмелегосподарств у районах
Житомирської області, 2005–2009 рр.**

Райони	Кількість господарств				Частка району в кількості господарств, (%)				Питома вага збиткових господарств у загальній кількості, %	
	всіх		збиткових		всіх		збиткових			
	Роки									
	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009	2005	2009
Бердичівський	1	1	0	1	2,9	4,0	0	4,7	0,0	100,0
Ємільчинський	1	0	1	0	2,9	0	3,2	0	100,0	100,0
Житомирський	5	2	4	1	14,2	8,0	12,9	4,7	80,0	80,0
Лугинський	3	2	3	2	8,5	8,0	9,7	9,6	100,0	100,0
Новоград-Волинський	1	1	0	0	2,9	4,0	0	0	0,0	0,0
Олевський	13	10	12	9	37,1	40,0	38,7	42,8	92,3	92,3
Радомишльський	1	1	1	1	2,9	4,0	3,2	4,7	100,0	100,0
Червоноармійський	7	2	7	2	20,0	8,0	22,6	9,6	100,0	100,0
Черняхівський	2	2	2	2	5,7	8,0	6,5	9,6	100,0	100,0
Чуднівський	1	1	1	1	2,9	4,0	3,2	4,7	100,0	100,0
м. Житомир	0	2	0	1	0	8,0	0	9,6	0,0	0,02
Всього по області	35	25	31	21	100,0	100,0	100,0	100,0	88,6	84,0

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

До основних причин збитковості значної частини підприємств слід, насамперед, віднести різке підвищення цін на матеріальні ресурси, високі кредитні ставки та практично повне припинення кредитування при одночасному відносно низькому рівні цін на хмелепродукти.

Необхідно зазначити, що з метою підтримки вітчизняного товаровиробника було прийнято ряд законодавчих актів у галузі

хмелярства, що активізували процеси її відродження: Закон України “Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства” [3], Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства” від 29 червня 1999 р. №1170 [7]. Лише після цього вдалося зупинити спад виробництва у галузі хмелярства. Впродовж останніх років було засаджено 2482,9 га хмелю, валове виробництво хмелю зросло з 438 т у 1998 р. (рівень 1933 р.) до 1337 т у 2009 р. Цих показників досягнуто, значною мірою, завдяки державній підтримці.

Окрім того, Асоціацією хмелярів України, було розроблено програму відродження хмелярства в Україні на 2000–2010 рр., в якій велика увага приділялася ліквідації зрідженості хмільників, для чого пропонувалося щорічно вирощувати близько 1 млн саджанців продуктивних сортів хмелю.

У результаті реформування пройшли зміни форми власності та типів господарювання. За статистичними даними, більшість хмелярських підприємств (94,5 %) є приватними. Структура підприємництва галузі хмелярства представлена в таблиці 2.3.

Отже, за цей період кількість фермерських господарств зросла в 2,6 раза. У результаті аграрних перетворень з’явилася помітна тенденція до зменшення кількості колективних сільськогосподарських підприємств, зокрема, за рахунок зміни їх форми власності та типів господарювання. Так, кількість хмелепідприємств зменшилася з 217 у 1995 р. до 72 одиниць у 2009 р. Найпоширенішою формою підприємництва наразі в галузі хмелярства є господарські товариства, яких в 2009 р. нараховується 25 (34,7 %).

Однак, аграрна реформа ще не створила ефективного й конкурентоспроможного приватного власника на селі. Незавершене реформування є причиною низької продуктивності аграрного сектора, а це призводить до слабкої конкурентоспроможності виробництва, зокрема хмелю.

Таблиця 2.3

Структура підприємництва галузі хмелярства

Організаційно-правові форми підприємництва	Роки									
	2005		2006		2007		2008		2009	
	одиниці	%	одиниці	%	одиниці	%	одиниці	%	одиниці	%
Господарські товариства	36	51,4	28	35	26	39,4	25	36,2	25	34,7
Фермерські господарства	2	2,9	8	10	5	7,6	9	13,0	13	18,0
Приватні господарства	17	24,3	29	36,3	22	33,3	23	33,3	24	33,3
Приватні агрофірми	5	7,1	4	5,0	4	6,1	3	4,4	3	4,2
Відкриті акціонерні товариства	3	4,3	3	3,7	2	3,0	2	2,9	2	2,8
С/г виробничі кооперативи	3	4,3	3	3,7	2	3,0	2	2,9	1	1,4
Державні підприємства	4	5,7	5	6,3	5	7,6	5	7,3	4	5,6
Всього	70	100,0	80	100,0	66	100,0	69	100,0	72	100,0

Джерело: розраховано за даними Асоціації хмелярів України.

Отже, організаційні трансформації здійснюються тоді, коли підприємства проводять перетворення там, де це необхідно і зміни не мають негативного впливу на виробництво. Для успішної реалізації трансформаційних процесів у галузі хмелярства мають бути розроблені та чітко сформовані принципи і механізми нормативно-правового та ресурсного забезпечення функціонування галузі та створено дієвий економічний механізм господарювання в аграрному секторі. Існує й диспаритет цін – ціни на промислові товари, які йдуть у сільське господарство, ростуть значно швидше, ніж ціни на сільськогосподарську продукцію. Все це негативно відобразилося на галузі хмелярства.

З 1995 р. і дотепер галузь, маючи таку потужну державну виробничу, збутову інфраструктуру на момент реформування, залишилася практично без наявної інфраструктури та вищого

керівного органу управління. Недосконалість інтеграційних зв'язків хмелярів і пивоварів, низька ефективність кооперації серед виробників хмелю в налагодженні спільного маркетингу, постачання, технічного та технологічного обслуговування теж значно позначилися на стані галузі. В результаті агрореформування в ній спостерігаються структурні деформації і диспропорції. Керівництво галузю хмелярства здійснюється через Міністерство аграрної політики та продовольства України. Цим створюються незручності для хмелевиробників. У роки революції, війн держава підтримувала цю галузь. З моменту свого зародження галузь мала вертикаль управління.

На думку академіка В. Юрчишина, в Україні у результаті відсутності більш-менш нормально функціонуючої моделі державного управління сільським господарством, зростаюча у часі системна недосконалість управління становленням аграрних відносин переросла у системну кризу в усьому агропродовольчому секторі економіки [142, с. 18].

Незавершене реформування сільського господарства є основою низької продуктивності аграрного сектора, а це призводить до слабкої конкурентоспроможності виробництва, зокрема хмелю, несприятливої структури експорту та підприємницького середовища (нестабільна система оподаткування, складнощі з кредитами, недосконала інфраструктура підтримки бізнесу) є слабкою стороною галузі хмелярства. Спочатку головна мета трансформацій визначалася як “розбудова конкурентоспроможного аграрного сектора економіки шляхом створення умов для прискореного формування ефективного господаря-власника” [37]. А надалі цілі визначалися залежно від завдань реформи на конкретних її етапах. Відсутність стратегічної мети виключала розробку ефективної стратегії трансформацій.

Алгоритм трансформації підприємства передбачає проведення скрупульозних прогностичних розрахунків очікуваних економічних, соціальних і екологічних результатів імплементації нової ринкової стратегії. Поновлення платоспроможності хмелепідприємств і ринкових позицій вимагає додаткового аналізу ресурсів, які забезпечують стійкість на ринку, – сильних сторін, потенційних можливостей, а також

розгляду слабких сторін і загроз (ризиків), що існують у підприємствах [131].

Неготовність підприємств галузі хмелярства до здійснення ринкової трансформації, відсутність реальних підходів на макро- і мезорівні управління економікою призвели до того, що за більш ніж п'ятнадцятирічний період господарських реформ виробничий потенціал підприємств галузі хмелярства не забезпечив свого необхідного відтворення, а ступінь його використання виявився дуже низьким.

Успіх реформування також визначається ступенем визнання необхідності і сприйняття суті реформ сільським населенням. Національні традиції, психологічні фактори та політичні міркування вплинули на хід першого етапу аграрної реформи в Україні. Зміна менталітету, цінностей, норм поведінки селян може потребувати життя декількох поколінь.

Таким чином, виходячи із закономірностей аграрних трансформацій, можна визначити їх мету в галузі хмелярства:

- формування ефективної експортоорієнтованої галузі, що базуватиметься на конкурентних перевагах;
- розвиток сільських територій;
- соціальний захист населення сільських територій.

Однак, аграрна реформа ще не створила ефективного й конкурентоспроможного приватного власника на селі. Отже, проблема трансформації хмеляпідприємств в Україні набуває ключового значення для всього процесу реформування економіки аграрного сектора країни, робить необхідним проведення досліджень і розробку ефективних програм реструктуризації підприємств галузі хмелярства.

Трансформаційні процеси мають стати для галузі не тією новою тенденцією, з якою потрібно боротися, а природною умовою її функціонування. Тому дуже важливо, щоб менеджери і працівники добре знали, що саме потрібно змінити і, з-поміж можливих варіантів, обрали найоптимальніший, який забезпечить ефективне ведення галузі.

2.2. Ефективність управління діяльністю підприємств галузі хмелярства

Умовою реалізації ефективного управління є використання ідеології стратегічного управління, де важливим елементом є можливість визначення оціночних характеристик цілей розвитку і перетворень.

Нарощування виробництва хмелю має стратегічне значення для підвищення ефективності галузі хмелярства України. Але фінансова криза призвела до нестабільності зовнішніх і внутрішніх умов підприємницької діяльності. Тепер однією з вирішальних проблем суб'єктів господарювання стала проблема їх функціонування і ефективного розвитку. Кожне підприємство має постійно оцінювати своє становище як усередині, так і зовні, оскільки воно знаходиться в умовах невизначеності, тому досить важко втриматися “на плаву” і одержувати прибуток та соціальний ефект від діяльності.

Без діагностики внутрішнього середовища неможливо вибрати стратегію. Діагностика (від грец. *diagnosis* – розпізнавання) передбачає визначення суті та особливостей проблеми на основі всеохоплюючого аналізу, застосовуючи певний набір принципів та методів його проведення [11]. Тільки детальний аналіз усіх аспектів діяльності організації дає змогу визначити її сильні та слабкі сторони організації, можливість реалізації обраного шляху її розвитку.

Згідно з обраною методикою, діагностика потребує вибору, збирання та оброблення необхідної інформації з використанням методів аналізу та оцінювання, підготовки заходів для успішної розробки стратегії. У процесі діагностики необхідно вивчити взаємозв'язки між загальними цілями організації, визначити та оцінити вплив складових середовища на результати діяльності організації, а також визнати здатність організації здійснювати зміни.

Організація (підприємство, фірма) – це складна система, для діагностики якої використовується системний аналіз, який проводиться з певною метою з точки зору певної цілі (місії) [2, с. 86]. Зрозуміло, що всі елементи, явища та процеси в системі взаємопов'язані й впливають одне на одного. Виділяючи будь-яку підсистему, слід враховувати вплив інших підсистем,

зворотній вплив самої підсистеми на інші підсистеми. Тому вивчення та діагностика підсистеми повинні проводитися із врахуванням її зв'язків із зовнішнім середовищем.

Для того, щоб отримати правильний діагноз організації, потрібно провести дослідження організації системно, тобто необхідно виявити комплекс взаємопов'язаних питань, що допоможе виявити об'єктивний стан системи управління та напрями її реорганізації.

Сучасний період економічного розвитку України, у якому діють підприємницькі структури, вимагає рішення зовсім нових для них завдань. Кардинальне реформування їхньої організації викликає необхідність управління на основі усебічного використання досягнень сучасної управлінської науки і практики, формування високої і стійкої в часі конкурентоспроможності. Один із засновників теорії конкурентоспроможності М. Портер пов'язує конкурентоспроможність з ефективністю використання ресурсів [99]. Традиційно економічну ефективність виробництва визначають як відношення результатів до витрат, що характеризує результати використання ресурсів [4].

Проблеми економічної ефективності будь-якого аграрного виробництва, особливо, яке включає різні технологічні процеси, напрями, операції, є надзвичайно складними як для кількісного, так і якісного вимірювання. Саме тому рівень економічної ефективності повинен характеризуватися системою економічних показників, які враховують ступінь впливу окремих факторів, ресурсів, умов досягнення основних цілей на рівні розширеного відтворення виробництва [37].

Концентрація хмелярства дає можливість оцінити ефективність його розвитку (табл. 2.4).

Житомирська область серед хмелярських регіонів країни за площею хмільників посідає провідне місце (58,3 %). Порівняно з 1990 р. вона зменшилася у 10,8 раза, а валовий збір хмелю – більш ніж у 4,9 раза. Як показують дані таблиці, в Житомирській області спостерігається поступове зменшення частки хмільників у площі сільгоспугідь. У 2009 р. їх частка складала 0,04 % загальної площі сільгоспугідь області, а в 1990 р. – 0,44 %. Починаючи з 2005 р., спостерігається незначне зростання частки хмелю у грошовій виручці від реалізації продукції, за виключенням 2009 р.

Таблиця 2.4

**Концентрація хмелярства в Житомирській області
в 1990–2009 рр.**

Роки	Площа с/г угідь, тис.га	Площа плодо- носного хмелю, тис.га	Доход (виручка) від реалізації продукції - всього, млн грн	в т.ч. від		Питома вага хмелю у виручці	
				рослин- ництва	в т.ч. від хмелю	від реалізації продукції всього, %	від реалізації продукції рослиництва , %
1990	1475,0	6,5	1504,3	410,0	95,3	6,3	23,3
2005	1580,7	0,5	480,3	202,5	4,1	0,9	2,0
2006	1558,6	0,4	466,9	240,2	3,6	0,8	1,5
2007	1535,2	0,4	550,2	320,9	8,7	1,6	2,7
2008	1527,9	0,6	729,4	442,7	18,8	2,6	4,3
2009	1526,9	0,6	883,4	612,0	19,3	2,2	3,2

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Інформація щодо концентрації хмелярства в господарствах Житомирської області наведена в додатку Ж2.

Таким чином, в Житомирській області у 2009 р. вирощуванням хмелю займалося 40 спеціалізованих підприємств, які звітуються в органи статистики. Крім того, є ще 9 спеціалізованих господарств, які, відповідно до нормативно-законодавчої бази, не звітуються. Аналіз даних річної звітності, свідчить, що хмелепідприємства за динамікою площ хмеленасаджень належать до різних груп:

- I група – підприємства, які збільшують площі хмеленасаджень (13 підприємств або 32,5 % від загальної кількості);

- II група – підприємства, де площі хмеленасаджень залишаються без змін (2 підприємства – 5,0 %);

- III група – підприємства, де площі під хмеленасадженнями мають тенденцію до зменшення (10 підприємств або 25,0 %);

- IV група – підприємства, які залишили площі під хмеленасадженнями без догляду (6 підприємств – 15,0 %);

- V група – підприємства, які, відповідно до нормативно-законодавчої бази, мають право не звітуватися, але виросуванням хмелю займаються (9 підприємств – 22,5 %).

За обсягами валового збору хмелю виділяється СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” (16,0 % виробництва хмелю області у 2009 р.), ВАТ “Укрхміль” (12,4 %), СТОВ “Перемога” (9,0 %), ПАФ “Дружба” (6,3 %), які постійно нарощують виробництво. Меншими є обсяги виробництва у СТОВ “Полісся” (4,6 %), СТОВ “Андріяшівка-хміль” (4,6 %), ПСП “Зміна” (4,0 %), ПСП “Кам'янське” (3,9 %), ПСП “Олекс” (3,7 %), СТОВ “Саджанець” (3,5 %), СТОВ “Полісся” (3,4 %), СВК “Вертокиївка” (3,4 %), ПСП “Білокоровицьке” (3,2 %), ТОВ “Янко” (3,1 %), СТОВ “Світанок” (2,9 %), ТОВ “ВО Агро-Пром-Сервіс” (2,8 %). Загалом, ці 16 підприємств забезпечують 84,0 % виробництва хмелю регіону, на 1 хмелепідприємство у 2009 р. в Житомирській області припадало 13,95 га хмеленасаджень та 199,85 ц валового збору хмелю.

Належний розвиток хмелярства забезпечував підприємствам не тільки високий рівень прибутковості, а й дозволяв вирішувати проблему працевлаштування місцевого населення. Але в роки економічної кризи з 1991 по 1999 р. воно більшою мірою, ніж інші галузі, втратило свій потенціал. Про це, насамперед, свідчить скорочення площ його насаджень та, відповідно, валових зборів в ці роки (табл. 2.5).

Отже, слід відмітити, що за період з 2005 по 2009 рр. валовий збір хмелю зріс в Україні в 2,2 рази, урожайність в 4 рази, площа хмелю майже не змінюється. В Житомирській області валовий збір хмелю зріс в 2 рази, урожайність – 3 рази, а площа має тенденцію до зменшення. Приріст виробництва хмелю у середньому за роки по Україні складає 144,8 т, по Житомирській області, відповідно, 95,9 т.

Таблиця 2.5

**Динаміка загальної площі, валового збору та урожайності
хмелю в Україні та Житомирській області, 1990–2009 рр.**

Роки	Загальна площа насаджень хмелю, тис. га			Валовий збір, тис. ц			Урожайність, ц/га		
	Україна	Житомирська область	Житомирська область у % до України	Україна	Житомирська область	Житомирська область у % до України	Україна	Житомирська область	Житомирська область у % до України
1990	7,4	5,2	70,1	55,5	42,6	76,8	7,5	8,2	109,3
1995	5,2	3,6	69,2	26,5	19,8	74,7	5,1	5,5	107,8
2000	2,0	1,3	65,0	6,8	5,2	76,5	3,4	4,0	117,6
2005	1,3	1,0	76,9	6,2	4,7	75,8	4,8	4,7	97,9
2006	1,2	0,9	75,0	6,5	4,8	73,8	5,4	5,3	98,1
2007	1,1	0,8	72,7	6,5	4,6	70,8	5,9	5,8	98,3
2008	1,2	0,7	58,3	9,4	5,9	62,8	5,4	8,7	161,1
2009	1,2	0,7	58,3	13,4	9,5	70,9	13,8	14,1	102,2
2009 р. до 1990 р., +,-	- 6,2	- 4,5	72,6	- 42,1	- 33,1	78,6	+ 6,3	+ 5,9	93,7

Джерело: розраховано за даними Державною комітету статистики України.

Зростання виробництва хмелю за останні роки значне, але питання щодо забезпеченості вітчизняної пивоварної промисловості сировиною залишається не вирішеним (рис. 2.1).

Дуже повільними темпами зростає забезпеченість пивоварної промисловості хмелепродуктами. Можна сказати, що лише четверта частина потреби покривається вітчизняним хмелем. А тому хмелярам необхідно докласти зусиль, щоб забезпечити пивоварів якісною сировиною у відповідному видовому співвідношенні.

Розглянемо структуру валового збору хмелю в розрізі регіонів України (рис. 2.2).

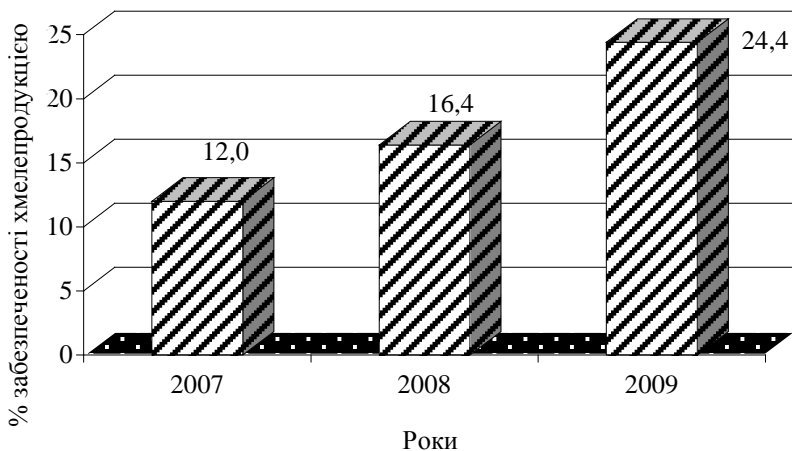


Рис. 2.1. Забезпеченість пивоварної галузі хмелепродукцією
Джерело: розраховано за даними Міністерства аграрної політики України.

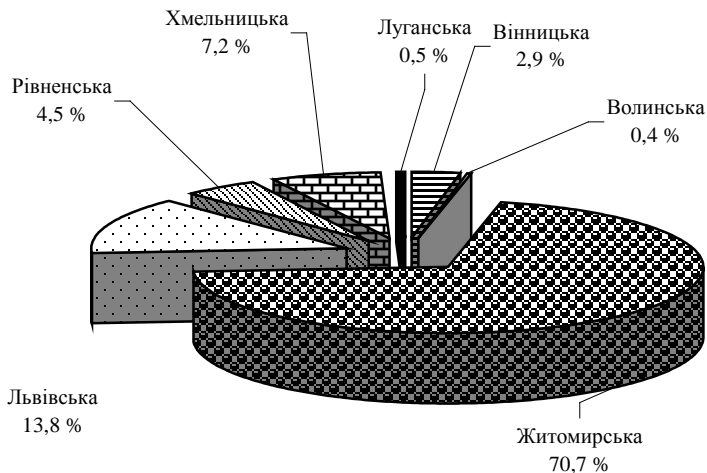


Рис. 2.2. Розподіл валового збору хмелю в Україні, 2009 р.
Джерело: розраховано за даними Міністерства аграрної політики України.

Найбільшу питому вагу в валовому зборі хмелю (70,7 %) займає Житомирська область і 13,8 % Львівська. Розподіл господарств за валовим збором хмелю подано в рисунку 2.3.

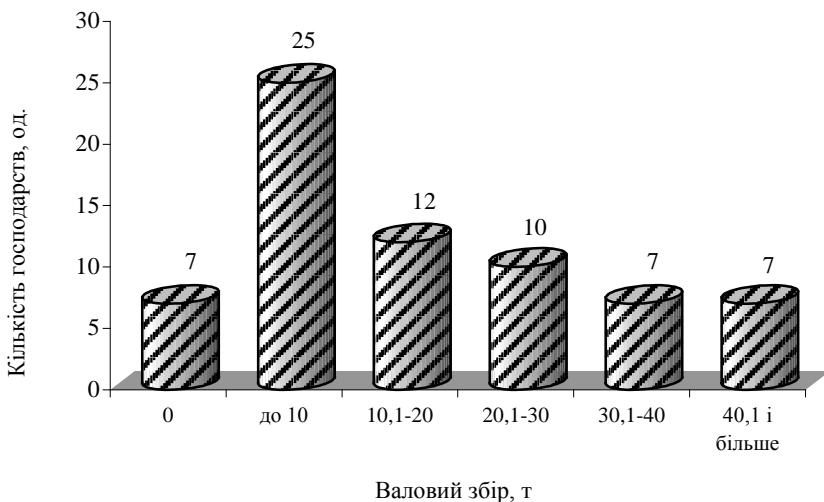


Рис. 2.3. Розподіл господарств за валовим збором хмелю, 2009 р.
Джерело: власні дослідження.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що господарства за валовим збором розподілилися таким чином: у 7-ми господарствах (10,3 %) валовий збір відсутній, так як площі закладені, але хміль, ще не плодоносить, в 36,8 % – валовий збір до 10 т, в 17,6 % до 20т, в 14,7 % до 30т, в 10,3 % до 40 т і більше. Розподіл господарств за обсягом валового збору та урожайністю показано в табл. 2.6.

Дослідження показали, що найбільша питома вага 36,7 % в загальній кількості господарств належить групі, де валовий збір складає до 10-ти т, 17,6 % складає група з обсягом валового збору від 10 до 20 т, група з обсягом валового збору від 20 до 30 т складає 14,7 %, групи 30-40 т та 40 т і більше розподілилися порівну і займають по 10,3 %. Якщо ж взяти всі групи, тобто від 10-ти т до 40т і більше, то 33 господарства мають урожайність 10–20 ц/га.

Таблиця 2.6

**Розподіл господарств за обсягом валового збору
хмелю та урожайністю, 2009 р.**

Групи господарств за обсягом валового збору хмелю, т	Групи господарств за урожайністю, ц/га			Всього
	до 10	10 – 20	20 і більше	
0 т	7	0	0	7
до 10 т	13	10	2	25
10 – 20 т	3	8	1	12
20 – 30 т	2	7	1	10
30 – 40 т	2	5	0	7
40 т і більше	0	3	4	7
Всього	27	33	8	68

Джерело: власні дослідження.

Більш конкретне уявлення про обсяги виробництва хмелю по районах Житомирської області подано в додатках В2, Г2.

Збільшення обсягу виробництва хмелю спостерігається в Житомирському, Олевському, Чуднівському районах та м. Житомир (ВАТ “Укрхміль”, ДП ДГ “Хмелярство”) у 1,9; 2,6 та 3,7 рази. За показником валового збору лідирують Олевський (33,4 %), Чуднівський (16,0 %), Житомирський (15,1 %) райони. Це пояснюється, насамперед, тим, що вони провели закладку хмільників високопродуктивними сортами.

Обсяги виробництва хмелю зростають, але, разом з тим, є ще ряд причин, які стримують це зростання (рис. 2.4).

Результати проведеного опитування керівників і спеціалістів 68 господарств показали, що 27 господарств мають зношені основні засоби та відчувають в них нестачу, в 6-ти – відсутні кваліфіковані фахівці, в 5-ти – низька забезпеченість трудовими ресурсами, 21 господарство потерпає від відсутності переробної інфраструктури, 66 господарств має труднощі з реалізацією, 20 – вважають що низький рівень наукового забезпечення, а 22 мають проблеми законодавчого врегулювання майнових та земельних відносин. Коло проблем значне, але керівництво господарств поступово їх вирішує.

У результаті досліджень, простежується тенденція до зменшення площ хмеленасаджень. Основною причиною цього є відсутність мотивації вкладати кошти в галузь, де затрати

починають окупатися не раніше ніж через 5–6 років, а також невідповідність попиту та пропозиції на хмелепродукцію.

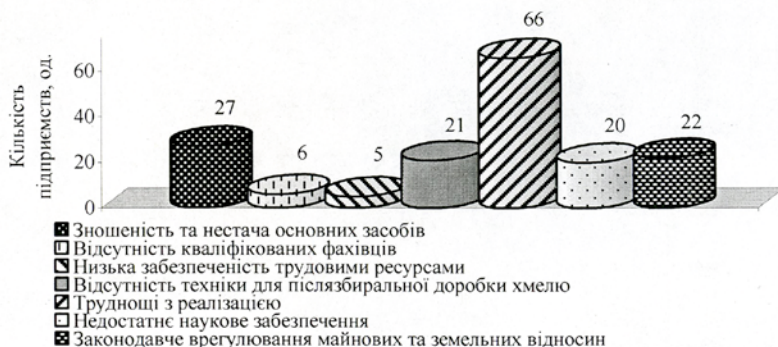


Рис. 2.4. Розподіл відповідей респондентів стосовно проблем, які стримують виробництво хмелепродукції

Джерело: власні дослідження.

Показники з посадки хмелю в Україні та в розрізі областей за період з 1999 по 2009 рр. наведені в додатку Д2. В середньому за роки закладалося 225,7 га хмелю, хоча й це не сприяє збільшенню площ хмеленасаджень. У Київській та Чернігівській областях України залишено без догляду засаджені 17,3 га площ хмелю. Це є свідченням неефективного використання державних коштів. Разом із тим, ми можемо спостерігати ситуацію, яка склалася з динамікою площ в Україні протягом років, коли галузь фінансувалася за рахунок бюджетних коштів (табл. 2.7).

Аналіз таблиці свідчить про те, що площа посадки хмелю складає 2482,9 га, а площа, яку списали або залишили без догляду, складає 2796,8 га, що на 313,9 га більше, ніж посадки хмелю. У результаті кошти вкладено, а площа хмеленасаджень залишилася майже на рівні 1999 р.

Розподіл господарств за розміром площ хмеленасаджень показано в табл. 2.8.

Найбільшу питому вагу займають господарства площею хмеленасаджень до 10 га (47,1%). Хміль – капіталоемна і трудомістка культура, а так як не у всіх господарствах є власна виробнича та переробна інфраструктура, то на великі площі розраховувати не можна.

Таблиця 2.7

Динаміка площ хмеленасаджень в Україні, га

Області	Наявність хмеленасаджень на початок 1999 р.	Посадка хмеленасаджень з 1999 по 2009 рр.	Площа хмеленасаджень разом (2+3)	Залишилося хмеленасаджень станом на 1.01.2010 р.	Списали або залишили без догляду (4-5)
Житомирська	1121	1861,3	2982,3	950,0	2051,7
Волинська	37	40,96	77,9	13,0	64,9
Львівська	107	168,9	275,9	126,8	149,1
Хмельницька	38	71,5	109,5	38,5	71,0
Вінницька	101	114,7	215,7	51,8	163,9
Рівненська	120	194,1	314,1	61,5	250,9
Чернігівська	18	11,3	29,3	0	29,3
Київська	10	6	16,0	0	16,0
Луганська	0	19,2	19,2	19,2	0
Україна (всього)	1552	2482,9	4034,9	1248,2	2796,8

Джерело: розраховано за даними Асоціації хмелярів України.

Таблиця 2.8

Розподіл господарств за площею хмільників згідно з інвентаризацією

Групи господарств за площею хмільників	Кількість господарств	Питома вага, %
До 10 га	32	47,1
10–20 га	13	19,1
20–30 га	12	17,7
30–40 га	3	4,4
40 га і більше	8	11,8
Всього	68	100,0

Джерело: власні дослідження.

У межах від 10 до 30 га – 25 господарств, що складає 36,8 % від загальної кількості господарств. Лише 11 господарств, а це – 16,2 % вирощують хміль на площі від 30 до 40 та більше гектарів. А ще в 90-х роках такі площі в господарствах були мінімальними.

Розміщення хмеленасаджень в спеціалізованих господарствах районів Житомирської області подано в табл. 2.9 та додатку Е.2.

Хмелярством займаються наразі підприємства дев'яти районів Житомирської області та приміські господарства м. Житомир.

Таблиця 2.9

**Динаміка зміни площ хмеленасаджень
у підприємствах за районами Житомирської області, га**

Райони	Роки					2009 р. в % до 2005 р.
	2005	2006	2007	2008	2009	
Бердичівський	36	39	31	35	39	108,3
Ємільчинський	4	3	3	0	0	0
Житомирський	95	65	74	38	78	82,1
Лугинський	19	15	14	11	15	78,9
Новоград-Волинський	12	6	9	8	6	50
Олевський	170	143	105	176	177	104,1
Радомишльський	21	0	0	47	46	в 2,2 р.
Червоноармійський	54	42	77	49	22	40,7
Черняхівський	49	43	37	34	34	69,4
Чуднівський	42	37	44	62	59	140,5
м. Житомир ВАТ “Укрхміль”, ДП ДГ “Хмелярство”)	0	0	0	137	82	0
По області	502	393	394	597	558	111,2

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Найбільшою концентрацією та величиною площ хмеленасаджень у 2009 р. відзначилися Олевський (31,7 %), м. Житомир (ВАТ “Укрхміль”, ДП ДГ “Хмелярство”) (14,7 %), Житомирський (14,0 %) та Чуднівський (10,6 %) райони. Разом в них розміщено 71,0 % всіх хмеленасаджень області (рис. 2.5). Це пояснюється, насамперед, найсприятливішими в цих районах

агрокліматичними умовами, інфраструктурним забезпеченням і ресурсами для розвитку галузі.

Найбільш об'єктивне уявлення про продуктивність хмеленасаджень дає урожайність хмелю (табл. 2.10). Як бачимо, урожайність хмелю значно зросла у всіх районах крім Радомишльського. Значні коливання урожайності спричинені: несприятливими погодними умовами, нераціональним сортовим співвідношенням хмеленасаджень, великим рівнем зрідженості як плодоносних, так і молодих насаджень, який в окремих випадках досягає до 30 %; віком хмільників (понад 15 років); недостатнім впровадженням клонової і фітосанітарної селекції; низьким рівнем догляду за хмільниками.

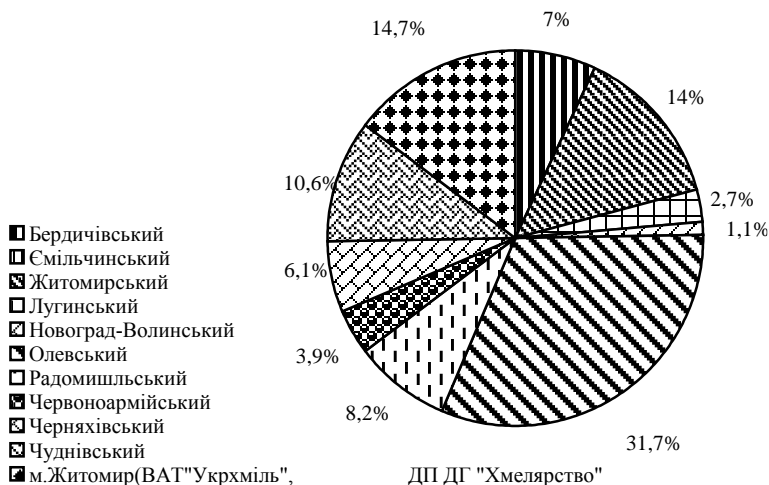


Рис. 2.5. Розподіл загальної площі хмеленасаджень по районах Житомирської області, 2009 р.

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Розподіл господарств за урожайністю хмелю подано на рис. 2.6.

Отже, можна сказати, що більша частина підприємств (60 %) мають високу урожайність хмелю. У 39,8 % господарств урожайність складає до 10 ц/га, у 48,5 % – до 20 ц/га, у 11,7 % – 20 ц/га і більше. Це свідчить, зокрема, про те, що в цих

підприємствах постійно проводиться значна робота по вдосконаленню сортової спеціалізації та технології виробничих процесів, а це позитивно впливає на продуктивність хмеленасаджень. За умови постійного відновлення хмеленасаджень, збільшення їх площ під високопродуктивними сортами хмелю, ця галузь має значні перспективи розвитку.

Таблиця 2.10

Урожайність хмеленасаджень по районах Житомирської області, ц/га

Райони	Роки					2009 р. у % до 2005 р.
	2005	2006	2007	2008	2009	
Бердичівський	7,0	5,6	5,5	9,5	9,5	135,7
Смільчинський	5,8	5,7	2,0	0	0	0
Житомирський	6,6	5,3	6,2	8,8	15,5	в 2,3 р.
Лугинський	5,5	2,7	6,4	6,3	9,7	176,4
Новоград-Волинський	5,3	7,8	4,7	6,5	7,0	132,0
Олевський	6,0	6,9	6,3	10,2	15,1	в 2,5 р.
Радомишльський	5,3	0	0	4,7	5,4	101,9
Червоноармійський	8,6	8,4	4,7	7,0	14,3	166,3
Черняхівський	9,2	8,6	9,4	9,7	17,2	187,0
Чуднівський	8,2	9,7	9,9	9,0	21,6	в 2,6 р.
м.Житомир (ВАТ “Укрхміль”, ДП ДГ “Хмелярство”)	0	0	0	7,1	13,9	0
Всього по області	6,9	6,9	6,5	8,4	14,3	в 2,1 р.

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Для підвищення урожайності та якості хмелю проводиться селекційне покращення ознак і властивостей хмелю, яке формується з урахуванням вимог до сорту з боку виробників та споживачів хмелесировини. Сорти хмелю найближчого майбутнього – це: висока та стабільна врожайність, стійкість до різного роду патогенів (шкідники, хвороби, вірусні інфекції, несприятливі фактори довкілля), екологічна пластичність, придатність до інтенсивних ресурсощадних та екологічно

безпечних технологій вирощування і збирання; високоякісна сировина, яка містить достатню кількість біологічно цінних речовин (загальні смоли, альфа-кислоти, бета-кислоти, поліфеноли, ксантогумол, ефірна олія та її складові), має відмінні пивоварні властивості, придатна для переробки у хмелюві препарати (порошки, пасти, гранули, екстракти) та має здатність до тривалого зберігання без значних втрат біологічно активних компонентів.

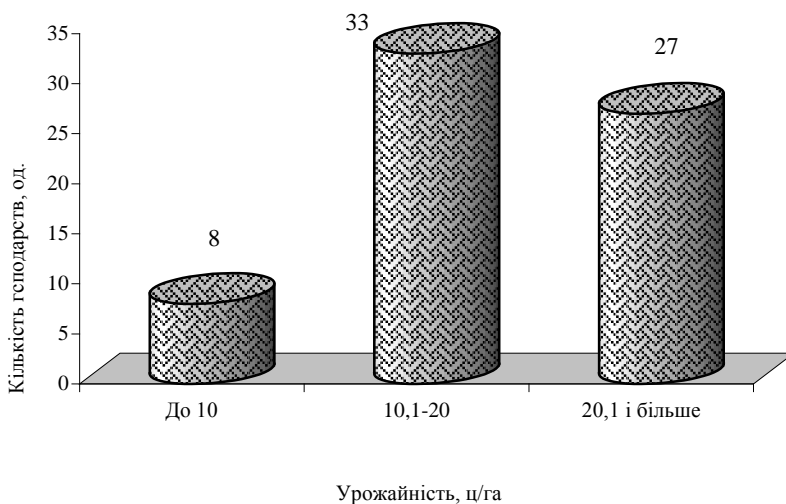


Рис. 2.6. Розподіл господарств за урожайністю хмелю
Джерело: власні дослідження.

Селекціонери Інституту сільського господарства Полісся створили та передали на Державне сортовипробування більше 30-ти сортів хмелю. Починаючи з 1992 р., цей матеріал поповнив Державний реєстр сортів рослин України 19 новими високопродуктивними сортами хмелю. Нині із 32 сортів українського асортименту 25 – селекції Інституту сільського господарства Полісся (дод. 3.2).

У світі спостерігається така тенденція співвідношення сортотипів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Динаміка світового виробництва альфа-кислот
в 2005–2009 рр.**

Роки	2005		2006		2007		2008		2009	
	т	%	т	%	т	%	т	%	т	%
Ароматичні сорти	43124	46,1	35561	41,7	40187	44,0	47993	42,4	40920	36,7
Гіркі сорти	49918	53,4	49312	57,8	51143	55,9	65072	57,5	70518	63,2
Інші	406	0,5	393	0,5	89	0,1	60	0,1	45	0,1
Всього	93448	100,0	85266	100,0	91418	100,0	113125	100,0	111483	100,0

Джерело: матеріали Hopsteiner.

Дані таблиці свідчать про те, що з 2005 по 2009 роки у співвідношенні сортотипів спостерігається зростання долі гірких сортів з 53,4 до 63,2 % і зменшення долі ароматичних сортів з 46,1 по 36,7 %.

Сортний склад насаджень ароматичних сортів хмелю України показано на рис. 2.7.

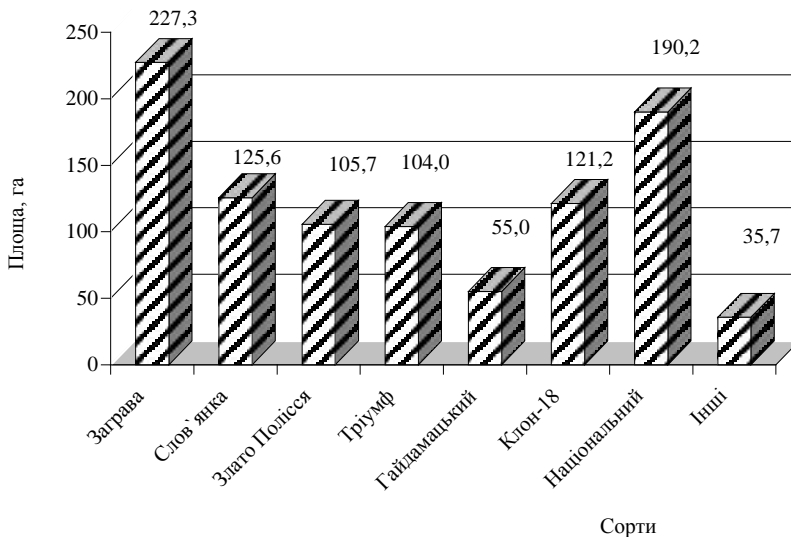


Рис. 2.7. Сортний склад насаджень хмелю ароматичних сортів України

Джерело: розраховано за даними додатку Л2.

Ароматичні сорти у 2009 р. займають 871,1 га, що становить 69,8 % від загальної площі насаджень. Гіркі сорти займають 252,8 га, що становить 20,3 % до загальної площі насаджень хмелю рис. 2.8.

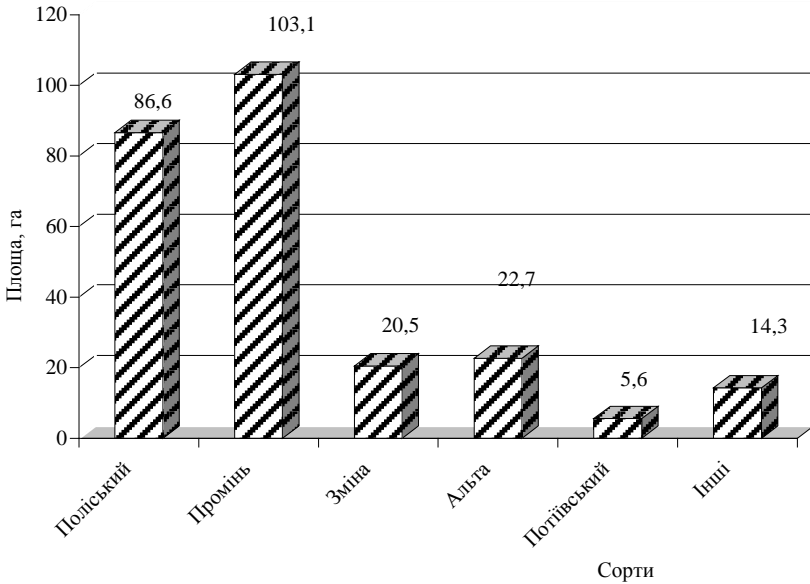


Рис. 2.8. Сортовий склад насаджень хмелю гірких сортів України

Джерело: розраховано за даними додатку Л2.

Проведені дослідження показують, що за видами вирощуваного хмелю господарства розміщені в такій послідовності: ароматичні сорти вирощує 21 господарство (30,9 %), гіркі 2 – (2,9 %), а ароматичні та гіркі 45 – (66,2 %) господарств (табл. 2.12).

Можна зробити висновок, що в господарствах надається перевага вирощуванню ароматичних сортів, що протирічить світовим тенденціям та попиту вітчизняних споживачів.

Таблиця 2.12

Розподіл господарств за видами вирощуваного хмелю

Групи господарств за видами хмелю	Кількість господарств	Питома вага, %
Ароматичні сорти	21	30,9
Ароматичні та гіркі	45	66,2
Гіркі	2	2,9
Всього	68	100,0

Джерело: власні дослідження.

Також ми провели групування підприємств за кількістю сортів хмелю, які вирощуються у господарствах (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розподіл господарств за кількістю сортів хмелю

Групи господарств за кількістю сортів хмелю	Кількість господарств	Питома вага, %
1	21	30,9
2–3	20	29,4
4–6	21	30,9
більше 6	6	8,8
Всього	68	100,0

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, 21 господарство вирощує лише 1 сорт хмелю, 47 господарств, а це 69,1 %, вирощують кілька сортів, тобто ароматичний та гіркий, що дає змогу їм конкурувати на ринку.

Групи господарств за площею хмелю та його видовий склад показані в табл. 2.14.

Як показують наведені дані, більшість підприємств незалежно від наявної площі, надають перевагу вирощуванню як ароматичних сортів, так і гірких.

Лише одне підприємство вирощує тільки гіркі сорти, а 21 – тільки ароматичні. І це, в основному стосується господарств з площею до 10-ти га, тобто, малою площею.

У Житомирській області, як і в Україні в цілому, у структурі площ хмеленасаджень та валових зборів провідну роль відіграють ароматичні сорти хмелю (табл. 2.15).

Таблиця 2.14

**Групування господарств за площею
хмелю дорослого віку та його видовим складом**

Групи господарств за площею хмелю дорослого віку, га	Сорти хмелю						Всього
	Ароматичні		Гіркі		Ароматичні та гіркі		
	кількість	%	кількість	%	кількість	%	
До 10	17	81,0	2	100,0	16	35,6	35
10 – 20	1	4,8	0	0	13	28,9	14
20 – 30	2	9,5	0	0	8	17,8	10
30 – 40	1	4,8	0	0	5	11,1	6
40 і більше	0	0,0	0	0	3	6,7	3
Всього	21	100,0	2	100,0	45	100,0	68

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 2.15

**Площа та валові збори хмелю за видами сортів
в Україні, 2009 р.**

Області	питома вага сортів у структурі, %							
	площа				валовий збір			
	арома-тичні	%	гіркі	%	арома-тичні	%	гіркі	%
Житомирська	683,9	78,5	180,7	71,4	710,4	71,4	235,2	68,8
Волинська	4,6	0,5	4,5	1,8	2,7	0,3	2,3	0,7
Львівська	80,3	9,2	25,7	10,2	140,4	14,1	45,1	13,2
Хмельницька	42,1	4,8	4,0	1,6	87,8	8,8	7,8	2,3
Вінницька	21,4	2,5	10,6	4,2	20,1	2,0	19,0	5,6
Рівненська	35,2	4,1	21,4	8,5	31,9	3,2	27,8	8,1
Луганська	3,6	0,4	5,9	2,3	2,0	0,2	4,5	1,3
Україна – разом	871,1	100,0	252,8	100,0	995,3	100,0	341,7	100,0

Джерело: розраховано за даними Асоціації хмелярів України.

Як показують дані, наведені в таблиці, а також результати інвентаризації сортових ресурсів хмелю України у 2009 р., 1248,2 га насаджень були зайняті: ароматичними сортами – 871,1 га (69,8 %); гіркими сортами – 252,8 га (20,3 %); несертифікованим матеріалом (старомісцеві популяції, форми невизначеного походження і сортосуміші) – 124,3 га (9,9 %).

Площі насаджень хмелю за видами сортів та валові збори по районах Житомирської області у 2009 р. представлені в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

**Розміщення хмеленасаджень за видами сортів
в підприємствах районів Житомирської області, 2009 р.**

Райони	Площа хмеленасаджень, га					Валовий збір, т				
	всього	арома- тичні	%	гіркі	%	всього	арома- тичні	%	гіркі	%
Бердичівський	227,2	172,0	25,1	35,0	19,3	146	101,2	14,2	44,8	19,0
Житомирський	103,0	90,8	13,3	8,6	4,8	113,6	110,9	15,6	2,7	1,1
Коростишівський	2,2	2,2	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Лугинський	27,8	20,0	2,9	5,0	2,8	15,9	8,5	1,2	7,4	3,2
Новоград- Волинський	6,5	5,9	0,9	0,0	0,0	4,2	4,2	0,6	0,0	0,0
Олевський	279,2	207,1	30,3	57,6	31,9	362,7	290,6	40,9	72,1	30,7
Радомишльський	40,9	20,3	3,0	14,6	8,1	15,0	8,0	1,1	7,0	3,0
Романівський	11,1	11,1	1,6	0,0	0,0	10,0	10,0	1,4	0,0	0,0
Червоноармійський	43,5	34,1	5,0	9,4	5,2	33,8	25,7	3,7	8,1	3,4
Черняхівський	47,1	33,0	4,8	8,0	4,4	58,4	42,9	6,1	15,5	6,6
Чуднівський	95,8	60,1	8,8	31,8	17,6	127,7	57,1	8,0	70,6	30,0
м. Житомир (ВАТ "Укрхміль", ДП ДГ "Хмелярство")	41,9	27,3	4,0	10,7	5,9	58,3	51,3	7,2	7,0	3,0
Всього по області	926,2	683,9	100,0	180,7	100,0	945,6	710,4	100,0	235,2	100,0

Джерело: розраховано за даними Асоціації хмелярів України.

Дані, наведені в табл. 2.16 та дод. І2 показують, що в Житомирській області у 2009 р. площа ароматичних сортів хмелю склала 73,8 %, площа гірких сортів – 19,5 %, а площа сортосумішей та сортономерів – 6,7 %, валовий збір хмелю ароматичних сортів склав 75,1 %, гірких сортів 24,9 %. У структурі валового збору хмелю 1337 т (74,4 %) припадає на ароматичні сорти та 25,6 % – на гіркі (дод. К2). Більш повне уявлення про розміщення та валові збори хмелю за групами сортів у підприємствах України за 2009 р. наведені в додатку Л2.

Так, площі хмеленасаджень ароматичних сортів зосереджено в Олевському (30,3 %), Бердичівському (25,1 %) та Житомирському (13,3 %) районах. Площі гірких сортів

переважно розміщені в Олевському (31,9 %), Бердичівському (19,3 %), а також в Житомирському (17,6 %), районах. 40,9 % валового збору ароматичних сортів хмелю вирощується у Олевському районі, 15,6 % у Житомирському, 14,2 % у Бердичівському. По валовому збору хмелю гірких сортів лідером також є Олевський район (30,7 %), за ним іде Чуднівський (30,0 %), а далі Бердичівський (19,0 %).

З метою ефективного використання наявного сортового потенціалу, формування раціональних схем розміщення сортів із відмінними агробіологічними властивостями у Житомирській області та врахуванням рекомендацій науковців, пропонується таке кількісне співвідношення сортотипів:

- зона Полісся (Олевський, Лугинський, Радомишльський райони Житомирської області) – ароматичних – 40 %, гірких – 60 %;

- перехідна зона (Черняхівський, Новоград-Волинський, Червоноармійський, Житомирський райони Житомирської області) – ароматичних – 50 %, гірких – 50 %;

- зона Лісостепу (Бердичівський, Чуднівський райони Житомирської області) – ароматичних – 60 %, гірких – 40 %.

У зонах більш ризикованого ведення хмелярства (Лугинський, Олевський райони Житомирської області) за площею насаджень продуктивних хмільників 40 % рекомендується відводити під ароматичні та тонко-ароматичні сорти (Слов'янка, Заграва, Гайдамацький), а решту, 60 % площ, слід засаджувати сортами серії супер-альфа для збільшення зборів альфа-кислот (Альта, Промінь).

Відзначимо, що ароматичні сорти хмелю України представлені значно більшим різноманіттям асортименту, ніж гіркі. У структурі ароматичних сортів хмелю переважають, насамперед, Заграва (26,1 % всіх насаджень), Національний (21,8 %), Слов'янка (14,4 %), Клон-18 (13,9 %), Злато Полісся (12,1 %), Гайдамацький (6,3 %). На ці сорти припадає 95,1 % валового збору хмелю ароматичних сортів. Серед гірких сортів за розмірами площ виділяються, Промінь (40,8 %), Поліський (34,3 %), Альта (9,0 %), Зміна (8,1 %), що досягає у структурі площ гіркого хмелю 92,2 %. Міжнародний ринок з гіркими сортами насичений. Тому слід розраховувати, що ці сорти будуть

використовуватися переважно на внутрішньому ринку і на виробництві продуктів переробки хмелю. Ароматичні сорти мають високі пивоварні якості. Тому саме з цими сортами у нас є перспективи експорту хмелю за умови доведення його до доброго товарного стану з упаковкою, що відповідає міжнародним стандартам.

Важливе значення для вдосконалення сортової спеціалізації в хмелярстві має розсадництво. За останні роки в Україні була відновлена розсадницька база галузі хмелярства. Середньорічне виробництво саджанців за 2005–2009 рр. становить 826,3 тис. шт. Відзначимо, що у 2009 р. в Україні було вирощено 1051 тис. шт. саджанців (рис. 2.9, дод. М2).

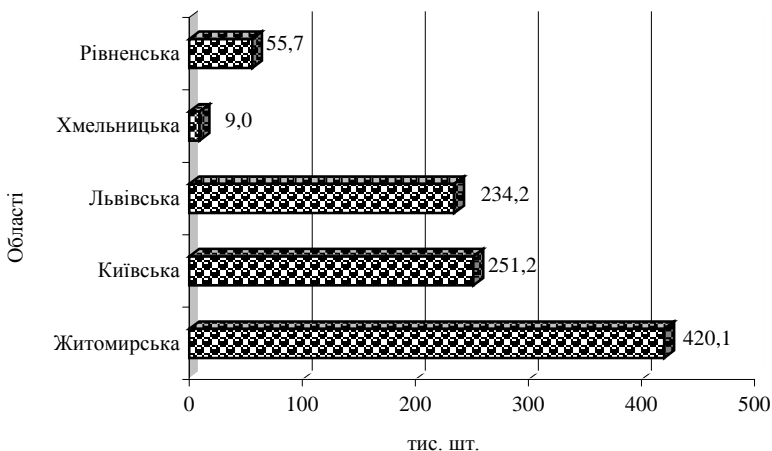


Рис. 2.9. Виробництво хмелесаджанців в Україні у 2009 р.

Джерело: розраховано за даними додатку М2.

Житомирську, Київську та Львівську області вважають такими, що спеціалізуються на хмелерозсадництві, їх частка складає 93,3 % у загальнодержавному виробництві. Цей результат забезпечили ІСГ “Полісся” УААН, МПП “Апекс” та ПП НВП “Захід-Хміль”. Асортимент саджанців представлений, сортами хмелю “Заграва”, “Слов’янка”, “Промінь”, “Альта”. Серед сукупності причин, які не дозволяють нарощувати обсяги виробництва розсадницьких матеріалів, слід відмітити фінансово-економічні. Крім того, значна частина пропонуван

підприємствами високоякісних саджанців не знаходить споживача, саджанці відпускаються господарствам-замовникам без оплати за гарантійними листами. Через створення дебіторської заборгованості вони не можуть належним чином розрахуватися із своїми працівниками по оплаті праці, придбати паливо, добрива, засоби захисту рослин, стимулятори росту, тобто продовжувати виробничу діяльність.

Наряду з іншими факторами, які впливають на результативні показники галузі хмелярства, є кваліфіковані кадри. Наявність освіти у керівників хмелепідприємств показано на рис. 2.10.

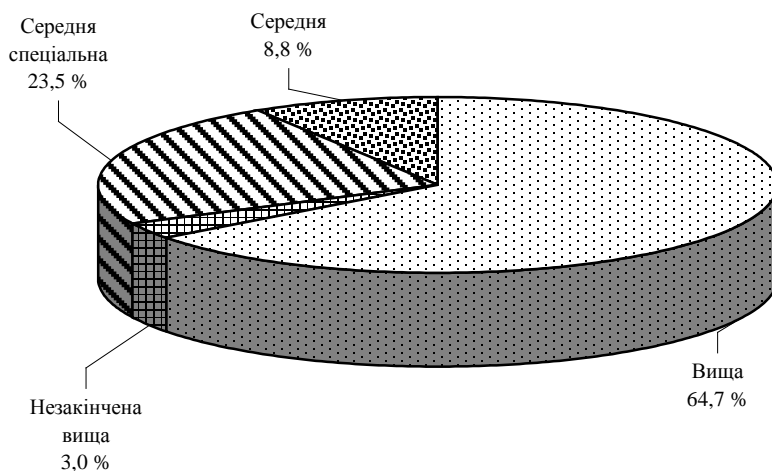


Рис. 2.10. Розподіл керівників підприємств галузі хмелярства за освітою

Джерело: власні дослідження.

Отже, можна сказати, що серед керівників хмелепідприємств (88,2 %) переважна більшість має вищу освіту. Але, разом із тим, є керівники (8,8 %), які мають лише середню освіту.

Проведені дослідження наявності спеціальної освіти у керівників господарств показано на рис. 2.11. Як бачимо, лише 33 керівники мають агрономічну освіту. Разом з тим, слід відмітити той факт, що мають тільки середню освіту 4 керівники господарств.

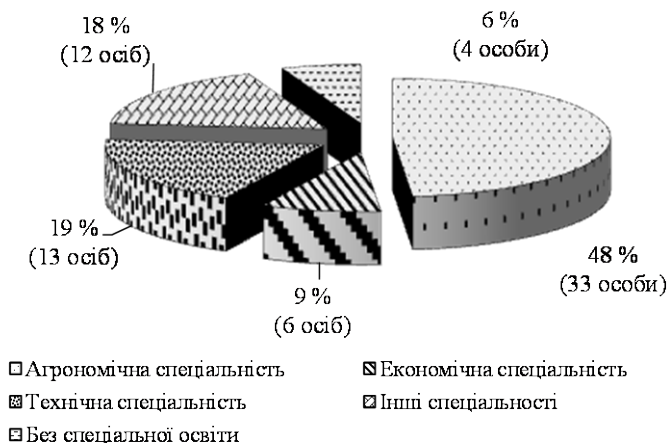


Рис. 2.11. Розподіл керівників підприємств за наявною спеціальністю

Джерело: власні дослідження.

Досліджено залежність урожайності хмелю від наявної фахової освіти керівників (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Залежність урожайності хмелю від фахової освіти керівника

Спеціальність керівника	Кількість		Урожайність, ц/га
	осіб	%	
Агрономічна спеціальність	33	48,0	13,2
Економічна спеціальність	6	9,0	14,5
Технічна спеціальність	12	18,0	11,3
Інші спеціальності	13	19,0	18,2
Без спеціальної освіти	4	6,0	8,9
Всього	68	100,0	13,9

Джерело: власні дослідження.

Анкетування показало, що урожайність хмелю не залежить від фахової освіти керівника. Але там, де підприємства очолюють керівники-практики, урожайність найнижча. Тобто, наявність

вміння управляти, передбачати, прогнозувати, спостерігати, порівнювати – основні для керівника підприємства як менеджера. Проведені дослідження щодо наявності спеціальної освіти у фахівців, які очолюють галузь хмелярства у підприємствах, показали, що агрономічну освіту мають лише 50 % фахівців, 41 % – галузь очолюють фахівці, які не мають спеціальної освіти (рис. 2.12).

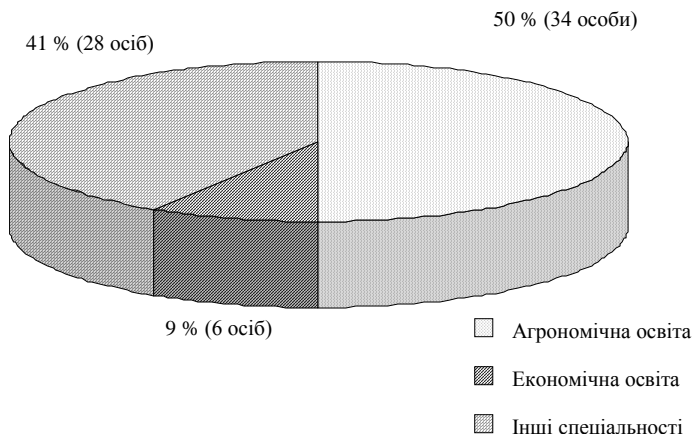


Рис. 2.12. Розподіл агрономів-хмелеводів за спеціальністю

Джерело: власні дослідження.

Отже, значна кількість осіб не має належної освіти для ведення галузі. Такі спеціалісти потребують перепідготовки та підвищення кваліфікації [59].

А тепер розглянемо основні економічні показники, що характеризують економічну ефективність хмелярства в Україні та Житомирській області (табл. 2.18).

Результати аналізу свідчать, що при тому, що площа насаджень в Україні у 2009 р. зменшилася у порівнянні з 2005 р. на 113,6 га, валовий збір хмелю зріс в 2,2 рази, а урожайність з 5,3 до 10,7 ц/га. Відповідно собівартість 1 ц зменшилася і в 2009 р. склала 2980 грн/ц проти 3130 грн у 2005 р. Реалізаційна ціна хмелю зросла в 2 рази і в 2009 р. її значення складало 3090 грн/ц. Прибуток на 1га зріс проти 2005 р. на 1887,32 грн і складає 1178,25 грн.

Таблиця 2.18

**Економічна ефективність підприємств галузі хмелярства
України та Житомирської області, 2005–2009 рр.**

Показники	Роки					
	2005	2006	2007	2008	2009	2009 р. в % до 2005 р.
<i>Україна</i>						
Площа плодоносних насаджень, га	1361,8	1187,4	1115	1107	1248,2	91,6
Валовий збір, ц	6073	7430	7450	9000	13370	в 2,2 р.
Урожайність, ц/га	5,3	7,3	7,4	8,1	10,7	в 2 р.
Собівартість 1 ц, грн	3130	2710	3100	3530	2980	95,2
Реалізаційна ціна 1 ц, грн	1540	2040	2950	4300	3090	в 2 р.
Прибуток (збиток): всього, тис. грн	-965,6	-483,0	-111,8	693,0	1470,7	х
в т.ч. на 1 га	-0,709	-0,477	-0,100	0,626	1,178	х
Рівень рентабельності (+), збитковості, (-), %	-50,8	-24,0	-4,8	21,8	3,7	54,5 в.п.
<i>Житомирська область</i>						
Площа плодоносних насаджень, га	502	393	394	597	558	111,2
Валовий збір, ц	3466	2727	2571	5008	7994	в 2,3 р.
Урожайність, ц/га	6,9	6,9	6,5	8,4	14,3	в 2,1 р.
Собівартість 1 ц, грн	2127,73	2874,69	3233,33	4524,46	3529,76	165,9
Реалізаційна ціна 1 ц, грн	1337,09	1601,58	2820,80	4391,65	3066,34	в 2,3 р.
Прибуток (збиток): всього, тис. грн	-2443,1	-2897,6	-1267,9	-569,6	-2910,7	80,9
в т.ч. на 1 га	-4,867	-7,373	-3,218	-0,954	-5,216	107,2
Рівень рентабельності (+), збитковості, (-), %	37,2	-44,3	-12,7	-2,9	-13,1	31,2 в.п.

Джерело: розраховане за даними Міністерства аграрної політики України.

Рівень рентабельності складає 3,7 %, що на 54,5 відсоткових пункти вище, ніж у 2005 р. У Житомирській області стан справ виглядає по-іншому. Площа насаджень зросла на 56 га, валовий збір хмелю зріс в 2,3 раза, а урожайність в 2,1 раза. Собівартість також зросла до 3529,67 грн на 1 т, що на 65,9 %, більше проти

2005 р. Хоч і реалізаційна ціна хмелю зросла в 2,3 раза, але це не покрити витрати, а тому на кожному гектарі отримано 2910,7 грн збитку, що на 467,60 грн більше проти 2005 р. Рівень збитковості становив 13,1 %.

Можна зробити висновок, що хмелярі Житомирської області виробничі показники мають значно вищі, ніж по Україні, а економічні показники на жаль, нижчі. Економічна ефективність хмелярства районів Житомирської області у середньому за 2005–2009 рр. наведена в дод. Н2.

Аналіз показує, що урожайність хмелю в Чуднівському районі значно перевищує середній обласний показник, чого не можна сказати про господарства зони Полісся, які знаходяться у Радомишльському та у Ємільчинському районах. В усіх інших районах області урожайність хмелю є меншою, ніж у Чуднівському. Собівартість 1 ц реалізованого хмелю по районах коливається в межах 2004,41–6152,56 грн/ц, тоді як показник по області – 3399,70 грн./ц. При цьому, збитковим хмелярство є у всіх районах, крім Новоград-Волинського та Чуднівського. Збиток на 1ц хмелю та на 1га насаджень, рівень рентабельності мають великий розмах коливань, а саме: збиток на 1 ц хмелю від 17,34 грн в Ємільчинському до 3358,50 грн в Радомишльському районах; збиток на 1 га насаджень від 29460,53 грн в Радомишльському районі до 12448,77 грн прибутку на 1 га насаджень в Чуднівському районі; рівень збитковості від 4,4 % в Бердичівському районі до 70,7 % в Радомишльському районі. Велика розбіжність за показниками між районами свідчить про наявність невикористаних резервів, як в технологічному, так і в економічному аспектах. Лише в Бердичівському (-4,4 %), Житомирському (-9,8 %) районах та м. Житомирі (-13,4 %) рівень збитковості нижчий, ніж по області (-15,6 %). Найкращі показники економічної ефективності мають Новоград-Волинський та Чуднівський райони. Саме вони, на думку автора, є зоною інтенсивного хмелярства наразі і у перспективі.

Важливого значення в складних ринкових умовах набуває виявлення резервів підвищення економічної ефективності виробництва. Для вирішення цього завдання недостатньо обмежитися визначенням його значень на рівні “достатній”, “недостатній” тощо. Такі критерії оцінки можуть неадекватно

тлумачитися та призводити до помилок у процесі економічного аналізу та планування. Більш точними і надійними є результати, отримані за допомогою статистико-математичних методів і моделей. Одним із напрямів їх застосування є оцінка економічної ефективності, дослідження взаємозв'язку між факторами, що формують її рівень, та визначення вагомості економічних чинників тощо [114].

Робочою гіпотезою дослідження було припущення про наявність суттєвої залежності між результативною ознакою (рентабельністю виробництва хмелю) та факторами, що визначають її рівень. Для вимірювання щільності зв'язку між досліджуваними та факторними показниками сформовано вибірку первинних даних підприємств з виробництва хмелю за 2005–2009 рр. (дод. П2).

У якості факторних ознак нами обрано:

- x_1 – урожайність хмелю, ц/га;
- x_2 – внесено добрив на 1 га хмеленасаджень, тис. грн;
- x_3 – сортовий склад хмелю, кількість сортів;
- x_4 – державна підтримка на 1 га хмеленасаджень, тис. грн;
- x_5 – рівень товарності хмелепродукції, %;
- x_6 – кількість управлінських працівників, осіб;
- x_7 – витрати на оплату праці в розрахунку на 1 га хмеленасаджень, тис. грн;
- x_8 – амортизаційні відрахування на 1 га хмеленасаджень, тис. грн.

Статистичний аналіз результатів дослідження проведено з використанням програми “SPSS Statistics 17.0”, а також Microsoft Excel 2003. Перевірку на відповідність нормальному розподілу отриманих даних проводили з використанням критерію Колмогорова-Смирнова. За ненормального розподілу даних значущість відмінностей кількісних ознак в незалежних групах визначалася за допомогою U-тесту Манна-Уїтні. Перевірку гіпотези про значущість коефіцієнтів кореляції проведено з використанням t-критерію Ст'юдента, а мультиколінеарності – Хі-квадрат. Визначення суттєвості відмінностей параметрів статистичної моделі при змінних за нормального розподілу здійснено з допомогою t-критерію Ст'юдента, а моделі в цілому – за допомогою F-критерію Фішера. Рівень статистичної значимості обрано $p < 0,05$.

При дослідженні статистичних взаємозалежностей між ознаками із вибіркової сукупності було виключено ті підприємства, в яких з певних причин були відсутні окремі показники. Перед застосуванням будь-якого методу статистичної обробки даних, що передбачає існування нормального розподілу, перевірка останнього є обов'язковою. Перевірку відібраних даних на відповідність нормальному розподілу виконано за допомогою тесту Колмогорова-Смирнова [151]. Результати обчислень представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Відповідність відібраних даних нормальному розподілу

Показник	Статистика Z Колмогорова-Смирнова	Достовірність
Рівень рентабельності виробництва хмелю, %, (y)	0,804	0,537
Урожайність хмелю, ц/га, (x_1)	0,932	0,350
Внесено добрив на 1 га хмеленасаджень, тис. грн, (x_2)	1,712	0,006
Сортовий склад хмелю, кількість сортів, (x_3)	1,226	0,099
Державна підтримка на 1 га хмеленасаджень, тис. грн, (x_4)	1,531	0,018
Рівень товарності хмелепродукції, %, (x_5)	2,513	0,000
Кількість управлінських працівників, осіб, (x_6)	2,378	0,000
Витрати на оплату праці в розрахунку на 1 га, тис. грн, (x_7)	1,100	0,178
Амортизаційні відрахування на 1 га хмеленасаджень, тис. грн., (x_8)	2,380	0,000

Джерело: власні дослідження.

Тест Колмогорова-Смирнова свідчить, що параметричні методи можна застосовувати лише при дослідженні рівня рентабельності виробництва хмелю, його урожайності, сортового складу та витрат на оплату праці (дод. Р.2). За іншими факторами тест фіксує суттєву відмінність розподілу від нормального. Ймовірність помилки є значимою, оскільки рівень значущості менше 0,05 [113].

Проведемо групування за рівнем рентабельності виробництва. Виділимо дві групи господарств: збиткові та прибуткові й дослідимо, чи відрізняються показники в групі прибуткових та збиткових господарств за допомогою непараметричного тесту Манна-Уїтні (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Статистика критерію Манна-Уїтні

Показник	Статистика U Манна-Уїтні	Статистика W Уїлкоксона	Z	Достовірність
Рівень рентабельності виробництва хмелю, %, (y)	0,000	1953,000	-6,938	0,000
Урожайність хмелю, ц/га, (x ₁)	681,000	2634,000	-0,010	0,992
Внесено добрив на 1 га хмеленасаджень, тис. грн, (x ₂)	627,000	2580,000	-0,560	0,576
Сортовий склад хмелю, кількість сортів, (x ₃)	570,000	2523,000	-1,150	0,250
Державна підтримка на 1 га хмеленасаджень, тис. грн, (x ₄)	599,000	2552,000	-0,844	0,398
Рівень товарності хмелепродукції, %, (x ₅)	670,000	923,000	-0,128	0,898
Кількість управлінських працівників, осіб, (x ₆)	538,000	2491,000	-1,503	0,133
Витрати на оплату праці в розрахунку на 1 га, тис. грн, (x ₇)	510,500	763,500	-1,745	0,081
Амортизаційні відрахування на 1 га хмеленасаджень, тис. грн, (x ₈)	584,500	2537,500	-0,993	0,321

Джерело: власні дослідження.

Виявилось, що різниця між показниками урожайності хмелю, кількості внесених добрив на 1 га, сортового складу хмелю, державної підтримки на 1 га хмеленасаджень, рівня товарності, кількості управлінських показників, витрат на оплату праці в розрахунку на 1 га, амортизаційних відрахувань на 1 га хмеленасаджень в прибуткових та збиткових господарствах статистично не значима. Іншими словами відмінностей за цими показниками у досліджуваних групах не виявлено. Натомість, спостерігається різниця у показниках рівня рентабельності.

Наближається до статистично значимого рівня і відмінність рівня витрат на оплату праці у вказаних групах.

Значно ширші можливості аналізу можна отримати, застосувавши відповідні параметричні тести. Проведемо кореляційно-регресійний аналіз показників, що відповідають нормальному розподілу: урожайність хмелю, ц/га (x_1); сортовий склад хмелю, кількість сортів (x_3) та витрати на оплату праці в розрахунку на 1 га, тис. грн (x_7).

На початковому етапі дослідження обґрунтуємо доцільність включення до моделі відібраних факторів. Критерієм відбору слугуватиме значення коефіцієнта кореляції Пірсона. При наближенні значень парних коефіцієнтів кореляції між факторами та результативною ознакою до 1 за модулем спостерігатиметься тісний зв'язок, що вказуватиме на наявність взаємозалежностей між досліджуваними величинами. За наявності слабкої кореляції такий фактор недоречно використовувати у подальших дослідженнях внаслідок відсутності причинно-наслідкового зв'язку. З метою виключення взаємозалежних факторів дослідимо також парні коефіцієнти кореляції між факторами. Перевірку на мультиколінеарність факторів моделі проведено за допомогою критерію Хі-квадрат та F-критерію [65, с. 284].

Фактори сортовий склад хмелю та витрати на оплату праці в розрахунку на 1 га не корелюють із результативним показником, оскільки отримані значення коефіцієнтів кореляції нижче критичного рівня (дод. С2а). Таким чином, подальші дослідження проводитимемо на основі однофакторної моделі. Обчислений парний коефіцієнт детермінації (0,097) свідчить про те, що врахований у моделі фактор пояснюють лише 9,7 % коливання рентабельності виробництва хмелю (дод. С2б). Отже, отримана модель непридатна для використання у подальших дослідженнях.

Дослідимо залежність результативної ознаки від факторів окремо в групі збиткових та прибуткових підприємств. Необхідність розподілу вибіркової сукупності на дві підгрупи зумовлено тим, що реальні значення досліджуваних показників зазвичай не співпадають з декларованими.

Згідно з обчисленими значеннями статистики Колмогорова-Смирнова у групі збиткових хмелегосподарств відповідають

нормальному розподілу показники рентабельності виробництва хмелю, урожайності хмелю, сортового складу та витрат на оплату праці в розрахунку на 1 га (дод. Т2а).

Проведемо кореляційно-регресійний аналіз показників, що відповідають нормальному розподілу: урожайність хмелю, ц/га (x_1); сортовий склад хмелю, кількість сортів, (x_3); витрати на оплату праці в розрахунку на 1 га, тис. грн (x_7).

Отримані значення кореляції Пірсона між результативною ознакою та урожайністю хмелю, ц/га (x_1) і витратами на оплату праці в розрахунку на 1 га, тис. грн (x_7) є статистично значущими, що підтверджується оцінкою за допомогою t-критерію Ст'юдента (дод. Т2б). Між зазначеними факторами існує мультиколінеарний зв'язок, що не дозволяє їх одночасне використання при встановленні статистичних взаємозалежностей за допомогою кореляційно-регресійного аналізу, оскільки призводитиме до значного викривлення отриманих оцінок [65, с. 239] (дод. Т2в). Таким чином, лише один із наведених факторів (урожайність або витрати на оплату праці) можна використовувати у подальших дослідженнях в якості фактора та за допомогою параметричних тестів та будувати економетричні моделі.

Обчислені характеристики моделі, а саме коефіцієнт множинної кореляції (0,573) та детермінації (0,329) (дод. Т2г), свідчить про те, що враховані у моделі фактори пояснюють лише 32,9 % коливання рентабельності виробництва хмелю у збиткових підприємствах. Значною мірою це можна пояснити особливостями галузі. Рентабельність виробництва хмелю суттєво залежить від ціни, яка встановлюється виключно в залежності від якісних параметрів продукції, зокрема вмісту альфа-кислот.

У групі прибуткових підприємств всі показники, окрім кількості управлінських працівників і амортизаційних, відрахування на 1 га хмеленасаджень відповідають закону нормального розподілу (дод. У2а). Відбір факторів проведемо на основі обчислених коефіцієнтів кореляції. Між рівнем рентабельності та урожайністю, кількістю внесених добрив на 1 га хмеленасаджень, рівнем товарності та оплатою праці в розрахунку на 1 га існує тісний зв'язок. Враховуючи те, що між

вказаними факторами відсутній мультиколінеарний зв'язок (У2в) маємо всі підстави для проведення кореляційно-регресійного аналізу за 4 факторами [65, с. 239; 86, с. 209–215].

У таблиці 2.21 (дод. У2б, У2д) подані результати регресійного аналізу у групі прибуткових господарств. У прибуткових підприємствах аналітичні параметри статистичної моделі значно кращі, що, в значній мірі зумовлено стабільною роботою останніх. Таким чином, результативну ознаку (рівень рентабельності прибуткових підприємств) можна пов'язати із досліджуваними факторами наступним регресійним рівнянням:

$$y_x = -16,54 + 5,5x_1 + 3,52x_2 + 0,17x_5 - 4,32x_7 \quad (2.1)$$

Підвищення урожайності на 1 ц/га зумовлює, в середньому, зростання рентабельності прибуткових підприємств на 5,5 %, збільшення кількості внесених добрив на 1 тис. грн спричиняє зростання рентабельності прибуткових підприємств на 3,52 %, а зростання рівня товарності на 1 % спричиняє підвищення рентабельності прибуткових підприємств на 0,17 %. Обернено пропорційний взаємозв'язок спостерігається між витратами на оплату праці та рентабельністю прибуткових підприємств, адже чим вищі витрати на оплату праці, тим вища собівартість, а, отже, нижча рентабельність виробництва.

Перевірка достовірності моделі у цілому та коефіцієнтів регресії за окремими факторами зокрема свідчить про правомірність використання її для подальшого аналізу (табл. 2.21). Оскільки абсолютні величини t за всіма параметрами (коефіцієнтами регресії) рівняння більші критичного значення (2,07) [64, с. 262–263], урожайність хмелю, кількість внесених добрив, рівень товарності, витрати на оплату праці – важливі змінні для оцінки рентабельності. Отже, всі змінні, що використані у рівнянні регресії, можуть використовуватися і для управління рівнем рентабельності.

Таблиця 2.21

**Статистичні параметри кореляційно-регресійного аналізу у
прибуткових хмелепідприємствах
Житомирської області**

Показник	Середнє значення показника	Парний коефіцієнт кореляції, r_{xy}	Нестандартизований коефіцієнт (коефіцієнт регресії)	Середнє значення помилки для коефіцієнту регресії	t-статистика	Стандартизований коефіцієнт (β -коефіцієнт)	Коефіцієнт еластичності
a_0 – середнє значення рівня рентабельності при x_1 $= 0$	x	x	-16,543	11,823	-1,399	x	x
x_1 – урожайність хмелю, ц/га	8,723	0,591	5,501	1,010	5,447	0,554	1,782
x_2 – внесено добрив на 1 га хмеленасаджень, тис. грн.	2,836	0,464	3,518	1,120	3,142	0,339	0,371
x_5 – рівень товарності, %	102,200	0,455	0,165	0,077	2,137	0,222	0,625
x_7 – витрати на оплату праці в розрахунку на 1 га, тис. грн	7,259	-0,440	-4,315	0,737	-5,852	-0,584	-1,163
y – рівень рентабельності, %	26,932	x	x	x	x	x	x
Коефіцієнт множинної кореляції	0,918						
Коефіцієнт детермінації	0,842						

Джерело: власні дослідження.

Коефіцієнт множинної кореляції становить 0,92, що свідчить про наявність суттєвого зв'язку між результативною ознакою (рівнем рентабельності прибуткових підприємств) та досліджуваними факторами. Коефіцієнт множинної детермінації $R^2 = 0,842$ показує, що варіація результативного показника у зв'язку із зміною розглянутих факторів становить 84,2 %, тобто, дані фактори пояснюють 84,2 % коливання рентабельності

виробництва хмелю у прибуткових підприємствах Житомирської області, а 15,8 % спричинено факторами, що не враховані у моделі.

Дослідження β -коефіцієнтів та коефіцієнтів еластичності свідчить, що найбільші можливості щодо підвищення рентабельності виробництва хмелю у прибуткових підприємствах містяться в урожайності, тому що за зміни на одне середнє квадратичне відхилення урожайності хмелю рівень рентабельності змінюється на 0,55 свого середнього квадратичного відхилення. Суттєвими факторами є і кількість внесених добрив та рівень товарності. Найвищий вплив урожайності на рентабельність виробництва підтверджується і показником еластичності. Зміна ж урожайності на 1 % призводить до зміни рентабельності на 1,78 %.

Узагальнюючим показником ефективності діяльності вважається прибуток та його максимізація. На думку автора, таке твердження є недостатньо обґрунтованим, тому що прибуток, як і будь-який абсолютний показник, не характеризує, наскільки отримана сума велика у порівнянні із витратами, потребами тощо. Крім того, він не дає можливості співставляти показники кількох підприємств і тому не може використовуватися для оцінки рівня конкурентоспроможності. Одночасно зазначимо, що наразі не існує єдиного підходу – який саме вид показника рентабельності (рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність продажів) має розглядатися як узагальнюючий показник ефективності роботи підприємства.

Однак, і показник рентабельності підприємства має недоліки – він характеризує тільки поточний стан підприємства і не оцінює перспективи його розвитку. Показник рентабельності визначається за тими галузями, продукція яких набула товарну форму. По рослинництву в цілому визначають такі показники рентабельності, як рівень рентабельності і приведену масу прибутку від цього комплексу галузей на гектар ріллі. За окремими культурами доцільно розраховувати три показники: рівень рентабельності, розмір прибутку на гектар посіву і розмір прибутку на реалізований центнер продукції [4]. Розмір прибутку

на гектар посіву (посадки) певної культури (M_K) необхідно визначати з обов'язковим урахуванням її рівня товарності за формулою:

$$M_K = \frac{P_K}{S \cdot K_T}, \quad (2.2)$$

де, P_K – прибуток, одержаний від реалізації певної культури;

S – площа посіву, посадки культури;

K_T – коефіцієнт товарності.

Значення такого підходу до визначення розміру прибутку на гектар посіву (посадки культури) дуже велике, оскільки дає змогу правильно оцінити доходність галузі. Для проведення розрахунків наведемо рівень товарності хмелю в додатку Ф.2. Як видно з додатку, товарність хмелю по господарствах районів не завжди була 100 %. Середньорічний показник в Ємільчинському районі склав 148,4 %, а в Чуднівському – 110,4 %. По області рівень товарності складає в середньому за 2005–2009 рр. 87,4 %. Це є свідченням того, що в підприємств існують проблеми з реалізацією хмелепродукції, незважаючи на те, що забезпеченість пивоварної галузі перебуває в межах 16–25 %.

З метою правильної оцінки доходності галузі визначимо розмір прибутку на 1 га посадки хмелю. Для цього використаємо показник рівня товарності хмелепродукції. Для прикладу, розрахунки проведемо за даними підприємства СТОВ “Андріяшівка-хміль” Бердичівського району та СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” Чуднівського району. Ці підприємства є єдиними представниками цих районів (табл. 2.22).

Порівнюючи показники, можна сказати, що розмір прибутку (збитку) на 1 га хмелю більш реалістично відображає доходність (збитковість) галузі, ніж показник рентабельності реалізації. В СТОВ “Андріяшівка-хміль” у 2009 р. отримано збитку 177,4 грн на 1 га хмелю, а показник рентабельності вказує, що кожна вкладена у виробництво хмелю 1 грн понесла збитків 4,4 коп. В СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” отримано збитку 99,6 грн на 1 га хмелю, а показник рентабельності свідчить про те, що кожна вкладена у виробництво хмелю гривня понесла 12,9 коп.

збитку. По роках розмір прибутку (збитку) і рентабельність коливаються з великим діапазоном. Спостерігається залежність маси прибутку на гектар хмеленасаджень від рівня товарності продукції.

Таблиця 2.22

Розрахунок розміру прибутку на 1 га хмеленасаджень по двох підприємствах Житомирської області

Підприємства	Роки					2009 у % до 2005
	2005	2006	2007	2008	2009	
Товарність хмелю, %						
СТОВ "Андріяшівка-хміль"	98,4	95,9	85,9	90,1	46,1	46,8
СТОВ "Спілка хмелярів та пивоварів"	49,9	28,9	226,3	132,6	100,0	в 2,0 р
Площа хмеленасаджень, га						
СТОВ "Андріяшівка-хміль"	36	39	31	35	39	111,4
СТОВ "Спілка хмелярів та пивоварів"	42	37	44	62	59	140,5
Прибуток від реалізації хмелю, тис.грн.						
СТОВ "Андріяшівка-хміль"	27,2	88,8	12,6	76,0	-319,0	в -11,7р.
СТОВ "Спілка хмелярів та пивоварів"	-348,9	185,7	967,3	2894,1	-587,8	168,5
$S \cdot K_T$, площа насаджень на коефіцієнт товарності						
СТОВ "Андріяшівка-хміль"	3542,4	3740,1	2662,9	3153,5	1797,9	50,8
СТОВ "Спілка хмелярів та пивоварів"	2095,8	1069,3	9957,2	8221,2	5900,0	в 2,8 р.
Розмір прибутку на гектар хмелю, грн						
СТОВ "Андріяшівка-хміль"	7,7	23,7	4,7	24,1	-177,4	в -23 р.
СТОВ "Спілка хмелярів та пивоварів"	-166,5	173,7	97,1	352,0	-99,6	59,8
Рентабельність, %						
СТОВ "Андріяшівка-хміль"	7,2	31,9	4,8	7,9	-46,8	-54,0 в.п
СТОВ "Спілка хмелярів та пивоварів"	-55,3	80,2	32,7	71,3	-12,9	42,4 в.п

Джерело: розраховане за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

На розмір прибутку (збитку) на 1 га хмеленасаджень і рентабельність продукції великий вплив має реалізаційна ціна. Прослідкуємо динаміку цін на хмелесировину (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

**Динаміка реалізаційних цін на хмелесировину
у Житомирській області, тис. грн/т**

Райони	Роки					2009 р. у % до 2005 р.
	2005	2006	2007	2008	2009	
Бердичівський	16,33	17,63	18,75	34,66	21,04	128,8
Ємільчинський	14,66	16,47	23,33	0	0	0,0
Житомирський	13,33	13,77	33,78	37,52	29,40	в 2,2 р.
Лугинський	9,77	37,17	13,13	34,59	20,37	в 2,1 р.
Новоград-Волинський	26,25	27,02	44,26	40,53	39,15	149,2
Олевський	14,63	14,37	22,37	32,33	23,16	158,3
Радомишльський	9,16	0	0	17,96	12,79	139,6
Червоноармійський	13,00	13,38	15,72	26,90	18,76	144,2
Черняхівський	9,60	12,20	18,86	34,61	18,85	196,3
Чуднівський	11,17	40,50	39,59	94,38	31,17	в 2,8 р.
м. Житомир (ВАТ “Укрхміль”, ДП ДГ “Хмелярство”)	0	0	0	42,50	61,39	0,0
Всього по області	13,37	16,01	28,20	43,91	30,66	в 2,3 р.

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Як показують дані, реалізаційна ціна хмелю у 2009 р. складала в Житомирській області всього 30,66 тис. грн/т, що на 30,2 %, менше порівняно з 2008 р. Значно вищим є рівень реалізаційної ціни хмелю у підприємствах м. Житомира та СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” Чуднівського району. Це пояснюється, насамперед, тим, що підприємства які мають гранулятор, забезпечують виробництво хмелепродукту високої якості, який має стабільний попит серед пивзаводів як України, так і за кордоном.

Значний вплив на рівень цін має собівартість хмелепродукції (табл. 2.24, дод. Х2, Ц2, Ш2). Як бачимо, собівартість хмелю

зростала меншими темпами порівняно з реалізаційною ціною. Але ціна по області в 2009 р., яка складає 30,66 тис. грн за 1 т хмелю, не покриває собівартості 35,29 тис. грн/т. По районах виявлено різкі коливання собівартості 1 т хмелю в 2009 р. від 21,63 тис. грн до 62,38 тис. грн, коли показник по області складає 35,29 грн. Також цікава ситуація у співвідношенні значень цього показника у 2009 до 2005 рр. Якщо в Житомирському, Новоград-Волинському районах цей показник збільшився у 1,2 раза, то в Лугинському та Бердичівському районах – 2,2–2,6 раза. Тобто, резерви зниження собівартості далеко не вичерпані.

Таблиця 2.24

**Динаміка собівартості 1 т хмелю
у Житомирській області, тис. грн**

Райони	Роки					2009 р. у % до 2005 р.
	2005	2006	2007	2008	2009	
Бердичівський	15,24	13,37	17,89	32,13	39,59	в 2,6 р.
Ємільчинський	19,07	24,53	15,17	0	0	0
Житомирський	18,09	40,99	36,89	45,38	21,63	119,6
Лугинський	15,07	34,98	15,19	45,55	33,25	в 2,2 р.
Новоград-Волинський	24,36	27,68	44,05	64,62	30,29	124,3
Олевський	22,58	25,78	34,42	37,10	29,59	131,0
Радомишльський	26,20	0	0	59,01	48,26	184,2
Червоноармійський	23,75	31,50	33,74	34,33	37,24	156,8
Черняхівський	20,68	32,43	37,47	38,42	29,75	143,9
Чуднівський	25,00	22,48	29,83	55,11	35,77	143,1
м. Житомир (ВАТ "Укрхміль", ДПДГ "Хмелярство")	0	0	0	60,39	62,38	0
Всього по області	21,28	28,75	32,32	45,24	35,29	165,8

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Аналіз структури виробничої собівартості хмелю за 2009 р. дає можливість стверджувати, що в структурі собівартості по області найбільша питома вага припадає на прямі матеріальні витрати (39,8 %) та витрати на оплату праці (28,3 %). В

Черняхівському районі прями матеріальні витрати складають 55,2 % (це найбільше в області), а в підприємствах м. Житомира (ВАТ “Укрхміль” та ДП ДГ “Хмелярство”) лише 21,6 %, тобто найнижчий показник в області.

Витрати на оплату праці в Новоград-Волинському районі сягають аж 44,0 %, що на 15,7 % більше обласного показника, тоді як в Чуднівському районі цей показник склав 17,4 %. Якщо ж врахувати той факт, що для підприємств у всіх районах області ціни на матеріальні ресурси та розцінки на оплату праці були однаковими, то зрозуміло, що таку значну різницю у витратах можна пояснити штучним завищенням витрат з метою зменшення фінансового результату. А звідси можна зробити висновок, що підприємства, які отримують державні кошти, мають звітуватися в статистичні управління не вибірково, а обов’язково та інформація про їх діяльність має бути доступною, достовірною та ідентичною для всіх підзвітних установ, так як виробнича діяльність здійснюється не за власні кошти, а понесені витрати на виробництво хмелю відшкодовуються державою.

Оскільки в Україні на державному рівні не забезпечується моніторинг фактичних обсягів продажу хмелепродуктів та хмелесировини в усіх формах торгівлі та прогноз ємності споживчого ринку, значна частка підприємств не володіє сучасними технологіями для виробництва конкурентоспроможних хмелепродуктів та успішного просування товарів на ринку, а недосконала законодавча база, недоступні банківські кредити та непомірні ставки страхових платежів не дають змоги ефективно працювати. Тому, для розробки стратегії розвитку будь-якого підприємства слід проаналізувати його внутрішнє та зовнішнє середовище (охоплює дві групи в оточенні організації – макро- (віддалене) і мезо-(близьке) оточення).

Макросередовище (макрооточення) створює загальні умови діяльності організації і переважно не має специфічного впливу на конкретну організацію, однак рівень впливу стану середовища на організацію різний. Воно є причиною й умовою обмеження або розширення сфери діяльності організації, спричиняє необхідні в ній зміни.

Як поточний, так і прогнозований стан факторів зовнішнього середовища може створювати драматичну ситуацію в діяльності організації, якщо вона не буде адекватно реагувати на їхній вплив. Динамічне і не завжди визначене зовнішнє середовище глибоко вражає і всебічно впливає на життя організації. Швидкі й непередбачувані зміни факторів зовнішнього середовища здатні завдати організації серйозних, несподіваних і важких ударів. Усе це говорить про те, що організація повинна постійно й уважно відстежувати за всіма змінами зовнішнього середовища, використовуючи для цього сучасні методи і прийоми.

Аналіз зовнішнього середовища проведено з використанням PEST-аналізу, який застосовують для дослідження політичних (P – *Policy*), економічних (E – *Economy*), соціокультурних (S – *Society*) та технологічних (T – *Technology*) факторів і який дає можливість обмежити об'єкт діагностування від стратегічних чинників [90].

Характеристика макросередовища хмелярських підприємств у розрізі основних компонент та чинників наведена в табл. 2.25.

З результатів проведеного аналізу випливає, що демографічна ситуація не сприятлива для забезпечення розвитку галузі, купівельна спроможність споживачів хмелепродуктів стимулює зростання обсягів виробництва хмелепродукції, зростаючий рівень інфляції негативно впливає на фінансовий результат господарювання, зниження ставок оподаткування прибутку дасть можливість більшу частку власних коштів направляти на розширення діяльності підприємства та відновлення виробничих ресурсів, незначне зростання темпів технологічних змін потребує вдосконалення відповідно до вимог часу, недостатній інноваційний потенціал галузі стримує впровадження інновацій, які так необхідні для розвитку галузі, недосконалість законодавства обмежує господарську діяльність хмелепідприємств, державна економічна політика сприяє подальшому розвитку галузі [107], високий рівень освіти населення забезпечить в подальшому підвищення його культурного рівня, бажання людей працювати при наявності стимулу сприятиме посиленню відповідальності в ставленні до праці.

Таблиця 2.25

Діагностика макросередовища хмелярських підприємств за 2009 р.

Компонента, чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
Демографічна			
Кількість працездатного населення на селі	Середня	Подальше зменшення працездатного населення на селі	Зростання попиту на робочу силу
Економічна			
Купівельна спроможність споживачів хмелепродукції	Середня	Збільшення купівельної спроможності споживачів хмелепродукції	Стимулює зростання обсягів виробництва хмелепродукції
Рівень інфляції	Більше 10 %	Можливе зростання	Впливає на підвищення собівартості хмелепродукції та її ціну
Фінансово-кредитна політика	Високі % за кредити, відмова у кредитуванні	Нестабільність та невпевненість	Обмежує розвиток підприємств
Система оподаткування	Високі ставки оподаткування	Можливе зниження	Збільшення власних коштів на розширення діяльності підприємства
Технологічна			
Темпи технологічних змін	Середні	Незначне зростання	Потреба у вдосконаленні відповідно до вимог часу
Інноваційний потенціал галузі	Недостатній	Стримує впровадження інновацій	Незначне розширення виробництва гранул хмелю
Політико-правова			
Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Недосконале	Необхідно удосконалити	Обмежує господарську діяльність
Державна економічна політика	Незначні зрушення в економіці країни	Тенденції до зростання	Стимулювання подальшого розвитку хмелепідприємств
Соціально-культурна			
Рівень освіти населення	Високий	Подальше зростання	Підвищення культурного рівня населення
Ставлення людей до праці	Переважає бажання працювати при наявності стимулу	Подальше поліпшення	Посилення відповідальності в ставленні до праці

Джерело: власні дослідження.

Другою складовою зовнішнього середовища є мікросередовище (мезооточення), яке охоплює ті його елементи, з якими організація перебуває в прямому контакті. Мезооточення підприємства, тобто середовище безпосереднього впливу на підприємство, показано в табл. 2.26.

Таблиця 2. 26

Аналіз мезооточення хмелярських підприємств

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Постачальники	Налагоджена робота з постачальниками	Фінансові проблеми у постачальників
Клієнти	Збільшення кількості клієнтів	Неплатоспроможність клієнтів
Конкуренти	«Обійти» наявних конкурентів	Поява сильних конкурентів

Джерело: власні дослідження.

Проаналізувавши мезооточення хмелепідприємств, можна зробити висновок, що збільшення кількості клієнтів можливе при нарощуванні обсягів виробництва хмелепродукції. Суттєвою загрозою для підприємств зі сторони мезооточення є поява сильних іноземних конкурентів. Оцінивши фактори внутрішнього та зовнішнього середовища хмелепідприємств, проведемо їх спільну оцінку. Для цього скористаємося технікою SWOT-аналізу. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюється такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи. SWOT-аналіз діяльності хмелярських господарств приведений у табл. 2.27.

Підприємство СТОВ «Андріяшівка-хміль» є одним із представників галузі. Тому, з метою визначення основних чинників впливу на подальший розвиток СТОВ «Андріяшівка-хміль», здійснено SWOT-аналіз. На його основі визначено зовнішні можливості і загрози, а також внутрішні сильні й слабкі

сторони. Результати проведеного аналізу свідчать про наявність позитивних і негативних факторів впливу на стратегічний розвиток, дія яких зумовлює необхідність альтернативного вибору одного з чотирьох варіантних сценаріїв й відповідно типу стратегії розвитку.

Підсумки SWOT-аналізу СТОВ “Андріяшівка-хміль” Бердичівського району Житомирської області наведені в таблиці 2.28. Як показав SWOT-аналіз, основними причинами ситуації, що склалася на цьому підприємстві, є:

- насиченість ринку імпортними хмелепродуктами;
- нестабільність попиту на хмелепродукцію на внутрішньому ринку збуту;
- відсутність практики стратегічного планування на підприємстві;
- відсутність маркетингової служби та недостатнє вивчення потреб споживачів на внутрішньому ринку;
- високі витрати та недосконала система управління;
- дефіцит обігових коштів, інвестиційних ресурсів та відсутність вільних грошових коштів, необхідних для розвитку виробництва у зв’язку з його сезонністю.
- Недоступність кредитних ресурсів.

Отже, виходячи з сильних сторін, хмелегосподарство має потенційні можливості: збільшити обсяги виробництва, заготовівлі та переробки хмелепродукції, що сприятиме розширенню власного сегменту ринку хмелю; впровадити прогресивні технології виробництва хмелепродукції; провести модернізацію технологічного устаткування, що сприятиме зростанню продуктивності праці; розширити площі хмеленасаджень новими та перспективними сортами, за рахунок посадки саджанцями “in vitro”; за рахунок кооперації розпочати виробництво гранул хмелю; за рахунок поступового виведення хмелепродукції підприємства на зовнішній ринок та закріплення позицій на внутрішньому ринку створити та активізувати маркетингову службу на підприємстві, знизити витрати та вдосконалити систему управління.

Таблиця.2.27

SWOT-аналіз діяльності підприємств галузі хмелярства

Характеристика зовнішнього середовища	Можливості О	Загрози Т
Внутрішній потенціал підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження інноваційних технологій в виробництві та переробці хмелю 2. Розширення ринків збуту 3. Функціонування державної програми підтримки галузі хмелярства 4. Доступність та поживлення банківського кредитування та лізингу 5. Задоволення потреб споживачів високоякісними хмелепродуктами 6. Створення інституційних установ 7. Пільговий режим оподаткування 8. Розвиток сільськогосподарського страхування 9. Створення постачальницько-збутової бази в галузі 10. Послаблення конкурентного тиску 11. Збільшення обсягів виробництва хмелепродуктів 12. Можливість кооперації між підприємствами 13. Створення дорадчих органів 14. Вдала маркетингова політика 15. Організація постійно діючої виставки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність галузевих інституційних установ 2. Зростання вартості техніко-технологічних інновацій 3. Неплатоспроможність дебіторів 4. Лібералізація торгівлі, насиченість ринку імпортною хмелепродукцією 5. недосконалість правових відносин в галузі при розпаюванні та реформуванні підприємств 6. Наявність товарів заміників 7. Погіршення демографічної ситуації 8. Низький рівень витрат на наукові дослідження 9. Невизначеність цінової політики 10. Несприятливий інвестиційний клімат 11. Відсутність вітчизняних сертифікаційних органів 12. Кредиторська заборгованість 13. Наявність високопродуктивних сортів хмелю іноземної селекції 14. Ризикованість діяльності
1	2	3
Сильні сторони S	Очікування (S+O) СiM Атакуюча стратегія	Очікування (T+S) СiЗ Захисна стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Управлінський персонал з досвідом роботи 2. Наявність високопродуктивних сортів хмелю вітчизняної селекції 3. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови 4. використання рекомендацій науковців 5. Наявність грануляторів 6. Безпеченість посадковим матеріалом 7. Наявність хмелешпалери 8. Безпеченість міндобривами та отрутохімікатами та засобами захисту рослин 9. Наявність лабораторії якості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження інноваційних технологій в виробництві та переробці хмелю 2. Розширення ринків збуту за рахунок вдалої маркетингової політики 3. Збільшення обсягів виробництва хмелепродуктів 4. Можливість кооперації підприємств 5. Диверсифікація діяльності та ширше використання наявного сортового складу хмелю 6. Страхування діяльності підприємств 7. Співпраця з банківськими установами, лізинговими компаніями, створення кредитних спілок 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жорстка політика щодо дебіторів 2. Концентрація зусиль на підвищенні якості хмелепродуктів 3. Диверсифікація хмелепродуктів за рахунок впровадження іноземних сортів хмелю; 4.Активізація маркетингової комунікаційної політики 5. Створення сайтів підприємств 6. Пошук нових торгових партнерів(іноземних) та постачальників 7. Участь у створенні обслуговуючих кооперативів 8. Застосування хмелепродуктів в нових сферах 9. Удосконалення правових відносин в галузі при розпаюванні та реформуванні підприємств

Закінчення таблиці 2.27

1	2	3
Слабкі сторони W	Очікування (W+O) СлМ Запобіжна стратегія	Очікування (T+ W) СлЗ Стратегія виживання
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька якість продукції 2. Висока зношеність основних виробничих фондів 3. Слабкі зв'язки з постачальниками 4. Незначна відносна частка ринку 5. Невідповідність національних стандартів міжнародним 6. Брак власної інфраструктури переробної та збутової мережі 7. Відсутність власних каналів збуту 8. Невідповідність сортового складу хмелю потребам споживачів 9. Дефіцит кваліфікованих трудових ресурсів 10. Недостатній рівень інноваційної активності 11. Недостатність реклами 12. Недостатній рівень обізнаності керуючого персоналу новим методам управління на ринку, неефективна система мотивації 13. Сезонний характер надходження основної маси грошових коштів 14. Низька забезпеченість органічними добривами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення та впровадження елементів стратегічного управління 2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці 3. Участь в привабливих кредитних програмах 4. Створення власної інфраструктури постачальницько – збутової мережі 5. Підвищення кваліфікації та перекваліфікація управлінських кадрів 6. Створення інституційних установ 7. Технічна модернізація, впровадження інновацій 8. Активна співпраця з пивзаводами, фармацевтичними та парфумерними підприємствами 9. Активізація рекламної діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Шляхом страхування ризику зменшити загрозу виникнення збитків 2. Зменшення ризиків банкрутства за рахунок створення резервного фонду 3. Оптимізація сортового складу хмелю; 4. Проведення інституційних змін 5. Сертифікація вітчизняних сортів та їх міжнародна реєстрація 6. Управління кредиторською заборгованістю 7. Активізація інноваційної діяльності

SWOT-аналіз діяльності СТОВ “Андріяшівка-хміль” Бердичівського району Житомирської області

Характеристика зовнішнього середовища	Можливості О	Загрози Т
Внутрішній потенціал підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження інноваційних технологій в виробництві та переробці хмелю; 2. Розширення ринків збуту; 3. Учасі в державній програмі підтримки галузі хмелярства; 4. Доступність та поживлення банківського кредитування та лізингу; 5. Створення інституційних установ; 6. Розвиток сільськогосподарського страхування; 7. Створення постачальницько-збутової мережі в галузі; 8. Створення дорадчих органів; 9. Організація постійно діючої виставки; 10. Застосування хмелепродуктів в нових сферах; 11. Можливість кооперації підприємств 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність галузевих інституційних установ; 2. Зростання вартості техніко-технологічних інновацій; 3. Неплатоспроможність дебіторів; 4. Лібералізація торгівлі, насиченість ринку імпортною хмелепродукцією; 5. Недосконалість правових відносин в галузі при розпаюванні та реформуванні підприємств; 6. Наявність товарів заміників; 7. Низький рівень витрат на наукові дослідження; 8. Невизначеність цінової політики; 9. Відсутність вітчизняних сертифікаційних органів; 10. Наявність високоефективних сортів хмелю іноземної селекції; 11. Невдала маркетингова політика; 12. Брак збутової мережі
Сильні сторони S	Очікування (S+O) Сім Атакуюча стратегія	Очікування (T+S) Сі З Захисна стратегія
<ol style="list-style-type: none"> 1. Управлінський персонал з досвідом роботи; 2. Наявність високопродуктивних сортів хмелю вітчизняної селекції; 3. Сприятливі ґрунтово-кліматичні умови; 4. Забезпеченість посадковим матеріалом; 5. Достатня кількість кваліфікованих трудових ресурсів; 6. Наявність власної виробничої та переробної інфраструктури; 7. Якість хмелепродукції відповідає вимогам споживачів; 8. Застосування рекомендацій науковців 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження інноваційних технологій в виробництві та переробці хмелю; 2. Розширення ринків збуту; 3. Збільшення обсягів виробництва хмелепродуктів; 4. Учасі у створенні обслуговуючих кооперативів; 5. Диверсифікація діяльності та використання наявного сортового складу хмелю; 6. Співпраця з банківськими установами, лізинговими компаніями, створення кредитних спілок; 7. Надання послуг дорадчими органами; 8. Учасі у виставках 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жорстка політика щодо дебіторів; 2. Концентрація зусиль на підвищенні якості хмелепродуктів; 3. Диверсифікація хмелепродуктів за рахунок впровадження іноземних сортів хмелю; 4. Активізація маркетингової комунікаційної політики; 5. Створення сайту підприємства; 6. Удосконалення правових відносин в галузі при розпаюванні та реформуванні підприємств
Слабкі сторони W	Очікування (W+O) Сім М Запобіжна стратегія	Очікування (T+W) Сім З Стратегія виживання
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока зношеність основних виробничих фондів; 2. Незначна відносна частка ринку; 3. Недостатній рівень інноваційної активності; 4. Недостатність реклами; 5. Недостатній рівень обізнаності керуючого персоналу новим методам управління на ринку, неефективна система мотивації; 6. Сезонний характер надходження основної маси грошових коштів; 7. Низька забезпеченість органічними добривами; 8. Кредиторська заборгованість; 9. Ризикованість діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення та впровадження елементів стратегічного управління; 2. Удосконалення системи мотивації та стимулювання праці; 3. Учасі в привабливих кредитних програмах; 5. Підвищення кваліфікації та перекваліфікація управлінських кадрів; 6. Створення керівного органу по вертикалі; 7. Технічна модернізація за рахунок впровадження інновацій; 8. Активна співпраця з пивзаводами, фармацевтичними та парфумерними підприємствами; 9. Активізація рекламної діяльності; 10. Страхування діяльності 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зменшення ризиків банкрутства за рахунок створення резервного фонду; 2. Оптимізація сортового складу хмелю; 3. Проведення інституційних змін; 4. Сертифікація вітчизняних сортів та їх міжнародна реєстрація; 5. Управління кредиторською заборгованістю

2.3. Оцінка стану стратегічного управління в підприємствах галузі хмелярства

Вивчення проблем впровадження стратегічного підходу в управління підприємством науковцями показує, що питання розробки стратегії ще не зайняли належного місця в діяльності підприємств [125, 141]. Проте багато дослідників [26, 87, 97, 119, 132, 133 та ін.] поділяють думку про необхідність розвитку стратегічного управління, впровадження його принципів у діяльність підприємства в умовах трансформаційної економіки. Автор А. Серпилін зазначає, що організація системи стратегічного управління, розробка стратегії на професіональному рівні на підприємстві – життєва необхідність для його виживання та посилення конкурентних позицій на ринку [119, с. 78]. Так, Б. Будзан стверджує, що “опанування стратегічного менеджменту є ключовим засобом досягнення стабільного і довготривалого успіху та передумовою для ефективного тактичного (операційного) менеджменту” [18, с. 73]. Проте, лише в умовах трансформаційної економіки зростає увага науковців до проблеми забезпечення виживання та безпеки підприємства.

Перехід економіки України на ринкові відносини суттєво ускладнює умови господарювання. Зміна умов, в яких функціонують підприємства, не спричинила зміни підходів до управління. Тому, спочатку необхідно встановити, на якій стадії розвитку стратегічного підходу знаходяться підприємства галузі хмелярства. На більшості хмелепідприємств питанням стратегічного розвитку підприємства не приділяється достатньої уваги. У сучасних умовах практика стратегічної діяльності підприємств галузі хмелярства зводиться, в основному, до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з ринками факторів виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короткочасний ефект. Водночас, основна функція стратегічного управління – забезпечення чинників довгострокового успіху – залишається за межами практичної діяльності підприємства. У зв'язку з тим, що поточні справи та проблеми постійно змінюються, поза увагою

керівників залишаються тенденції зміни стратегічного стану підприємства на ринку. В результаті – невчасне реагування керівництва на зміни, що відбулися. Це породжує нове коло поточних проблем.

Незважаючи на непересічне значення проведення робіт із стратегічного управління, підприємствам важко знайти практичні рекомендації з організації стратегічного управління. Можна виділити ряд етапів розвитку стратегічної діяльності на рівні підприємств (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

Характеристика етапів розвитку стратегічної роботи на хмелепідприємствах

Етап	Період	Назва етапу	Характеристика етапу
I	До 1987 р.	Адміністративний етап	Проводяться роботи стратегічного плану, але в основному за ініціативою та за підтримки міністерств, відомств і місцевих органів
II	1987 –1991 рр.	Умовна економічна самостійність	Часткова самостійність привела до розробки стратегічних рішень функціонального типу в межах комплексних програм розвитку хмелепідприємств
III	1992 –1994 рр.	Період адаптації	Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища, що різко змінилися. Особливий інтерес являють приватизація, акціонування, розукрупнення підприємств
IV	З 1994 р.	Зовнішня стратегія	Усвідомлення необхідності розробки стратегії, що орієнтована на зовнішнє середовище: диверсифікація, інтеграція, освоєння нових ринків

Джерело: доопрацьовано автором [58].

До 1987 р. підприємства галузі з хмелярства не виявляли особливої зацікавленості до розробки стратегічних рішень. У цей період не ставилося питання про конкурентні переваги підприємства, оскільки була відсутня сама конкуренція, а розробка стратегії зводилася лише до розробки

функціональних стратегій, якими підприємство могло реально управляти. Керівники хмелепідприємств використовували систему управління на основі контролю, яка передбачала управління за допомогою довідників та інструкцій; використання фінансового контролю. Під час переходу економіки на ринкові відносини, підприємства галузі хмелярства перейшли до управління на основі передбачення змін і гнучких екстрених рішень, яке вбачає управління на основі вибору стратегічних позицій та управління на основі ранжування стратегічних завдань та за слабкими сигналами.

У 1992 р. відбулася різка зміна умов функціонування хмелепідприємств, які були занепокоєні двома проблемами:

- виживанням та адаптуванням до нових умов;
- проходженням процесу приватизації.

У період 1992–1995 рр. пройшла масова приватизація та реструктуризація хмелепідприємств, утворилися нові комерційні структури. І тільки після надання підприємствам реальної самостійності, реформування власності, зменшення темпів інфляції до нових власників і менеджерів поступово приходить розуміння необхідності стратегічного менеджменту.

Трансформаційні процеси, які відбулися в національній економіці, значно прискорили зміни на підприємствах та посилили їх самостійність і відповідальність за свою діяльність. Динамічні зміни у зовнішньому середовищі підприємств стимулюють використання нових підходів до управління, зумовлюють необхідність у “погляді в майбутнє”, тобто у стратегічному мисленні керівництва підприємств, оскільки ті, що використовуються, не забезпечують успішного функціонування.

Стратегічне управління на хмелепідприємствах України на сьогоднішній день знаходиться у стадії зародження. Практично, після надання підприємствам повної господарської самостійності, у більшості з них все ще відсутнє прагнення до стратегічного бачення своєї діяльності. Орієнтація деяких підприємств виключно на виживання забезпечила успіх лише у короткостроковому аспекті. Тим часом, тільки ініціативне господарювання в ринковому середовищі, стратегічний економічний розвиток підприємств може забезпечити довготривалий успіх.

Фактично, керівництво підприємств СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” Житомирської області, ПП НВП “Захід-хміль” Львівської області, ДП ДГ “Пасічна” Хмельницької області свідомо і цілеспрямовано зайнялися створенням системи стратегічного управління. Існує ряд підприємств (зокрема ТОВ ВО “Агро-Пром-Сервіс”, СТОВ “Саджанець”, ПАФ “Дружба”, СФГ “Мирне” Житомирської області, ПП “Титусівське” Вінницької області), які обрали і послідовно здійснюють стратегію зростання. Ці хмелепідприємства успішно адаптувалися до нових умов, використовуючи свій потенціал, застосовуючи принципи маркетингу та розробляючи стратегію розвитку.

Повільний розвиток стратегічного управління на хмелепідприємствах, як показує досвід господарювання, свідчить про існування необхідності розв’язання проблем розвитку стратегічного управління в умовах трансформаційної економіки та впровадження його концепції у практику підприємств. Вже неможливо уявити таке сучасне підприємство, яке ігнорувало б і не намагалося використати елементи стратегічного управління в своїй управлінській практиці.

Питання щодо ставлення керівників підприємств до стратегічного управління, застосування елементів системи стратегічного управління на практиці, причини, які перешкоджають впровадженню концепції стратегічного управління, та ряд інших досліджено шляхом проведення анкетування. Респондентами виступали керівники, головні спеціалісти 68 підприємств хмелярської галузі.

Розмір вибірки кількості підприємств, які необхідно було залучити до обстеження, залежали від специфіки галузі хмелярства. На момент проведення дослідження в Україні функціонувало 72 хмелярські підприємства. До вибірки увійшли підприємства різних форм власності.

Збір первинної інформації у процесі дослідження здійснювався за допомогою опитування респондентів (керівників підприємств чи спеціалістів) або опитування у формі стандартизованого персонального інтерв’ювання та поштової розсилки анкет. З 72 розповсюджених на підприємствах анкет придатними для обробки інформації виявилось 68 (дод. Щ2, Ю2).

Метою дослідження було визначення оцінки стану застосування в діяльності підприємств галузі хмелярства елементів стратегічного управління.

Анкета, яка використовувалася як інструмент дослідження, вміщувала питання, що виявляли визначеність орієнтирів (місії, стратегічних цілей) на підприємстві, ставлення керівників підприємств до необхідності розробки стратегії та встановили значущість стратегічного управління, необхідність підвищення кваліфікації персоналу у сфері стратегічного управління, виявлення особливостей процесу та організаційного механізму прийняття стратегічних рішень на підприємствах, проблеми розвитку маркетингу як функції управління та її взаємозв'язку зі стратегічним управлінням. Для обробки та аналізу одержаної первинної інформації використовувалися методи групування, порівняння, метод експертних оцінок тощо.

Проведене обстеження хмелярських підприємств дало підстави для узагальнення досвіду та визначення особливостей розвитку стратегічного управління діяльності цих підприємств. Анкетне обстеження показало, що у 94,1 % керівників хмелярських господарств ставлення до необхідності розробки стратегії позитивне, стратегічні рішення приймаються незалежно від наявності розробленої стратегії та застосування ними у практичній діяльності елементів стратегічного управління.

На запитання “Які елементи є обов’язковими при формуванні стратегії підприємства?” відповіді респондентів розподілилися у порядку їх значущості для них: цілі підприємства – 70,6 %, соціальна політика держави – 47,1 %, цілі конкурентів – 23,5 %, кваліфікаційні характеристики менеджера – 22,1 %, діагностика зовнішнього середовища – 14,7 %, визначення стратегічного потенціалу – 10,3 % Як бачимо, елементами, які є обов’язковими, керівники вважають цілі підприємства (табл. 2.30).

Анкетне обстеження виявило залежність стратегічного підходу до управління від форм власності (табл. 2.31). Так, 83,8 % респондентів вважають, що стратегічне управління притаманне підприємствам з приватною формою власності, 45,6 % – державної власності, а 38,2 % – дотримуються думки, що стратегічне управління притаманне підприємствам з колективною формою власності.

Таблиця 2.30

**Розподіл відповідей респондентів щодо елементів,
які є обов'язковими при формуванні стратегії підприємства**

Показник	Кількість відповідей *	Питома вага, %
Цілі підприємства	48	70,6
Соціальна політика держави	32	47,1
Цілі конкурентів	16	23,5
Кваліфікаційні характеристики менеджера	15	22,1
Діагностика зовнішнього середовища	10	14,7
Визначення стратегічного потенціалу	7	10,3

* неоднозначна

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 2.31

**Притаманність стратегічного управління
підприємствам різних форм власності**

Показник	Кількість відповідей *	Питома вага, %
колективної форми власності	26	38,2
приватної форми власності	57	83,8
державної форми власності	31	45,6

* неоднозначна

Джерело: власні дослідження.

На запитання “Чи є потреба у формуванні стратегії підприємств?” відповіді розподілилися таким чином: 22 респонденти (32,4 %) вважають, що це потрібно малим підприємствам, 38 респондентів (55,9 %) – середнім, а 60 (88,2 %) – великим підприємствам. Керівники більше схиляються до того, що стратегію необхідно формувати великим підприємствам.

За сучасних умов, 85,3 % респондентів визнають необхідність розробки стратегії підприємства тому, що вважають стратегію фактором успіху діяльності. На запитання анкети “Яка стратегія розвитку прийнятна для Вашого підприємства?” відповіді керівників розподілилися так (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Розподіл відповідей респондентів за формами власності щодо стратегії розвитку підприємства

Джерело: власні дослідження.

Більша частина керівників господарств державної та приватної форм власності за прийнятну стратегію розвитку визнали стратегію зростання й стабілізації і незначна – обрали стратегію скорочення та реструктуризації. Стабілізацію й зростання підприємств передбачається забезпечити за допомогою підвищення якості хмелепродуктів, розширення їх асортименту та виходу підприємств на зовнішні ринки збуту.

У процесі дослідження були виявлені причини, які перешкоджають використанню стратегічного управління на підприємствах галузі хмелярства за регіонами України (табл. 2.32).

Як зазначили 44,1 % респондентів, серед причин на першому місці – зміни у законодавчій базі. Неможливість використання стратегічного управління на підприємстві зумовлена не тільки

змінами у законодавчій базі, економічними факторами, а й неадекватністю філософії підприємств ринковим умовам.

Таблиця 2.32

Причини, які перешкоджають використанню стратегічного управління на підприємствах галузі хмелярства в розрізі регіонів України

Показник	Регіон								Разом	
	Житомирська область		Львівська область		Рівненська область		інші			
	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%	кількість	%
Зміни у законодавчій базі	21	41,2	2	40,0	4	80,0	3	42,9	30	44,1
Відсутність спеціалістів та недостатнє методичне забезпечення стратегічного управління	14	27,5	2	40,0	2	40,0	5	71,4	23	33,8
Мінливість зовнішнього середовища	18	35,3	2	40,0	2	40,0	1	14,3	23	33,8
Недоцільність за сучасних умов	17	33,3	1	20,0	1	20,0	3	42,9	22	32,4
Незадовільний фінансовий стан	13	25,5	1	20,0	1	20,0	2	28,6	17	25,0
Трансформаційні процеси	6	11,8	2	40,0	1	20,0	2	28,6	11	16,2
Психологічний “бар’єр” щодо інновацій	1	2,0	3	60,0	0	0,0	2	28,6	6	8,8

Джерело: власні дослідження.

Фактор мінливості зовнішнього середовища має для підприємств особливе значення в розв’язанні проблем їх розвитку, що посідає друге місце – так вважають 33,8 %

респондентів. На третє місце, за значущістю 33,8 % респондентів, поставили відсутність спеціалістів та недостатнє методичне забезпечення стратегічного управління. Так, більшість керівників обстежених підприємств (їх частка складає 94 %) визначають необхідність підвищення кваліфікації персоналу у сфері стратегічного управління. Але, при цьому, не спонукають персонал до цього, матеріально не сприяють та не стимулюють.

Впровадження концепції стратегічного управління у практику підприємств потребує змін не тільки в системі управління, а й мисленні підприємців. Без нового економічного світогляду неможливо застосовувати принципи стратегічного управління. До того ж, формування стратегічного мислення є необхідним на всіх рівнях управління підприємством. Таким чином, необхідним стає стратегічне мислення, на якому ґрунтується стратегічний підхід до управління.

Для 32,4 % респондентів на четвертому місці за значущістю є впевненість у недоцільності стратегічного управління, яка пов'язана з проблемою забезпечення матеріальними, фінансовими, інформаційними та інтелектуальними ресурсами, а також з існуванням психологічного "бар'єру" (8,8 %) у керівників підприємств щодо впровадження інновацій. Тому, деяким підприємствам (особливо малим), досить складно організувати систему стратегічного управління через недостатність ресурсів.

До стратегічних рішень, що приймаються на хмелепідприємствах, належать такі: розширення напрямів діяльності; виробництво та впровадження на ринок нових товарів; вихід на зовнішні ринки діяльності; реструктуризація підприємства; зміна форми власності; вибір поведінки з конкурентами тощо. Враховуючи важливість стратегічних рішень в управлінні підприємством та потреби їх швидкого прийняття, нами проведено дослідження практики формування стратегічних рішень, в результаті якого виявлено, що системі прийняття стратегічних рішень притаманна колегіальність. Підготовка стратегічно важливих рішень, як відзначили 49 респондентів (72,1 %), відбувається колегіально.

Така особливість прийняття стратегічних рішень обумовлена певними причинами:

- по-перше, перетворення державної форми власності на підприємствах на колективну зумовило можливість й необхідність участі колективу в управлінні підприємством;

- по-друге, відсутність досвіду керівників у прийнятті стратегічних рішень обумовило колегіальну форму їх прийняття навіть на приватних підприємствах.

Прийняття стратегічних рішень управлінцями середньої ланки є менш характерним – для хмелярських господарств їх частка складає 7,4 %. На одноосібність (тільки керівником підприємства) у прийнятті стратегічних рішень вказали 26 респондентів, або 38,2 % (рис. 2.14).

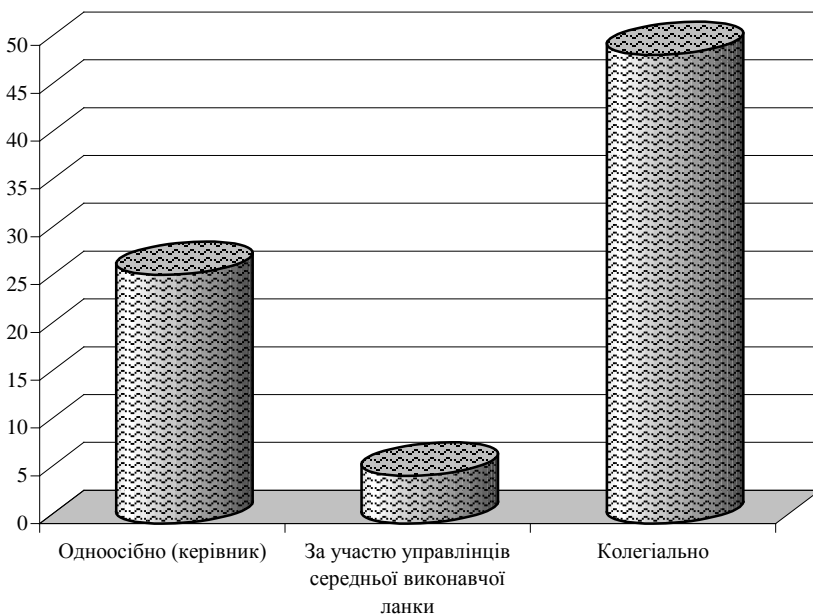


Рис. 2.14. Розподіл відповідей респондентів стосовно кола учасників у підготовці стратегічно важливих рішень

Джерело: власні дослідження.

Результати обстеження хмелярських господарств свідчать, що система прийняття стратегічних рішень ще не сформована належним чином, і прийняття цих рішень здійснюється

найчастіше як відповідь на суттєві зміни у зовнішньому середовищі.

У процесі опитування досліджено основи прийняття стратегічних рішень (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

Підгрунття прийняття стратегічних рішень

Показник	Кількість відповідей *	Питома вага, %
Аналітичне	57	83,8
Інтуїтивне	19	27,9
Творче	13	19,1

* неоднозначна

Джерело: власні дослідження.

Одержані результати анкетування свідчать, що прийняття стратегічних рішень частіше за все має аналітичне підгрунття (частка таких підприємств – 83,8 %). Як виявилось у процесі аналізу одержаних результатів дослідження, для підприємств з авторитарним стилем управління є характерним прийняття рішень переважно на підставі поєднання творчо-інтуїтивного аналітичного підходу.

На підставі одержаних результатів виявлено залежність між стилем управління і використанням певної основи формування стратегічних рішень на підприємстві. У нестандартних ситуаціях, за умов динамічного зовнішнього середовища, з причин відсутності певного досвіду, обмеженості інформації та часу для прийняття стратегічних рішень керівниками застосовується інтуїтивний підхід (27,9 %). Високий ступінь невизначеності зумовлює невідворотність застосування інтуїтивного підходу до прийняття стратегічних рішень.

На хмелепідприємствах, незалежно від наявності розробленої стратегії, здійснюється прийняття стратегічних рішень у сфері економічного розвитку, з проблем організації управління, соціального розвитку, управління персоналом, а також рішення з питань екології. Як встановлено в результаті анкетування, екологічні проблеми не залишаються поза увагою керівників. 56

(82,3 %) респондентів враховують екологічні проблеми при формуванні стратегії підприємства та прийнятті стратегічних рішень.

Удосконалення організаційного механізму прийняття стратегічних рішень на підприємстві сприятиме їх формуванню за вимогами, дотримання яких підвищує їх якість, обґрунтованість, конкретність, своєчасність, правомірність, відсутність у них протиріч. У діяльності підприємства, перш за все, має значення якість стратегічних рішень, а не швидкість їх прийняття.

Виявлені особливості прийняття стратегічних рішень на досліджуваних підприємствах надали підстави стверджувати, що формування та удосконалення організаційного механізму прийняття стратегічних рішень на хмелярських підприємствах доцільно здійснювати у напрямку становлення колегіальної форми їх прийняття у сфері стратегічно важливих економічних й соціальних проблем розвитку підприємства. Делегування керівником підприємства частини повноважень у сфері стратегічного управління своїм підлеглим (управлінцям виконавчого рівня управління) потребує формування на підприємстві дворівневої системи прийняття стратегічних рішень: на вищому рівні управління та середньому (виконавчому). Однак, існування дворівневої системи прийняття стратегічних рішень можливе лише для великих та середніх підприємств. Це обумовлено тим, що така система передбачає функціонування відповідного структурного підрозділу, для створення якого необхідні певні можливості (фінансові, матеріальні, трудові ресурси тощо) або введення до штату підприємства посади фахівця зі стратегічного управління. Отже, особливості прийняття стратегічних рішень на підприємстві обумовлюють створення певного організаційного механізму, що потребує реорганізації системи управління підприємством.

На процес становлення стратегічного управління на хмелярських підприємствах впливає розвиток маркетингу. Ринкові відносини спричинили ряд докорінних змін у маркетинговому середовищі підприємств та обумовили необхідність переоцінки загальних цінностей підприємств і усвідомлення того, що в управлінні діяльністю первинним

повинен бути споживач і його потреби. Точка зору, щодо розвитку вітчизняного маркетингу на підприємствах полягає в тому, що маркетинг вже не є об'єктом уваги окремих працівників на підприємстві, а поступово стає об'єктом уваги всіх функціональних підрозділів [139, с. 125]. Стан маркетингової діяльності обстежених хмелепідприємств представлено в табл. 2.34.

Таблиця 2.34

Стан маркетингової діяльності у хмелярських господарствах

Варіанти відповіді	Кількість відповідей *	Питома вага, %
<i>Організація маркетингової діяльності</i>		
Наявність відділу маркетингу	7	10,3
Фахівець-маркетолог	13	19,1
Відсутність фахівців маркетологів	48	70,6
<i>Використання елементів маркетингу</i>		
Систематично	19	27,9
За ринковою ситуацією	49	72,1
<i>Реалізація функцій маркетингу</i>		
Реклама	19	27,9
Маркетингове дослідження	46	67,6
Комунікації	50	73,5
<i>Планування маркетингової діяльності</i>		
Так	58	85,3 %

* неоднозначна

Джерело: власні дослідження.

Маркетинг сприймають та розуміють на підприємствах галузі хмелярства по-різному, але незначна кількість підприємств має маркетингову орієнтацію (їх частка складає 29,4 %). Використання елементів маркетингу не є типовим для підприємств (їх частка складає 27,9 %), у більшості випадків використання здійснюється за ринковими обставинами (частка підприємств – 72,1 %). Обмеженість у використанні елементів маркетингу підприємствами галузі хмелярства є причиною низької товарності хмелепродукції та значно впливає на їх фінансовий стан. А тому, реалізація функцій маркетингу дасть можливість підприємствам галузі хмелярства укріпити свою

позицію на ринку та підвищити конкурентоспроможність хмелепродукції.

Аналіз використовуваних функцій маркетингу на підприємствах свідчить, що найбільш важливою виявилася функція комунікації та маркетингових досліджень. Функція реклами знаходиться у стадії становлення, їй не приділяється значної уваги, хоча вона є необхідною для забезпечення адаптації підприємства до зовнішнього оточення, успіху ринкової діяльності.

В організаційному аспекті розвиток маркетингу на підприємствах пов'язаний зі створенням (7) відділів маркетингу на великих підприємствах, введенням посади маркетолога на середніх підприємствах. Як свідчать дані табл. 2.35, небагато (13) обстежених підприємств мають фахівців-маркетологів, у 47 підприємствах – відсутні такі фахівці. 85,3 % досліджуваних господарств планують маркетингову діяльність, що дає підставу для систематичного здійснення маркетингу. Запровадження маркетингу в практику діяльності хмелярських підприємств не сприяло пріоритетності функції маркетингу порівняно з іншими функціями, хоч і підприємства, в яких формується маркетингова політика, є більш конкурентоспроможними.

Висновки до розділу 2

Результати досліджень, викладені у другому розділі, дозволяють зробити такі висновки:

1) організаційні трансформації можна здійснювати лише тоді, коли хмелепідприємства провели перетворення там, де це необхідно, і зміни не мали б негативного впливу на виробництво хмелепродукції;

2) аграрна реформа супроводжується значними структурним змінами, що негативно відобразилося на галузі хмелярства. Наразі галузь, маючи таку потужну державну виробничу, збутову інфраструктуру на момент реформування, за часи реформ залишилася, практично, без наявної інфраструктури та інституційних установ. Навіть в роки розрухи, революції, війн держава не залишала галузь хмелярства. Вона у всі роки з моменту свого зародження мала вертикаль управління;

3) незавершене реформування є причиною низької продуктивності аграрного сектора, а це призводить до слабкої

конкурентоспроможності виробництва, зокрема хмелю. Для успішної реалізації трансформаційних процесів в галузі хмелярства мають бути розроблені та чітко сформовані принципи і механізми нормативно-правового й ресурсного забезпечення функціонування галузі. Жодні реформи не будуть працювати до тих пір, поки не буде створено дієвий економічний механізм господарювання в аграрному секторі;

4) стратегічне управління на хмелепідприємствах України переживає стадію зародження. Незважаючи на надання підприємствам повної господарської самостійності, у них відсутнє прагнення до стратегічного бачення своєї діяльності. Орієнтація деяких підприємств, виключно на виживання, забезпечила успіх лише у короткостроковому аспекті. Тільки ініціативне господарювання в ринкових умовах передбачає економічний розвиток підприємств, яке може забезпечити довготривалий успіх. Це має стати ключовим завданням адаптації підприємств до умов зовнішнього середовища.

5) у сучасних умовах практика стратегічної діяльності хмелярських господарств зводиться, в основному, до вирішення поточних стратегічних проблем, зокрема, проблем взаємодії з чинниками виробництва, формуванням бажаних витрат, цін і прибутку, пошуку ринків збуту і джерел інвестування власної діяльності, які дають змогу отримати короточасний ефект, тоді як основна функція стратегічного управління – забезпечення чинників довготривалого успіху – залишається за межами практичної діяльності підприємства.

6) прийняття та реалізація стратегічних рішень постійно зазнає небезпеки зриву під впливом факторів зовнішнього середовища, хоча, слід зазначити, що саме вплив зовнішнього середовища спонукає підприємства до цілеспрямованої економічної діяльності. Більшість хмелепідприємств не змогли упоратися і адекватно зреагувати на вплив зовнішніх факторів. Крім того, недосконалість технології, зношеність основних виробничих фондів, недосконалість управлінських рішень та інші причини призвели до того, що значна частина підприємств опинилася не готовою до пошуку своєї ніші в діловому середовищі, втратила конкурентоспроможність, а кількість збиткових підприємств значно зросла.

7) хмелярські підприємства, які отримують державні кошти, мають звітуватися в статистичні управління не вибірково, а обов'язково і інформація про їх діяльність має бути доступною, достовірною та ідентичною для всіх підзвітних установ, так як виробнича діяльність здійснюється не за власні кошти, а відшкодовуються понесені витрати на виробництво хмелю.

8) забезпечити на державному рівні моніторинг фактичних обсягів продажу хмелепродуктів та хмелесировини в усіх формах торгівлі та прогноз ємності споживчого ринку, так як значна частка підприємств не володіє сучасними технологіями для виробництва конкурентоспроможних хмелепрепаратів та успішного просування товарів на ринку, а недосконала законодавча база, недоступні банківські кредити та непомірні ставки страхових платежів не дають змоги ефективно працювати в довгостроковій перспективі.

9) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ дав можливість визначити головну причину збиткової діяльності хмелярських господарств – насиченість внутрішнього ринку імпортною хмелепродукцією, яка створює проблеми з реалізацією, та невідповідність сортового співвідношення хмелю, але при цьому забезпеченість галузі хмелярства альфа-кислотами складає 24,4 % від потреби.

10) основні напрями підвищення ефективності функціонування підприємств галузі хмелярства: впровадження у виробництво нових високопродуктивних сортів хмелю, дотримання співвідношення ароматичних та гірких сортів відповідно попиту пивоварів, перехід на виробництво хмелепрепаратів (гранул), що забезпечить вихід на зовнішній ринок та задовольнить потреби пивоварної галузі, державного стимулювання розвитку галузі, поглиблення кооперації між хмелевиробниками в налагодженні спільного маркетингу, постачання, технічного та технологічного обслуговування й налагодження інтеграційних зв'язків зі споживачами хмелесировини та хмелепрепаратів, впровадження стратегічного управління, створення та активізації роботи маркетингової служби на підприємствах, зниження витрат на вдосконалення системи управління.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ХМЕЛЯРСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ

3.1. Формування стратегії розвитку підприємств галузі хмелярства

Першим кроком щодо визначення концепції стратегічного управління є визначення місії як відправної точки стратегічних дій. М. Мескон визначає місію як чітко виражену причину існування організації.

Процес визначення основних характеристик місії підприємства складається з таких етапів [69]:

- визначення закономірних та необхідних характеристик фірми для відображення їх у місії;

- визначення можливих, але небажаних характеристик, передбачення заходів, що дають змогу відокремити їх вплив на місію;

- визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх у місію;

- розроблення заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин.

Необхідність формування місії викликана тим, що в ринковому середовищі підприємство має постійно заявляти про себе, формувати, насамперед у клієнтів, зацікавленість, певний імідж. З іншого боку, воно повинно об'єднати дії персоналу в обраному напрямку, консолідувати трудовий колектив. І в першому, і в другому випадках напрошується висновок про необхідність оголошення конкретних цілей підприємства. Однак, цього робити не можна з огляду на конкурентів. Йдеться про виробничо-комерційну таємницю. Тому, й формують місію підприємства, яка в загальному відображає цілі, не розкриваючи згадану таємницю. Головними принципами формування місії підприємства є:

1. Стислість і декларативність формулювання (інколи одним єдиним реченням, гаслом). У ній відсутні конкретні значення показників зростання підприємства, засоби досягнення успіху.

2. Переважно, зовнішня спрямованість, передусім, на потенційного споживача, адже останнього зовсім не цікавить одна із корінних цілей підприємства – максимізація прибутку. Водночас, він ще й цікавиться ціною, якістю, умовами продажу і обслуговування. А без споживача, його високого і постійного інтересу до продукції підприємства, говорити про високі прибутки проблематично. Тому, первинними в діяльності підприємства є не прибуток, а попит споживачів. Споживачі ж і їх попит знаходяться у зовнішньому середовищі. Туди і повинна спрямовуватися місія підприємства. Якщо підприємство як відкрита система здатне сформулювати і забезпечити таку місію, яка задовольнятиме і стимулюватиме попит, воно одночасно буде прибутковим.

Місія є базою:

- для розробки і узгодження цілей;
- для розробки всієї системи планів на підприємстві;
- для об'єднання дій персоналу в обраному напрямку;
- для взаємовідносин із зовнішніми учасниками ринку.

Цілі підприємства – це конкретний стан основних показників діяльності підприємства в майбутньому [69, с. 80]. Значення цілей важко переоцінити. За свідченням Ансоффа, у США 98 % всіх невдач в бізнесі пов'язано з відсутністю у бізнесменів зрозумілих, чітких цілей. Враховуючи нестабільність зовнішнього середовища вітчизняних хмелярських підприємств, відсутність у них навичок стратегічного мислення, мобілізуюча роль цілей для них очевидна.

Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей.

Крім місії та цілей, є ще одне поняття, яке характеризує кінцевий стан підприємства, виступає могутньою мобілізуючою основою всього колективу – мета підприємства. Мета – це група найважливіших цілей, які найбільш адекватно відображають бажаний кінцевий стан підприємства, на досягнення якого спрямовані всі інші цілі.

Розробку стратегії ми проведемо для СТОВ “Андріяшівка-хміль”, для якого раніше було здійснено SWOT-аналіз. Після виконання всіх необхідних складових вище розглянутого процесу

визначення основних характеристик місії підприємства, з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства, сформульовано мету СТОВ “Андріяшівка-хміль”. Вона набула такого змісту: у 2011 р. поновити позиції лідера в галузі за рахунок збільшення частки регіонального ринку до 10 % та рівня рентабельності продукції – до 25 %.

Початковим етапом у розробці місії та стратегії підприємства є визначення цілей діяльності підприємства. Зрозуміло, що їх потрібно формулювати, виходячи зі сьгоднішніх проблем підприємства. Перед СТОВ “Андріяшівка-хміль” постає низка цілей, досягнення яких забезпечить стратегічні переваги над конкурентами:

- планування діяльності СТОВ “Андріяшівка-хміль” на довгострокову перспективу;
- збільшення обсягів виробництва хмелепродуктів;
- посилення роботи зі споживачем, проведення маркетингових досліджень;
- поступове оновлення та модернізація виробничої й переробної інфраструктури;
- зміцнення ліквідності, максимально можливе зменшення дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Маємо систему цілей, що є основою формування місії СТОВ “Андріяшівка-хміль”. Однак, досягти всіх цілей одразу навіть за тривалий проміжок часу є практично неможливо, оскільки виникає проблема розподілу обмежених ресурсів. Запобігти останньому можливо шляхом вибору пріоритетів у роботі та окреслення забезпечуючих умов для досягнення кожної конкретної цілі. Для цього використаємо побудову “дерева цілей” методом забезпечення необхідних умов.

“Дерево цілей” – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв’язку цілей, що демонструє розподіл генеральної мети або місії на підцілі, завдання й окремі дії [141, с. 107]. Перераховані вище цілі є загальними, а тому необхідно їх конкретизувати. Отже, перша ціль: створення в 2011 р. відділу стратегічного розвитку СТОВ “Андріяшівка-хміль”. Друга ціль: введення посади фахівця-маркетолога та проведення масштабного аналізу споживчого ринку. Третя ціль: збільшення обсягів виробництва хмелепродукту до 2012 р.

Четверта ціль: капіталізація 10 % щорічного прибутку підприємства та залучення інвестицій з метою оновлення й модернізації виробничої та переробної інфраструктури. П'ята ціль: протягом 2010–2012 рр. проводити посилений контроль рівня кредиторської та дебіторської заборгованостей й зменшення її до мінімуму.

Кожна із запропонованих цілей сприяє забезпеченню місії СТОВ “Андріяшівка-хміль”, а тому може бути представлена за напрямками діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Умови, що забезпечують досягнення місії
СТОВ “Андріяшівка-хміль”**

Умова	Поточний потенціал підприємства	Бажаний потенціал підприємства
Організація управління	Лінійно-функціональна структура	Створення в організаційній структурі відділу стратегічного розвитку
Організація виробництва	Виробництво хмелю, заготівля та переробка хмелесировини; виробництво гранул хмелю	Збільшення обсягів виробництва хмелю, заготівлі і переробки хмелесировини; оновлення технологічного оснащення
Фінансове управління	Низька платоспроможність та ліквідність підприємства та залежність від зовнішніх джерел фінансування	Ліквідація дебіторської та кредиторської заборгованостей, контроль над рівнем зовнішнього фінансування
Маркетинг	Робота з ринком відсутня	Моніторинг ринкового середовища, проведення маркетингових досліджень та налагодження постійних зв'язків з потенційними клієнтами, вихід на зовнішній ринок

Джерело: власні дослідження.

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного виконавця на підприємстві, визначити внесок у стратегічний успіх підприємства кожного з працівників. Це було забезпечено за допомогою декомпозиції цілей та завдань, тобто

побудови “дерева цілей”, де й були встановлені конкретні, вимірювані завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт.

Представлені напрямки діяльності підприємства необхідно оцінити за пріоритетністю їх досягнення та вибрати з усієї множини альтернатив оптимальні шляхи. Для цього скористаємося табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вибір та оцінка забезпечуючих умов

Фактор	Забезпечуючі умови	Вага
Організація управління	Створити відділ стратегічного розвитку	1
	Ввести посаду фахівця-маркетолога за рахунок вивільнення через перерозподіл обов'язків між наявними спеціалістами	2
	Перейти на новий тип організаційної структури управління	3
Ціль: створення в 2011 р. відділу стратегічного розвитку і введення посади фахівця-маркетолога		
Організація виробництва	Впровадження інтенсивної технології виробництва хмелепродукту	1
	Забезпечити повне завантаження наявних виробничих потужностей	2
Ціль: збільшення обсягів виробництва хмелепродукту та капіталізація 10 % щорічного прибутку і залучення інвестицій з метою оновлення технічного оснащення		
Фінансове управління	Ліквідація дебіторської заборгованості	1
	Контроль показників платоспроможності та ліквідності підприємства	2
	Контроль над рівнем зовнішнього фінансування	3
Ціль: протягом 2010–2012 рр. проводити посилений контроль рівня кредиторської та дебіторської заборгованості й зменшення її до мінімуму		
Маркетинг	Введення посади фахівця-маркетолога	1
	Моніторинг та масштабний аналіз споживчого ринку	2
	Налагодження постійних комунікаційних зв'язків з потенційними покупцями	3
Ціль: проведення масштабного аналізу споживчого ринку		

Джерело: авторська розробка.

Зазначена в таблиці за кожним фактором ціль є стилевою ціллю, і на “дереві цілей” (рис. 3.1) вони позначатимуться (C_1, C_2, C_3, C_4).

Кожна з цих цілей, у свою чергу, потребує встановлення забезпечуючих умов та вибору їх пріоритетності досягнення. Тому, на рис. 3.1. “дереві цілей” під пунктирною лінією оцінимо вагу кожної окремої робочої цілі.

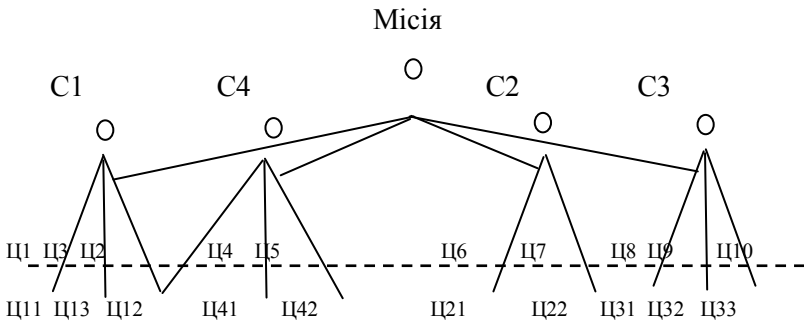


Рис. 3.1. Дерево цілей

Джерело: авторська розробка.

Як бачимо, досягнення стилевих цілей C_1 і C_4 має спільну забезпечуючу умову $Ц_{12}$ – введення посади фахівця-маркетолога, тому на “дереві цілей” $Ц_{12}$ має двосторонній зв’язок.

Наступним кроком після графічної побудови “дереві цілей” є перевірка цілей на позитивність. Виявлення негативних наслідків досягнення цілей полягає у встановленні відносин несумісності між цілями та умовами, що забезпечують їх досягнення. Для цього, за кожним рівнем “дереві цілей” складається матриця “цілі – забезпечуючі умови” (рис. 3.2).

Таким чином, більшість цілей та відповідні забезпечуючі умови з їх досягнення позбавлені конфліктності, крім стилевої цілі C_3 , де забезпечуючою умовою є ліквідація дебіторської заборгованості. Робоча ціль $Ц_{33}$ – контроль над рівнем зовнішнього фінансування суперечить цілі $Ц_{32}$ – контроль над показниками платоспроможності та ліквідності підприємства. Більш точним буде висловлювання не “суперечать одна одній”, а

передбачають однакові заходи щодо їх досягнення. Звідси, без особливої шкоди для загального результату, викреслюємо ціль Ц₃₃ з “дерева цілей”. Таким чином, “дерево цілей” позбавлене конфліктів і може бути базою для встановлення місії СТОВ “Андріяшівка-хміль”.

	C ₁	C ₄	C ₂	C ₃
Ц ₁₁	+1			
Ц ₁₃	+1			
Ц ₁₂	+1	+1		
Ц ₄₁		+1		
Ц ₄₂		+1		
Ц ₂₁			+1	
Ц ₂₂			+1	
Ц ₃₁				+1
Ц ₃₂				+1
Ц ₃₃				-1

Рис. 3.2. Матриця ”цілі – забезпечуючі умови”

Джерело: авторська розробка.

Переходимо до останньої стадії – формулювання місії підприємства. Отже, місія СТОВ “Андріяшівка-хміль”, з огляду на існуючі проблеми й перспективи їх вирішення та реалізації системи довгострокових цілей, звучить так: “Задоволення попиту споживачів галузі хмелярства якісними хмелепродуктами (гранули хмелю і хміль пресований) та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняного хмелепродукту”.

Хміль як сировина на пивоварних заводах використовувалася в своїй вихідній формі – у шишках. І це продовжувалося, в основному, до Другої світової війни. Виробництво препаратів з хмелю мотивується, головним чином, двома напрямками: намаганням досягти кращого використання гірких хмелевих речовин та сповільнення процесів старіння хмелю і збереження його якості при довготривалому зберіганні у звичайних

приміщеннях, що веде до суттєвого зменшення потреб у складських та транспортних засобах і знижує витрати. Поряд із цим, зменшуються при цьому витрати складових хмелю на одиницю пива. Все це сприяло, в кінцевому підсумку, значній економії альфа-кислот у процесі пивоваріння.

Статистичні дані фірми “Стейнер-Лаухейм” показують, що в 1970 р. у світі на хмелеві препарати перероблялося 25,5 %, а в 1981 – 54,3 % валового збору хмелю [74]. Сучасний стан переробки хмелю характеризується даними зведеними в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Світове виробництво хмелю, гранул та екстрактів з нього

Роки	Хміль – всього, т	Екстракти		Гранули		Разом гранул та екстрактів	
		т	%	т	%	т	%
1994	121380	32750	27,0	47500	39,1	80250	66,1
1999	95519	28000	29,3	52000	54,4	80000	83,7
2004	91132	28600	31,4	56800	62,3	85400	93,7
2005	93448	61582	65,9	28595	30,6	90177	96,5
2006	85266	26177	30,7	56361	66,1	82538	96,8
2007	91418	29345	32,1	59513	65,1	88858	97,2
2008	113125	40950	36,2	69119	61,1	110069	97,3
2009	111483	41249	37,0	68005	61,0	109254	98,0

Джерело: матеріали Hopsteiner.

Наведені дані показують, що за останні 15 років використання хмелю у пивоварінні знизилося з 121380 т у 1994 р. до 111483 т у 2009 р. Поряд з цим, його частка переробки на гранули і екстракти зросла з 66,1 % в 1994 р. до 98,0 % в 2009 р. Це відбулося за рахунок гранульованого хмелю, продукція якого у частці переробки зросла з 39,1 % в 1994 р. до 61,0 % в 2009 р.

Важливою перевагою препаратів перед шишкованим хмелем є можливість стандартизації вмісту гірких речовин і, особливо, альфа-кислот, а також їх стабілізації, тому пивовари мають можливість стандартного дозування цих препаратів та забезпечення стабільної, бажаної величини гіркоти пива. Багаторічний досвід використання меленого хмелю показує, що використання його гірких речовин при пивоварінні майже на 10 % вище від шишкованого.

Стан переробки хмелю в гранули в Україні подано у табл. 3.4. Аналіз даних показує, що за останні 9 років виробництво гранул з хмелю зросло з 342,7 т в 2000 р. до 700 т в 2009 р., або у 2 рази, і складає 52,4 % від вирощеного хмелю в Україні.

Таблиця 3.4

Виробництво гранул хмелю в Україні

Роки	Вирощено хмелю – всього, т	Загранульовано хмелю	
		т	%
2000	688,0	342,7	49,8
2001- 2005 (середнє)	619,8	316,1	51,0
2006	738,0	285,2	38,6
2007	699,7	441,0	65,9
2008	942,7	512,0	54,3
2009	1337,0	700,0	52,4

Джерело: дані Асоціації хмелярів України.

Таблиця 3.5

Розрахунковий аналіз втрат альфа-кислот при зберіганні хмелю сорту “Поліський”

Продукція	Вміст альфа-кислот, %		Втрати альфа-кислот, %
	на початку зберігання	через 12 міс. зберігання	
Хміль шишкований пресований (болоти)	8,0	4,0	50
Хміль гранульований (ВАТ “Укрхміль”, вітчизняна упаковка, (матриця t 70–80° С). Зберігання у середовищі газу CO ₂)	6,4	4,5	47
Хміль гранульований (СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів”), євроупаковка, (матриця t 35–37° С). Зберігання у середовищі газу CO ₂)	7,6	6,8	15

Джерело: дані виробничої лабораторії та власні дослідження.

Втрати альфа-кислот при зберіганні спресованого хмелю сорту “Поліський” у натуральному вигляді та вигляді гранул наведені у табл. 3.5. З таблиці видно, що зменшення альфа-кислот за 12 місяців у процесі зберігання складе 4 %, або 4 кг на 1 ц

шишкованого хмелю. При гранулюванні хмелю у ВАТ “Укрхміль” при температурі 70–80°C зразу ж зменшується вміст альфа-кислот на 1,6 %, а на грануляторі СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” при температурі 35–37 °C цей показник становить лише 0,4 %.

У процесі зберігання у середовищі вуглекислого газу через 12 місяців вміст альфа-кислот зменшується ще, відповідно, на 1,9 % та 0,8 %. Загальні втрати альфа-кислот при гранулюванні у ВАТ “Укрхміль” складають 47 %, а при гранулюванні у СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” – 15 % . Ціна за один кілограм альфа-кислот сорту хмелю “Поліський” у 2009–2010 р. складала 700 грн. Відповідно, втрата 1 % альфа-кислот буде рівна втраті 1 кг на 1 ц хмелю, або 700 грн.

Втрати в грошовому виразі при зменшенні на 50 % альфа-кислот за роки зберігання у шишкованому хмелі становитимуть 3 тонни:

$$(4 * 7000) = 28000 \text{ грн}$$

Втрати при гранулюванні та зберіганні хмелю у ВАТ “Укрхміль” складатимуть $(3,5 * 7000) = 24500$ грн.

Втрати при гранулюванні у СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” відповідно, будуть $(1,2 * 7000) = 8400$ грн. Отже, переробка хмелю в гранули має економічні недоліки.

Проаналізувавши зовнішні небезпеки і нові можливості підприємства, приступаємо до вибору базової стратегії. Вибір стратегії – центральний момент стратегічного управління. Часто організація обирає стратегію з кількох можливих варіантів. Так, якщо організація хоче збільшити свою частку на ринку, вона може досягти мети такими шляхами: знизити ціни на продукцію, продавати товар через більшу кількість каналів, представити на ринок нову модель, через рекламу створити більш привабливий образ товарів тощо. Кожен шлях відкриває різні можливості. Наприклад, цінова політика легко здійсненна і гнучка, але і легко копіюється конкурентами, а стратегія, заснована на новій технології, важко копіюється, але вимагає великих витрат і є менш гнучкою. Таким чином, підприємство може стикнутися з великою кількістю ймовірних альтернативних стратегій.

На вибір стратегії впливають численні та різноманітні фактори. Виділимо найважливіші:

1. Вибір бізнесу й особливості галузі, в якій працює організація. У першу чергу, тут береться до уваги рівень конкуренції з боку організацій, що виробляють однакову продукцію чи продукцію, що її заміняє, і поставляє на ті ж ринки.

2. Стан зовнішнього середовища. Стабільне воно чи піддається частим змінам? Наскільки передбачувані ці зміни?

3. Характер цілей, що ставить перед собою організація; цінності, якими керуються при прийнятті рішень вищі менеджери або власники організації.

4. Рівень ризику. Ризик є реальним чинником життєдіяльності організації. Занадто високий ступінь ризику може привести організацію до краху. Тому, перед керівництвом завжди постає питання: який рівень ризику для організації є припустимим?

5. Внутрішня структура організації, її сильні і слабкі сторони. Сильні функціональні зони організації сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються. Слабкі сторони вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії, її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими організаціями.

6. Досвід реалізації минулих стратегій. Цей фактор пов'язаний з “людським фактором”, із психологією людей. Він може носити як позитивний, так і негативний характер. Часто керівники свідомо або інтуїтивно знаходяться під впливом досвіду реалізації стратегій, обраних організацією в минулому. Досвід дозволяє, з одного боку, уникнути повторення минулих помилок, а з іншого – обмежує вибір.

7. Фактор часу. Цей фактор при прийнятті управлінських рішень відіграє важливу роль. Він може сприяти успіху чи невдачі організації. Навіть найпрекрасніша стратегія, нова технологія чи новий товар не призведуть до успіху, якщо вони будуть заявлені на ринок невчасно. А це може призвести організацію до великих втрат чи навіть до банкрутства.

Багатофакторність вибору стратегії багато в чому визначає необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір. Стратегічні альтернативи – набір різних окремих стратегій, що дозволяють досягти стратегічної цілі організації у рамках обраної базової стратегії й

обмежень на використання наявних ресурсів. Кожна стратегічна альтернатива надає організації різні можливості і характеризується різними витратами і результатами.

Визначивши загальну ідею розвитку підприємства та використавши SWOT-аналіз, побудуємо функціональні стратегії реалізації загальної ідеї. Для цього потрібно переписати всі проблеми та переваги, які є у підприємства, та навпроти кожної з них вказати найбільш загальні рішення. Потім ці рішення деталізуються за функціональними напрямками: виробництво, фінанси, маркетинг, кадри, організаційна культура (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Набір функціональних стратегій розвитку СТОВ “Андріяшівка-хміль”

Функціональні напрямки	Стратегії
Виробництво	Нарощування обсягів виробництва високоякісних хмелепродуктів та проведення технічного переоснащення і підвищення загального рівня фондоозброєності праці
Фінанси	Дотримання нормативних співвідношень основних фінансових коефіцієнтів, подолання залежності від зовнішніх джерел фінансування доступними способами
Маркетинг	Створення відділу маркетингу на підприємстві та налагодження надходження маркетингової інформації до вищого керівництва
Кадри	Забезпечення підбору, розстановки та раціонального використання кадрів, випередження темпів приросту продуктивності праці над рівнем заробітної плати, посилення системи мотивації
Організаційна культура	Проведення робіт зі створення та застосування норм організаційної поведінки, підвищення готовності колективу до змін, переконання трудового колективу працювати як єдина команда, що має спільні цілі, досягнення яких призведе до задоволення особистих потреб кожного працівника

Джерело: власні дослідження.

Скористаємося матричним методом формування базової стратегії СТОВ “Андріяшівка-хміль”. Зокрема, використаємо

матрицю відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту І. Ансоффа, яка призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку.

Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічні альтернативи: стратегія вдосконалення діяльності, товарної експансії (розробка нових або вдосконалення існуючих товарів), ринкової експансії (розвитку ринку), диверсифікації (рис. 3.3).

Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати таким чином.

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	1. Вдосконалення діяльності	3. Ринкова експансія
Новий	2. Товарна експансія	4. Диверсифікація

Рис. 3.3. Матриця Ансоффа

Джерело: [7].

Стратегія 1 “Вдосконалення діяльності” вибирається, коли стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) випускає старий товар і діє на старому, але ненасиченому ринку. У такому разі, їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту). Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути:

- збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів хмелепродукції конкурентів. Для цього, застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;
- придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів;
- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових споживачів хмелепродукти та спонукання їх до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару;

- захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу;
- раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продажу тощо.

Стратегія 2 “Товарна експансія” застосовується на старих, але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконаленим товаром з метою збільшення продажу, вишукуючи ринкові ніші. Переваги: мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому. Альтернативними варіантами реалізації даної стратегії можуть бути:

- розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо);
- розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 “Ринкова експансія” – це стратегія розвитку ринку, направлена на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія дорога і більш ризикована ніж попередні, але прибутковіша у перспективі. Її альтернативи:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові внутрішні ринки країни;
- зовнішня експансія.

Стратегія 4 “Диверсифікація” – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, зате у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення:

- а) зменшити ризик (“не класти всі яйця в один кошик”);
- б) отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях;
- в) піти зі стагнуючих ринків.

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати, є:

- а) розпорошення зусиль;
- б) проблеми управління диверсифікованим підприємством;
- в) зменшення синергетичного ефекту.

До речі, внаслідок зменшення синергетичного ефекту ймовірність успіху альтернативних стратегій Ансоффа не однакова: для першої цей ефект найвищий – 50 %, для другої – 33 %, для третьої – 20 % і четвертої – 5 %.

Наразі найбільш прийнятною стратегією для СТОВ “Андріяшівка-хміль” є стратегія 1 “Вдосконалення діяльності”, оскільки підприємство випускає старий товар і діє на старому ринку. Взявши до уваги два чинники – ринок і товар, – можна сказати, що наразі вітчизняний ринок хмелепродукції ненасичений вітчизняним хмелепродуктом (рис. 2.3).

При нарощуванні обсягів виробництва хмелю підприємство, згідно із запропонованою стратегією розвитку “Вдосконалення діяльності”, має потенційні можливості виробляти та поставляти гранули хмелю, а разом з тим, розширити сегмент ринку хмелю, тобто реалізовувати продукцію не лише пивоварній промисловості, а й медицині, парфумерії та харчовій промисловостям.

Збільшити валові збори хмелю підприємство зможе внаслідок впровадження сучасних технологій виробництва хмелю. Запропонуємо для СТОВ “Андріяшівка-хміль” інтенсивну технологію вирощування хмелю. Вона передбачає застосування нових високоврожайних сортів, диференційовану систему підготовки ґрунту під закладку хмільників і посадки рослин, удосконалених і нових агротехнічних прийомів із догляду за рослинами, науково обґрунтованих норм добрив, комплексної системи захисту рослин від шкідників, хвороб та бур’янів, сучасних засобів механізації. Вона забезпечує зниження трудовитрат з 2500–2800 при традиційній технології вирощування хмелю, до 1500 людино-годин на 1 га і одержання 20 ц/га шишок й більше при підвищенні агротехнічної екобезпеки. Технологією передбачено диференційовану систему підготовки ґрунту під закладання хмільників з урахуванням особливостей ґрунтових умов вирощування хмелю. Підготовку ґрунту починають за рік до посадки хмелю.

На глибокогумусних ґрунтах (темно-сірі, сірі опідзолені та чорноземи) при підготовці до закладання хмільників проводиться плантажна оранка з подальшим переорюванням і пошаровим

внесенням добрив, у комплексі з іншими агротехнічними заходами, спрямованими на підтримку високої родючості ґрунту.

На дерново-підзолистих ґрунтах рекомендується провести траншейний спосіб закладання хмільників, при якому в проекції майбутніх рядів хмелю викопують траншеї шириною 50–60 см і глибиною 60–70 см з подальшим внесенням в них органічних та мінеральних добрив, перемішаних з ґрунтом.

Сучасною технологією виробництва хмелю передбачено розміщення хмільників в зонах із сприятливими природно-кліматичними умовами (саме в таких умовах знаходиться Житомирська область, в якій СТОВ “Андріяшівка-хміль” здійснює виробничу діяльність), вирощування сортів хмелю з підвищеним вмістом альфа-кислоти (наприклад, сорти Заграва і Слов’янка, які перевищують сорт Клон-18 за врожайністю, вмістом альфа-кислот та ефірної олії; до речі, сорт Слов’янка визнаний тепер як національний стандарт) та механізацію більшості трудомістких процесів вирощування хмелю (обрізування кореневищ, навішування підтримок, догляд, збирання та інші).

Отже, оптимальною стратегією розвитку для СТОВ “Андріяшівка-хміль” є стратегія “Вдосконалення кінцевого продукту підприємств галузі хмелярства”, яка передбачає виробництво нового товару для конкретного ринку з оновленими характеристиками і перебування в регіональному розрізі на старому, але ненасиченому ринку, з урахуванням удосконаленого алгоритму розробки і реалізації стратегії, адаптованої для хмелепідприємств. Це дає змогу збільшити обсяги виробництва хмелю, шляхом впровадження інтенсивної технології вирощування хмелю, та розширити сегмент ринку.

Оцінка є завершальним етапом розроблення стратегії. Вона ґрунтується на доволі вичерпній інформації й полягає у визначенні можливих наслідків реалізації обраної стратегії.

Стратегію неможливо оцінити лише за одним узагальнюючим показником, тому що вона охоплює різні напрями діяльності підприємства. Оцінюють стратегію за якістю запланованих дій та успішністю їх реалізації. Іноді розроблена стратегія заслуговує високої оцінки, однак, її впровадження не

дає очікуваних результатів. Головним критерієм якості обраної стратегії вважають економічні результати розвитку підприємства.

Хміль є специфічним, незамінним і найдорожчим видом сировини для виробництва пива. Високоякісне пиво можна одержати лише за умови використання хмелю і хмельових препаратів окремих селекційних сортів, що пов'язано з особливістю їх біохімічного складу, і, перш за все, з кількісним та якісним складом гірких речовин та ефірної олії. Ці показники якості є характерними сортовими ознаками селекційних сортів, тому при формуванні сортового складу виробничих насаджень основна увага повинна зосереджуватися на найкращих для пивоваріння сортах.

Вимогами ДСТУ на хміль передбачено, що підприємствами пивоварної промисловості використовується лише чистосортна продукція, тому всі насадження хмелю, які є сортосумішами, повинні бути замінені чистосортними насадженнями. Отже, для забезпечення пивоварної галузі високоякісною сировиною слід мати певну структуру насаджень ароматичних і гірких сортів хмелю, яка забезпечила б виробництво пива у відповідних об'ємах.

СТОВ “Андріяшівка-хміль” вирощує такі сорти хмелю:

- Заграва, Гайдамацький – ароматичні;
- Слов'янка, Злато Полісся – тонкоароматичні;
- Промінь, Зміна, Граніт, Поліський – гіркі.

Серед наявного асортименту селекційних сортів, за показниками продуктивності і якості, найбільш перспективними для вирощування і використання у пивоварній галузі є такі сорти:

- тонкоароматична група – Слов'янка, Злато Полісся;
- ароматична група – Заграва, Гайдамацький, Регент;
- гірка група – Альта, Промінь, Граніт.

Господарство може вирощувати й інші сорти, однак бажано при цьому, щоб один сорт займав площу не менше 10 га, що забезпечить гарантований збут продукції.

Визначимо планові валові збори хмелю у 2011 р., виходячи з наявних площ плодоносних хмільників СТОВ “Андріяшівка-хміль” та запланованої урожайності для відповідного сорту хмелю (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Площа плодоносних хмільників та запланована урожайність відповідних сортів хмелю СТОВ “Андріяшівка-хміль” у 2011 р.

Назва сорту	Рік реєстрації	Група стиглості	Тип сорту	Вміст альфа-кислот, %	Плодоносна площа, га	Урожайність, ц/га	Валовий збір, ц	Збір альфа-кислот з 1га/кг
Слов'янка	1995	серед.	аром.	6,0	4,6	21,8	100,3	130,8
Злато Полісся	2002	серед.	аром.	5,3	8,4	13,2	110,9	69,96
Заграва	1998	серед.	аром.	6,1	12,4	20,4	253,0	124,44
Гайдамацький	1998	пізн.	аром.	6,8	3,5	21,1	73,9	143,48
Регент	1996	серед.	аром.	5,4	2,3	13,2	30,4	71,28
Поліський	1979	серед.	гірк.	9,5	0,5	15,0	7,5	142,5
Зміна	2001	серед.	гірк.	9,5	0,4	21,6	8,6	205,2
Промінь	2001	серед.	гірк.	10,1	6,2	23,4	145,1	236,34
Граніт	1993	пізн.	гірк.	6,5	1,1	16,4	18,0	106,6
Разом	X	X	X	6,8	39,0	19,2	747,7	136,73

Джерело: за даними бізнес-плану СТОВ “Андріяшівка-хміль”.

Урожайність хмелю в розрізі сортів заплануємо, враховуючи наявну густоту насаджень хмільників (14–16 тис. шт. саджанців на 1 га), дотримання і своєчасне виконання всіх вимог агротехнічних робіт при вирощуванні хмелю, збирання врожаю в оптимальні строки, несприятливі погодні умови, а також виходячи з того, що урожайність насаджень при інтенсивній технології вирощування хмелю – 15–20 ц/га. Вміст альфа-кислот в 1 кг хмелю в розрізі сортів розраховано згідно з Державним реєстром сортів хмелю України на 2009 р. (див. дод. 32).

В результаті розрахунків ми встановили, що середня урожайність хмелю у 2011 р. складатиме 19,2 ц/га. У структурі площ плодоносних хмільників СТОВ “Андріяшівка-хміль” 81,3 % займають ароматичні сорти, зокрема сорт Заграва (31,8 %

від всієї площі), який районований в Україні у 1998 р. Даний сорт високопродуктивний – має високу урожайність а вміст альфа-кислот в 1 кг шишок хмелю – 6,1 %. Але, при цьому, в господарстві є 5,4 га сортосуміші. Враховуючи це, у СТОВ “Андріяшівка-хміль” повинні вилучити з обороту низькопродуктивні і безперспективні сорти хмелю. З метою забезпечення швидкого плодоношення, провести закладку високопродуктивними і конкурентоспроможними сортами саджанцями in-vitro з гарантованою стабільною врожайністю 20–25 ц/га сухих шишок, вмістом 5–10 % альфа-кислот у перерахунку на суху речовину, які відповідають умовам придатності до механізованого вирощування і збирання за інтенсивними енергозберігаючими технологіями, мають підвищену стійкість проти грибкових, вірусних, бактеріальних хвороб та найбільш небезпечних шкідників культури (хмелева попелиця, павутинний кліщик, люцерновий довгоносик тощо). Зважаючи на членство України у СОТ, право на поширення і використання буде надаватися тим сортам хмелю, які можуть забезпечити швидке отримання прибутку, високу рентабельність виробництва та користуватимуться попитом на світовому ринку хмелю. Наявність у господарстві сортів із такими показниками значно розширює можливості використання хмелю, крім пивоваріння, ще і в інших галузях народного господарства: парфумерній, фармацевтичній, харчовій, лікєро-горілчаній. Це дасть змогу підвищити якість і попит на хмелепродукцію підприємства і, в кінцевому рахунку, вийти на новий рівень прибутковості.

Головним орієнтиром для впровадження конкурентоздатних сортів хмелю, на думку науковців, є ринковий попит на сировину з відповідними критеріями якості:

- тип сировини – тонкоароматичний, ароматичний, гіркий, серії суперальфа;
- відсоток вмісту хімічних сполук у шишках хмелю – альфа-кислот, бета-кислот, ефірних олій та поліфенолів;
- коефіцієнт ароматичності, який характеризує кількісне співвідношення бета-кислот і альфа-кислот (у тонкоароматичних сортів становить близько одиниці і більше);
- незначна частка когумолону у складі альфа-кислот;
- високий вміст ксантогумолу [139].

Обов'язковою і незмінною умовою для особливо цінних партій хмелесировини залишається органолептична ознака, яка визначає ніжний хмельовий аромат.

З метою ефективного використання наявного сортового потенціалу, формування раціональних схем розміщення сортів із відмінними агробіологічними властивостями, у Бердичівському районі Житомирської області пропонується кількісне співвідношення сортотипів: ароматичних – 60 %, гірких – 40 %. Враховуючи ці пропозиції та світовий досвід щодо виробництва альфа-кислот, необхідно їх в найкоротші терміни впроваджувати у виробництво з тим, щоб підприємство мало можливість отримувати достатньо конкурентоспроможну хмелепродукцію вже найближчим часом.

Після збирання врожаю хмелю свіжозібраний хміль сушать на хмелесушарні, в результаті отримуємо вихід хмелю-сирцю в межах 20–22 %. Далі хміль пресують та гранулюють. При грануляції гранул типу 90 з 1 ц хмелю вихід хмелепрепаратів, у середньому, складає 90 %, типу 45 – 45 %. Фізична вага гранул хмелю складає 134,55 ц (102,33 ц з ароматичних сортів та 32,22 ц з гірких сортів) (табл. 3.9). Розмір доходу (виручки) від реалізації гранул хмелю наведена у табл. 3.10.

Таблиця 3.9

Розрахункові дані по визначенню фізичної ваги гранул хмелю

Назва сорту	Валовий збір, ц/га	Хміль-сирець, ц	Хміль гранульований, ц
Слов'янка	100,3	20,0	18,0
Злато Полісся	110,9	22,2	19,98
Заграва	253,0	50,6	45,54
Гайдамацький	73,9	14,8	13,32
Регент	30,4	6,1	5,49
Поліський	7,5	1,5	1,35
Зміна	8,6	1,7	1,53
Промінь	145,1	29,0	26,1
Граніт	18,0	3,6	3,24
Разом	747,7	149,5	134,55

Джерело: за даними таблиці 3.7 та нормативів.

Таблиця 3.10

Розрахункові дані для визначення фінансових результатів від реалізації гранул хмелю у СТОВ “Андріяшівка-хміль”

Назва сорту	Плодоносна площа, га	Виробничі витрати на вирощування хмелю, тис. грн	Фізична вага гранул хмелю, т	Собівартість грануляції 1 т хмелю, тис. грн	Вартість грануляції, тис. грн	Виробничі витрати - всього тис. грн	Вартість продукції тис. грн/га	Дохід (виручка) від Реалізації – всього, тис. грн
Слов'янка	4,6	269,7	1,80	7,7	13,9	283,6	130,8	601,7
Злато Полісся	8,4	492,6	1,998	7,7	15,4	508,0	69,96	587,7
Заграва	12,4	727,1	4,554	7,7	35,1	762,2	124,44	1543,1
Гайдамацький	3,5	205,2	1,332	7,7	10,3	215,5	143,48	502,2
Регент	2,3	134,9	0,549	7,7	4,2	139,1	71,28	163,9
Поліський	0,5	29,3	0,135	7,7	1,0	30,3	99,75	49,9
Зміна	0,4	23,5	0,153	7,7	1,2	24,7	143,64	57,5
Промінь	6,2	363,6	2,61	7,7	20,1	383,7	165,44	1025,7
Граніт	1,1	64,5	0,324	7,7	2,5	67,0	74,62	82,1
Разом	39,0	2310,4	13,455	7,7	103,7	2414,1	118,3	4613,8

Джерело: за даними таблиці 3.7, 3.9 та звітності господарства.

Відповідно до типових технологічних карт, виробничі витрати на вирощування, збирання та первинну обробку шишок хмелю (з переважним врахуванням ручних операцій) 1 га складають 58640,23 – 61450,82 грн (дод. А2).

Собівартість грануляції 1 т хмелю, за даними ВАТ “Укрхміль”, – 4,5 тис. грн, СТОВ “Спілка хмелярів та пивоварів” – 7,7 тис. грн, вартість 1 кг альфа-кислот для ароматичних сортів хмелю при середній ціні 1000 грн і 700 грн за 1 кг альфа-кислот для гірких сортів.

Розрахуємо фінансові результати від реалізації гранул хмелю (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

**Розрахунок фінансових результатів від реалізації
гранул хмелю у СТОВ “Андріяшівка-хміль”**

Показник	Сума, тис. грн
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4613,8
Податок на додану вартість	769,0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3844,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2655,5
Валовий прибуток	1189,3
Адміністративні витрати	241,4
Витрати на збут	121,0
Фінансові результати від операційної діяльності – прибуток	831,3
Фінансові результати до оподаткування – прибуток	831,3
Податок на прибуток	207,8
Чистий прибуток	623,5

Джерело: за даними таблиці 3.10

Як бачимо, при впровадженні високопродуктивних сортів, дотриманні і своєчасному виконанні всіх прийомів агротехніки, реалізації гранул хмелю, прибуток у СТОВ “Андріяшівка-хміль” складатиме 623,5 тис. грн.

У сучасних умовах стратегічною ціллю виробників хмелю є також якомога повніше задоволення потреб основних споживачів їх продукції. Вітчизняні пивоварні підприємства останніми роками використовують близько 180 т альфа-кислот щорічно. Вирощений врожай містить лише 43,9 т альфа-кислот, що складає 24,4 % від потреби. Сорти української селекції за потенціалом урожайності та якості сировини не поступаються кращим світовим аналогам. Однак, генетичний потенціал за врожайністю використовується лише на 35,1 % для ароматичних та 37,5 % – для гірких сортів хмелю. Крім того, під дією глобальних змін клімату та стресових факторів погодних умов, хвороб та

шкідників існуючі сорти в окремих господарствах не завжди забезпечують адекватний прояв норми реакції генотипу, знижуючи врожайність на 15–20 %, при цьому, значно погіршується якість продукції. Для порівняння слід зазначити, що в Німеччині реалізація генетичного потенціалу врожайності сортів у виробничих умовах наближається до 60 %, США – 65%, Австралії, Новій Зеландії, Китаї – до 70 % [42]. Синтез гірких речовин і альфа-кислот контролюється генотипом рослини і менше залежить від зовнішніх факторів впливу.

Унікальні природно-кліматичні та економічні можливості регіону, практичний досвід свідчить про необхідність переходу на якісно новий рівень управління виробництвом. В недалекому майбутньому варто говорити про повне задоволення потреби пивоварних підприємств у хмелепродукції власного виробництва, а також вихід на зовнішні ринки. Проте, у сучасних умовах більш актуальним завданням є пошук можливостей щодо використання існуючого потенціалу галузі та створення передумов для сталого зростання в найближчі періоди.

Розширення виробництва екстенсивним шляхом в сучасних умовах не виправдовується, у першу чергу, в економічному плані. По-перше, галузь є надто капіталомісткою та потребує значних фінансових ресурсів, які відсутні у основних виробників. По-друге, в умовах жорсткої конкуренції, яку відчули вітчизняні хмелярі з боку іноземних виробників, відновлення втрачених позицій на ринку можливе лише при переході до інтенсивного шляху розвитку. Попередні дослідження підтверджують значні нереалізовані можливості у системі інтенсифікації виробництва хмелю.

В основу розвитку галузі слід покласти “збутову” стратегію, тобто запропонувати переробним підприємствам саме те, що їм потрібно – альфа-кислоти. Пошук резервів підвищення ефективності функціонування підприємств галузі може бути здійснено за допомогою оптимізаційної моделі. Враховуючи вищевикладене, постановку задачі можна сформулювати таким чином: використовуючи наявний потенціал галузі, досягти максимально можливого задоволення потреб споживачів у альфа-кислотах.

Економіко-математичну задачу сформульовано так: визначити таке співвідношення обсягів виробництва хмелепродукції за різними сортами хмелю в перерахунку на α -кислоту, яке забезпечило б максимально можливий вихід кінцевого продукту при умові повного використання наявних ресурсів, фактичних та планових рівнів урожайності й вмісту α -кислот. Реалізація вказаного підходу передбачає на початковому етапі здійснити оптимізацію за умов фактичних рівнів урожайності, на другому – планових рівнів урожайності хмелю. Формалізований опис моделі:

$$Z = \sum_{j \in J} \sum_{i \in I} x_{ij} \alpha_{ij} \rightarrow \max, \quad (3.1)$$

при обмеженнях:

– за площею насаджень, що передбачає інтенсифікацію виробництва хмелю в межах існуючих площ хмільників:

$$\sum_{j \in J} \sum_{i \in I} \frac{x_{ij}}{y_{ij}} = S; \quad (3.2)$$

– за структурою хмеленасаджень залежно від видового складу хмелю. Передбачає врахування потреби виробників щодо виробництва хмелю ароматичних (x_{i1}) та гірких (x_{i2}) сортів:

$$2 \sum_{i \in I} \frac{x_{i1}}{y_{i1}} - 3 \sum_{i \in I} \frac{x_{i2}}{y_{i2}} = 0; \quad (3.3)$$

– за структурою хмеленасаджень, залежно від строків дозрівання хмелю. Враховуючи невизначеність природно-кліматичних факторів, доцільним є передбачення превентивних заходів щодо можливої втрати значної частини врожаю через несприятливі погодні умови в окремі періоди, що визначальні для сортів певної групи:

$$\sum_{i \in I} \frac{x_{ij}}{y_{ij}} - k_j S = 0, \quad j = 1 \in J; \quad (3.4)$$

– за питомою вагою сортів хмелю. Враховуючи різні умови вирощування хмелю різних сортів, доцільно передбачити відведення для окремого сорту не більше встановленої норми:

$$\frac{x_{ij}}{y_{ij}} - k_i S = 0, \quad i \in I, j = 1 \in J; \quad (3.5)$$

– за забезпеченістю виробників саджанцями:

$$\sum_{j \in J} \sum_{i \in I} \frac{x_{ij}}{y_{ij}} (v_{ij0} - v_{ij}) - V_i = 0. \quad (3.6)$$

Умовні позначення: x_{ij} – обсяг виробництва хмелепродукції i -го сорту в j -й зоні, α_{ij} – вміст α -кислоти в i -му сорті, y_{ij} – урожайність хмелю i -го сорту в j -й зоні, v_{ij0} , v_{ij} – густина насаджень хмелю i -го сорту в j -й зоні, відповідно, оптимальна та фактична, S – загальна площа хмеленасаджень в країні, V_i – наявність саджанців i -го сорту, k_i – частка хмеленасаджень, залежно від строків дозрівання хмелю.

В результаті розв'язання задачі при існуючих обмеженнях отримаємо оптимальний план. Оптимальні обсяги виробництва хмелю різних сортів та, відповідно, площі насаджень представлено у табл. 3.11 та 3.12.

Таблиця 3.11

Результати оптимізації обсягів виробництва хмелю, ц

Регіон	Клон-18	Злаго	Поліся	Заграва	Слов'янка	Гайдамацький	Національний	Тріумф	Поліський	Промінь	Зміна	Альга	Потіївський
Україна	-	-	-	4535	4452	4161	18	-	4841	-	3170	3062	
Житомирська	-	-	-	3858	2662	3172	-	-	2345	-	2535	3062	
Лісостеп	-	-	-	3858	-	337	-	-	2345	-	368	-	
Перехідна зона	-	-	-	-	2662	-	-	-	-	-	-	2289	
Поліся	-	-	-	-	-	2835	-	-	-	-	2167	773	
Волинська	-	-	-	-	-	91	-	-	-	-	58	-	
Львівська	-	-	-	-	1198	208	18	-	1580	-	-	-	
Хмельницька	-	-	-	-	592	-	-	-	431	-	-	-	
Вінницька	-	-	-	678	-	-	-	-	485	-	-	-	
Рівненська	-	-	-	-	-	540	-	-	-	-	514	-	
Луганська	-	-	-	-	-	150	-	-	-	-	64	-	

Джерело: власні дослідження.

Таблиця 3.12

Результати оптимізації площ насаджень хмелю, га

Region	Клон-18	Злато Полісся	Заграва	Слов'янка	Гайдамаський	Національний	Тріумф	Поліський	Промінь	Зміна	Альта	Потіївський
Україна	-	-	-	208	208	208	1	-	207	-	250	166
Житомирська	-	-	-	177	124	159	-	-	100	-	200	166
Лісоостеп	-	-	-	177	-	17	-	-	100	-	29	-
Перехідна зона	-	-	-	-	124	-	-	-	-	-	-	124
Полісся	-	-	-	-	-	142	-	-	-	-	171	42
Волинська	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	5	-
Львівська	-	-	-	-	56	10	1	-	67	-	-	-
Хмельницька	-	-	-	-	28	-	-	-	18	-	-	-
Вінницька	-	-	-	31	-	-	-	-	21	-	-	-
Рівненська	-	-	-	-	-	27	-	-	-	-	41	-
Луганська	-	-	-	-	-	8	-	-	-	-	5	-

Джерело: власні дослідження.

За умов дотримання запропонованої схеми вирощування різних сортів хмелю на плантаціях та умов ведення агротехніки, обсяги виробництва альфа-кислот можуть сягнути 219 ц, що повністю покриває потреби пивоварних підприємств країни та забезпечить вихід на зовнішні ринки.

Знайдений план, з точки зору обумовлених у задачі обмежень, є оптимальним. Звичайно, можлива й інша структура площ насаджень хмелю, проте в такому разі варто пам'ятати, що відхилення від обчислених значень призводитиме до відхилень значення цільового показника (зменшення його значення). У певних умовах такі коригування можуть бути виправдані.

Таким чином, використання методу економіко-математичного моделювання у процесі прийняття управлінських рішень щодо розподілу площ насаджень хмелю, залежно від умов вирощування та продуктивності хмелю, дозволяє оптимізувати сортову структуру хмеленасаджень і, відповідно, удосконалити систему державної підтримки галузі хмелярства.

3.2. Удосконалення механізму державної підтримки галузі хмелярства

Державне регулювання економіки – це система заходів щодо здійснення підтримуючої, компенсаційної та регулюючої діяльності держави, спрямованої на створення нормальних умов ефективного функціонування ринку й розв'язання складних соціально-економічних проблем розвитку національної економіки і всього суспільства. І наразі проблема державного регулювання розвитку економіки не втратила своєї актуальності. Можна констатувати, що державне регулювання є органічною складовою частиною ринкової економіки. Його головна функція – нейтралізація внутрішніх і зовнішніх збурень, що виникають через внутрішні протиріччя, які притаманні ринку, і можуть призвести до таких негативних явищ як перевиробництво, безробіття, невинуватена диференціація доходів населення тощо [2].

В Україні з усіх галузей національної економіки найбільш радикального і дійового державного регулювання та підтримки для нормального розвитку вимагає сільське господарство, особливо хмелярство, яке не може ефективно розвиватися без стабілізуючого впливу держави. Потреба державної підтримки зумовлена особливостями хмелярства.

Слід зазначити, що ситуація, яка склалася в цій галузі в останньому десятиріччі, вимагала з боку держави прийняття конкретних заходів щодо збереження галузі хмелярства країни як умови стабілізації та розвитку і, насамперед, забезпечення спрямованості подальшого поступу цієї галузі.

В умовах ринку хмелярство підпадає під негативний вплив різних дестабілізуючих факторів: природних, економічних, соціальних. Вільна конкуренція у чистому вигляді на ринку хмелепродуктів давно перестала існувати. Державне регулювання економіки повинно бути адекватним ступеню розвитку в країні конкурентного та антимонопольного середовища. Чим менше створено умов для конкуренції і чим більш монополізоване виробництво, тим більше держава повинна втручатися в економіку, і навпаки [2, с. 296].

Перші кроки в державному регулюванні галузі хмелярства розпочаті у 1995 р. Починаючи з 1995 р., функціонує Асоціація

хмелярів України. Основними завданнями цього органу було: сприяння реформуванню аграрного сектора; участь у державній підтримці хмелярства; створення умов для підвищення ефективності використання землі та майна; відпрацювання єдиних підходів до розвитку галузі; проведення маркетингу ринку хмелю; оптимізація галузевої й міжгалузевої кооперації.

Сучасний, більш дійовий механізм регулювання і підтримки доходів сільськогосподарських товаровиробників став формуватися у 1998 р. Зокрема, істотне значення для зниження податкового тиску на сільськогосподарських товаровиробників мало введення з 1.01.1999 р. фіксованого сільськогосподарського податку (Указ Президента України “Про підтримку сільськогосподарських товаровиробників” (грудень, 1998 р.). Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 1998 р., № 695-р, з метою створення матеріально-технічної бази з виробництва гранул шишок хмелю для забезпечення потреб пивоварної промисловості України й підтримки вітчизняних товаровиробників, було виділено ВАТ “Український концерн хмелярства “Укрхміль” (м. Житомир) безвідсоткову інноваційну позичку обсягом 2,8 млн грн для придбання обладнання з виробництва гранул шишок хмелю [102].

Враховуючи кризовий стан хмелярства та з метою забезпечення пивзаводів й інших галузей промисловості вітчизняною сировиною, як уже раніше зазначалося, у 1999 р. був прийнятий Закон України “Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства” [108], а пізніше – Постанова Кабінету Міністрів України “Про затвердження порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства” від 29 червня 1999 р., № 1170 [106].

З набуттям чинності цього Закону [108], сільгоспвиробники отримали державну фінансову підтримку для закладання багаторічних насаджень новими перспективними сортами та впровадження інтенсивних технологій вирощування продукції. Відповідно до цього Закону, встановлено 1% збір від суми виручки, що включається у суму торговельного обороту, одержану на кожному етапі реалізації в оптово-роздрібній торговельній мережі та мережі громадського харчування алкогольних напоїв і пива. Платниками збору є суб'єкти

підприємницької діяльності незалежно від форми власності, які реалізують в оптово-роздрібній системі алкогольні напої та пиво. Збір становить 1 % від ціни реалізації алкогольних напоїв і пива. Кошти від даного збору (70 % збору направляється на розвиток виноградарства, 20 % – на розвиток садівництва і 10 % – на розвиток хмелярства) мають чітке цільове використання, тобто окреслено коло витрат на розвиток цих галузей, що можуть бути профінансовані за рахунок указаних коштів.

Однак, існуючі обсяги надходжень збору на розвиток хмелярства реально дають можливість забезпечити потребу хмелярських господарств у техніці тільки в незначних обсягах, при цьому, розсіювання технічних засобів між господарствами не забезпечує створення в них відповідних технологічних комплексів, що, в цілому для галузі, помітних зрушень не дає.

Постановою Кабінету Міністрів України № 1170 [106] передбачено створення технологічної інфраструктури – розроблення, виготовлення і придбання спеціалізованої хмелярської техніки, обладнання та інструменту, будівництво і реконструкція холодильників, сушарок, пунктів приготування розчинів отрутохімікатів тощо. На виконання цієї Постанови [106] та відповідно до наказів Міністерства аграрної політики України від № 128 17.05. 2001 р. та № 176 від 22.06. 2001 р. створено агросервісне підприємство “Укрхмільтехсервіс”, яке є базовим господарством в галузі хмелярства і створене з метою концентрації ресурсів і формування технічних комплексів для виконання у хмелярських господарствах України комплексу робіт із закладки хмільників, вирощування хмелю, догляду за молодими насадженнями хмелю та інших робіт на високому технологічному рівні й запровадження ефективних моделей і передових технологій виробництва хмелю. Для забезпечення роботи комплексу комплектуються всією необхідною технікою.

Основними структурними одиницями таких комплексів є механізовані формування, які здійснюють механізовані роботи у хмелегосподарствах.

Переваги таких комплексів:

- забезпечується найбільш ефективно використання техніки у хмелярстві і виключно за цільовим призначенням;
- компенсується нестача в господарствах спеціалізованої техніки та обладнання;

- впровадження нових прогресивних технологій у хмелярстві;

- забезпечується відповідний рівень контролю за дотриманням технології у хмелярстві;

- забезпечення максимального охоплення площ насаджень хмелю в розрахунку на кожну одиницю агрегатів та механізмів.

Такий підхід забезпечує ефективне використання техніки, який зумовлюється тим, що:

- роботи у хмелярстві здійснюються повним комплексом необхідних машин і механізмів на високому технологічному рівні (переважна більшість господарств не спроможні витримати агротехнічні вимоги при вирощуванні хмелю);

- здійснюється чіткий контроль за дотриманням технології проведення робіт та своєчасність проведення агротехнічних заходів;

- технічні засоби використовуються на проведенні робіт тільки в галузі хмелярства, що значно покращує ефективність використання хмелярської техніки та забезпечує використання її тільки за цільовим призначенням;

- максимальне охоплення сервісними послугами потреб хмелярських господарств, пов'язаних із виробництвом хмелю;

- рівень технології зумовлюється висококваліфікованим кадровим складом підприємства;

- хід робіт безпосередньо координується на рівні Міністерства аграрної політики України та Асоціації хмелярів України.

Головною метою діяльності агросервісного підприємства СТОВ “Укрхмільтехсервіс” є:

- покращення координації використання техніки для проведення агротехнічних та агросервісних робіт в господарствах різних форм власності;

- надання матеріально-технічної і агросервісної допомоги та посередницьких послуг приватним власникам (селянам), в т. ч. фермерам, іншим юридичним та фізичним особам, що займаються вирощуванням шишок хмелю, саджанців хмелю та інших сільськогосподарських культур, у проведенні робіт із закладки хмільників, заготівлі, внесенні органічних та мінеральних добрив, догляду за молодими насадженнями хмелю й інших послуг.

У 1999–2003 р. 70 % надходжень збору акумулювалося на рівні Державного казначейства, тобто централізувалося, тоді як 30 % залишалося на місцях і використовувалося обласними управліннями сільського господарства. Крім того, 90 % коштів, призначених для централізованого розподілу, спрямовували на фінансування закладення і догляд за молодими садами, виноградниками, ягідниками, а 10 % – витрат по догляду за молодими хмільниками. Такий розподіл призводив до значної плутанини та нееквівалентного розподілу коштів. По-перше, встановлений розподіл не відповідав структурі надходжень, особливо це стосувалося фінансування витрат на розвиток хмелярства, на які спрямовували 1/10 зібраних сум, тоді як збір з реалізації пива займав майже половину в загальних надходженнях 1 %-го збору. По-друге, аналіз регіонального розподілу сум свідчить, що в багатьох випадках відсутній зв'язок між розміром підтримки та площею багаторічних насаджень і хмільників.

У 2004 р. законодавча база у цьому плані зазнала суттєвих змін, оскільки була здійснена централізація повних сум збору на рівні держави, і вони переведені зі спеціального рахунка до загального фонду держбюджету.

Кабінет Міністрів України прийняв Постанову 15 липня 2005 р., № 587 “Про затвердження порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства” у новій редакції. На виконання цієї постанови виданий Наказ Міністерства аграрної політики № 383 від 16 серпня 2005 р. “Про затвердження нормативів на компенсацію витрат по закладенню молодих багаторічних насаджень”. Кабінет Міністрів України 4 квітня 2007 р. прийняв постанову № 613 “Про внесення змін до Порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства” [103]. Кошти (10 %), що надійшли до спеціального фонду державного бюджету від збору, спрямовуються за бюджетною програмою 2801510 “Державна підтримка розвитку хмелярства”.

Бюджетні кошти надаються суб'єктам господарювання незалежно від організаційно-правової форми та форми власності, які займаються хмелярством, для компенсації здійснених у

поточному бюджетному році витрат з придбання, проведення ремонту, реконструкції хмелярства, спеціальних хмелярських знарядь, механізмів (без урахування сум податку на додану вартість), відповідно до затверджених Мінагрополітики нормативів витрат на 1 га. Вони визначаються залежно від зон закладення насаджень, схем посадок, а також з урахуванням їх наявних площ, середньої врожайності, витрат з виконання відповідних робіт та обсягу виробленої і реалізованої продукції хмелярства за поточний та два попередні роки з якісними показниками, визначеними відповідно до ДСТУ [35, 36]. Завдяки такій економічній підтримці (рис. 3.5), намітилися позитивні тенденції у розвитку галузі.

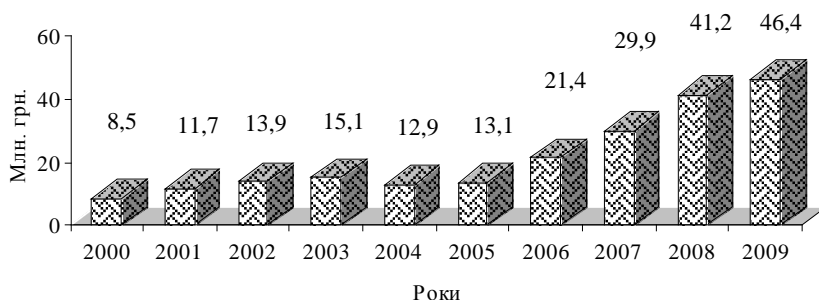


Рис. 3.5. Держпідтримка галузі хмелярства України за 2000–2009 рр.

Джерело: розраховано за даними Міністерства аграрної політики України.

За період з 2000 по 2009 рр., за бюджетною програмою 2801510 “Державна підтримка розвитку хмелярства”, спрямована сума коштів, яка складає 219544,9 тис. грн. Це дало відповідні результати: валовий збір хмелю зріс з 4,5 тис. т до 13,3 тис. т, або майже у 3 рази, площа хмеленасаджень зменшилася з 1,2 тис. га до 1,0 тис. га, а урожайність зросла у 2,8 рази і складала 10,7 ц/га (рис. 3.6).

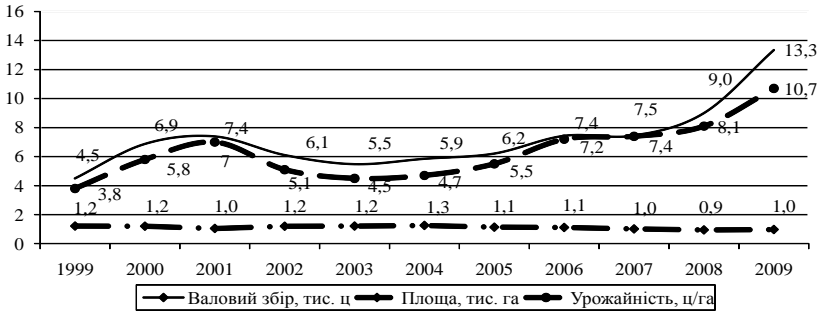


Рис. 3.6. Площа, урожайність та валовий збір хмелю, 1999–2009 р.

Джерело: розраховано за даними Міністерства аграрної політики України.

Держава зацікавлена в розвитку галузі хмелярства тому, що це позбавить країну від імпорту хмелесировини, зміцнить економіку господарств-виробників хмелю, збільшить грошові надходження до бюджету усіх рівнів.

У 2005 р. набрав чинності Закон України “Про державну підтримку сільського господарства України” [41], який визначає основи державної політики у бюджетній, кредитній, цінovій, страховій, регуляторній та інших сферах державного регулювання щодо стимулювання виробництва сільськогосподарської продукції та розвитку аграрного ринку, а також забезпечення продовольчої безпеки, а з 1 січня 2010 р. – Закон України “Про збір на розвиток виноградарства та хмелярства” від 5 березня 2009 р., № 1067-VI [107], в який внесено зміни, де передбачено виділення 15 % від загальної суми збору на розвиток галузі хмелярства та продовжено його дію до 31 грудня 2014 р. Враховуючи те, що у хмелєвиробників існують труднощі з реалізацією хмелю у зв’язку з тим, що майже всі пивзаводи знаходяться у власності іноземних компаній, товарність хмелю у середньому за 2005–2009 р. складає 87,4 % (див. дод. Ф.2), а тому необхідно вилучити зі змісту постанови слова “реалізованої продукції”. Якщо ж цього не зробити, то майже всі господарства, крім тих, що мають гранулятори,

отримувати кошти державної підтримки не будуть мати можливості.

Механізм одержання фінансової підтримки полягає у такому: одержувачі подають один раз на рік – акти інвентаризації хмільників, технологічні карти та кошториси на виконання робіт; документи, які дають право на користування земельною ділянкою; бізнес-план діяльності, яка провадиться у хмелярстві; річний звіт про результати фінансово-господарської діяльності за попередній рік. Програма із відшкодування витрат на садіння і догляд за молодими насадженнями діє в усіх областях України, де є хмелярські підприємства. Відповідно, діє механізм компенсації грошових витрат на садіння молодих насаджень сільгосп підприємствами.

Незважаючи на значні грошові вкладення (див. табл. 2.1, 3.15), суттєвого розширення площ насаджень не спостерігається. Станом на 1.01.1999 р. площа хмеленасаджень склала 1552 га. За період з 1999 р. по 2009 р. посаджено 2482,9 га площ. На 1.01.2009 р. площа хмільників складала 1248,2 га, або списано і залишено без догляду 2796,8 га насаджень (див. табл. 2.9). А тому, можна зробити висновок, що державні кошти у цьому напрямку витрачені неефективно. Слід спонукати хмелевиробників щодо розширення площ насаджень через удосконалення механізму державної підтримки. Тобто необхідно виключити з постанови слова “з урахуванням їх наявних площ” і замінити словами “з урахуванням площ в середньому за попередні три роки та при умові закладки та перезакладки насаджень садивним матеріалом, придбаним у виробників, внесених до Державного реєстру виробників насіння і садивного матеріалу”.

Автор пропонує замінити існуючу програму на пільгове кредитування, кошти не втрачатимуться безповоротно, а галузь хмелярства матиме постійне джерело фінансування свого розвитку.

Залишаються нерозв’язаними проблеми у сфері реалізації продукції. Наразі в області, як і Україні загалом, існує проблема щодо організації оптових ринків хмелю. Вважаємо необхідним державне регулювання у сфері ціноутворення. Ціни на хміль повинні гарантувати еквівалентність обміну промислової й

сільськогосподарської продукції, забезпечувати хмелярським підприємствам розширене відтворення багаторічних насаджень, сприяти впровадженню науково-технічного прогресу в галузь і задовольняти зростаючі потреби споживачів на ринку.

Оскільки хмелярство є ризиковою галуззю, тому доцільно переглянути політику страхування врожаїв, зокрема формування страхових тарифів, привести їх у відповідність із реальними потребами. Страхування повинно сприяти ініціативній фінансовій діяльності у галузі. Державі має належати значна роль у регулюванні ринку хмелю через законодавчу базу й економічний механізм планування, що необхідно для визначення стратегії розвитку хмелярства. У сфері державного регулювання повинні бути заходи щодо підвищення ролі аграрної науки у практичній реалізації науково-технічних розробок, необхідне податкове регулювання інноваційної діяльності. У зовнішньоекономічній діяльності держава має здійснювати виважену й гнучку протекціоністську політику відносно вітчизняних виробників хмелю, ураховуючи визнані міжнародні норми. Для подальшого ефективного розвитку розсадництва важливе значення має здійснення незалежного державного контролю за виробництвом і реалізацією садивного матеріалу вищих категорій, уніфікацією їх позначення й етикетування при одночасному обмеженні розмноження рядових невідселектованих саджанців.

Автор вважає за доцільне створення на базі МПП “Апекс”, ІСГ “Полісся” та ПП НВП “Захід-Хміль” Регіональних виробничих центрів з розмноження посадкового матеріалу хмелю за рахунок бюджетних коштів. Для цього тут є значний ресурсний потенціал: висококваліфіковані кадри, ринки збуту, потужна матеріально-технічна база. Ці обставини забезпечують належні умови для подальшого ефективного розсадництва.

Тому, фінансування Регіональних виробничих центрів з розмноження садивного матеріалу хмелю повинне мати пріоритетний характер і на державному рівні, і на рівні комерційних банків та окремих інвесторів, в т. ч. пивзаводів. Останні, таким чином, зможуть забезпечити формування високоякісної сировинної бази для свого виробництва. Організація Регіональних центрів з розсадництва дозволила б

отримувати державне замовлення на вирощування сертифікованого клонового посадкового матеріалу, регулювати ціни на них та отримувати гарантовані прибутки. Створення вказаних центрів дозволило б виконати завдання “Програми відродження хмелярства в Україні на 2001–2010 роки”, провести повну сортозаміну і сортопоновлення існуючих хмільників. Для цього необхідно виробити 10–15 млн од. посадкового матеріалу вищих репродукцій, що вимагає збільшення площ під маточними насадженнями нових і перспективних сортів до 500 га. Одержання оздоровлених саджанців, вільних від вірусних, грибкових, бактеріальних захворювань і кореневих гнилей, можна отримати, інтенсивно застосовуючи розроблену технологію мікроклонального розмноження хмелю *in-vitro*, яка забезпечує суттєве підвищення коефіцієнту розмноження хмелю з 1:10 до 1:500. Це дасть можливість збільшити їх урожайність на 25–35 %, а строк експлуатації хмеленасаджень довести до 35–40 років.

Таким чином, на наше переконання, основними напрямками державного регулювання хмелярства мають бути: стимулювання розширення площ насаджень через відшкодування витрат на закладення багаторічних насаджень або надання пільгових кредитів, податкове регулювання та страхування; впровадження раціональної цінової політики, що забезпечить сталі доходи виробникам хмелю; сприяння впровадженню інтенсивних технологій; реформування торгівлі, заохочення виробників до експорту хмелепродукції, здійснення незалежного державного контролю за виробництвом і реалізацією садивного матеріалу. Тому вважаємо, що для піднесення розвитку галузі потрібне комплексне застосування основних напрямів державного регулювання хмелевиробництва. Деякі із перелічених заходів уже здійснюються, але поки що вони не дали бажаних результатів. Враховуючи те, що хміль належить до енерго- і ресурсовитратних культур, дотацій, які кожного року виділяє Уряд на розвиток даної галузі, має вистачати для забезпечення урожайності шишок в межах 15 ц/га і базисного вмісту альфакислот – 3,5 %, за яких 1 га насаджень стає рентабельним.

Проведені дослідження у хмелегосподарствах з результативності за рівнем державної підтримки на 1 га

хмеленасаджень та на 1 т хмелепродукції в середньому за 2007–2009 рр. подано у табл. 3.13, 3.14.

Таблиця 3.13

Групування господарств України за рівнем держпідтримки на 1 га хмеленасаджень (в середньому за 2007–2009 рр.)

Групи господарств за рівнем держпідтримки, тис. грн/га	Кількість господарств	Урожайність, ц/га	Отримано прибутку на 1 га хмеленасаджень, тис. грн	Рівень рентабельності продукції, %
До 20	9	8,15	-7,43	-16,5
21–40	14	8,84	-7,93	-30,3
41–60	7	13,45	10,36	22,2
Понад 60	6	11,36	7,94	21,9
Всього	36	10,07	-1,95	-5,6
Парний коефіцієнт кореляції	X	0,31	0,31	0,31

Джерело: власні дослідження.

Припущення про наявність взаємозв'язку між рівнем державної підтримки на 1 га хмеленасаджень (1 т хмелепродукції) та урожайністю хмелю, обсягом отриманого прибутку на 1 га, рівнем рентабельності не знайшло підтвердження в цілому за вибіркою. А за окремими її групами, зокрема, при отриманні підтримки в розмірі 41–60 тис. грн/га та більше 60 тис. грн/га, і урожайність, і прибуток на 1 га хмеленасаджень зростають. Тобто при вкладанні менших сум на 1 га ефекту не отримуємо. Це ще раз доводить, що хміль – капіталоемка культура. Оцінки кореляційно-регресійної моделі, отримані за методом лінійного наближення, свідчать, що коливання результативного показника лише на 1–9 % зумовлено впливом визначених факторів.

Таблиця 3.14

Групування господарств України за рівнем держпідтримки на 1 т хмелепродукції (в середньому за 2007–2009 рр.)

Групи господарств за рівнем держпідтримки, тис. грн/т	Кількість господарств	Урожайність, ц/га	Отримано прибутку на 1 т хмеленасаджень, тис. грн	Рівень рентабельності продукції, %
До 20	6	9,40	-5,26	-16,9
21–40	17	11,76	-0,67	-1,6
41–60	7	8,37	-1,60	-6,1
Понад 60	6	8,76	-6,73	-17,3
Всього	36	10,07	-1,95	-5,6
Парний коефіцієнт кореляції	x	-0,17	0,11	0,08

Джерело: власні дослідження.

При отриманні господарствами держпідтримки на 1 т хмелю залежності не виявлено в жодній групі. А тому, необхідно підходити до розподілу коштів державної підтримки диференційовано, тобто враховуючи площу розмірами до 4-х га, 4,1–10 га, 10,1–20 га, 20,1–30 га, 30,1–40 га і 40,1 та більше гектарів, а також валовий збір до 10 т, 10,1–20 т, 20,1–30 т, 30,1–40 т, 40,1 та більше т у середньому за попередніх два роки, враховуючи якісні показники та збір альфа-кислот. Такий підхід буде стимулювати до збільшення площ хмеленасаджень під високопродуктивними сортами та валових зборів хмелю, що дасть можливість забезпечити пивзаводи вітчизняною хмелесировиною.

Видатки коштів державної підтримки хмелепідприємствам спрямовувалися за такими напрямками: доглядом за хмільниками, придбанням знарядь, механізмів, виробничого та лабораторного обладнання, будівництвом та реконструкцією хмелешпалери, хмелекомбайнів та хмелесушарок, за наукові розробки (табл. 3.15).

Дані таблиці свідчать про те, що в структурі видатків по Україні найбільшу питому вагу займають видатки на догляд за хмільниками (59,5 %), капітальні видатки складають 39,5 %, а на наукові розробки припадає лише 1 %. Враховуючи те, що до якості хмелесировини висуваються вимоги на рівні світових стандартів, постійно зростають вимоги до асортименту (гранули, екстракти) хмелепродукції зі сторони пивоварів, тому ми вважаємо, що доцільно спрямувати більшу частину коштів державної підтримки на капітальні витрати, а саме – на будівництво холодильних установок для збереження хмелепрепаратів до моменту продажу їх споживачам, придбання установки для екстрагування хмелесировини та на наукове забезпечення галузі (при анкетуванні 20 респондентів, що складає 29 % від їх загальної кількості, вказали на недостатнє наукове забезпечення).

СТОВ “Укрхмільтехсервіс”, яке створене як агросервісне підприємство в галузі хмелярства та укомплектовано всією необхідною технікою на даний момент, функції, які передбачалися Постановами Кабінету Міністрів України та наказами Міністерства аграрної політики, не виконує. А тому, з метою забезпечення агросервісного обслуговування хмелегосподарств необхідно відновити діяльність даного підприємства і надати можливість ефективно використовувати кошти, вкладені у придбання технічних засобів “Укрхмільтехсервіс”.

Виконання запропонованих нами заходів та змін до постанови дасть можливість ефективніше використовувати кошти державної підтримки галузі хмелярства та збільшити обсяги виробництва альфа-кислот і тим самим забезпечити роботу пивоварів, тобто створити нормальні умови ефективного функціонування ринку й розв’язати соціально-економічні проблеми розвитку сільських територій.

Таблиця 3.15

**Видатки коштів, спрямовані на розвиток галузі хмелярства в Україні
та Житомирській області (2005–2009рр.), тис. грн**

КЕКВ	Видатки коштів	2005 р.		2006 р.		2007 р.		2008 р.		2009 р.		Всього		Структура видатків, %	
		Україна	Житомирська область	Україна	Житомирська область	Україна	Житомирська область	Україна	Житомирська область	Україна	Житомирська область	Україна	Житомирська область	Україна	Житомирська область
1310	Догляд за хмільниками	12492,9	4173,9	17199,0	11701,7	17313,9	12544,3	15788,0	11649,8	27972,5	21083,8	90766,3	61153,5	59,5	63,3
2410	Шпалера, знаряддя, механізми, обладнання, придб. лаб. обладнання	958,0	186,1	4235,3	1152,7	12520,0	6765,2	24967,7	16506,1	17615,0	10769,2	60296,0	35379,3	39,5	36,7
1171	Наукові розробки	211,0	0,0	0,0	0,0	50,0	0,0	412,0	0,0	785,0	0,0	1458,0	0,0	1,0	0,0
Всього		13661,9	4360,0	21434,3	12854,4	29883,9	19309,5	41167,7	28155,9	46372,5	31853,0	152520,3	96532,8	100,0	100,0
Площа, тис. га		1,3	1,0	1,2	0,9	1,1	0,8	1,2	0,7	1,2	0,7	1,2	0,8	0	0
Витрати коштів на 1га, тис. грн		10,5	4,4	17,9	14,3	27,2	24,1	34,3	40,2	38,6	45,5	25,4	23,5	0	0
Валовий збір, тис. т		0,62	0,47	0,65	0,49	0,65	0,46	0,94	0,59	1,34	0,95	0,88	0,59	0	0
Витрати коштів на 1т, тис. грн		2,2	0,9	3,3	2,7	4,6	4,2	4,4	4,8	3,5	3,4	3,5	3,3	0	0

Джерело: розраховано за даними Міністерства аграрної політики України.

3.3. Модель стратегії розвитку хмелепідприємств на кластерній основі

Сучасний процес глобалізації характеризується залежністю темпів економічного розвитку окремої країни від інтеграції зі світовою економікою, процесами переміщення капіталів і технологій, міжнародними науково-технічними зв'язками в аграрному секторі власних економік. Переведення сільського господарства України на інноваційний шлях розвитку задекларовано у численних нормативно-правових документах. До них, зокрема, належить стратегія економічного і соціального розвитку України на 2004–2015 рр. “Шляхом європейської інтеграції”, Закони України “Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні”, “Про основні засади державної аграрної політики до 2015 р.”. і Державна цільова програма розвитку українського села на період до 2015 р. [104], яку Кабінет Міністрів України затвердив у вересні 2007 р.

Основна увага Державної програми приділяється підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектора, а також збільшенню обсягів виробництва валової продукції сільського господарства до 2015 р. в 1,6 раза, порівняно з 2006 р. (до 161 млрд грн). Вступ до СОТ передбачає забезпечення належної конкурентоспроможності продукції на рівні світових показників як на вітчизняному, так і європейському ринках. Саме тому, одним із основних підходів для повної реалізації потенціалу підвищення конкурентоспроможності аграрного сектора є створення кластерів, у межах яких відбувається поєднання виробничих процесів з науково-інноваційною діяльністю.

Аграрний сектор України характеризується, з одного боку – потужним ресурсним потенціалом, а з другого – низькою ефективністю його використання та, порівняно з іншими галузями, перебуває на державних дотаціях. Як показує світовий досвід функціонування аграрного сектора, виробники сільськогосподарської продукції можуть нормально існувати лише за наявності зовнішньої підтримки. В умовах жорсткого диспаритету цін на продукцію сільського господарства, на засоби виробництва, таку підтримку можуть надавати збутові, переробні підприємства та державний бюджет. Тому, державна політика

має бути спрямована на підтримку й сприяння розвитку процесів концентрації, інтеграції, кластеризації в агропромисловому виробництві [139].

З англійської мови слово “*cluster*” переводиться як гроно, букет, щітка, або як група, зосередження (наприклад, людей, предметів), або як бджолиний рій. Тобто слово “кластер” має багато тлумачень в українській і російській мовах, але характерною ознакою його суті є об’єднання окремих елементів (складених часток) в єдине ціле для виконання певної функції або реалізації певної мети [9].

Подібне значення вкладається і в економічний зміст цього слова. Так, американський вчений М. Портер, фахівець в області кластерів, дає таке визначення: “Кластери – це зосередження в географічному регіоні взаємозв’язаних підприємств і установ у межах окремої області”. Далі автор доповнює визначення тим, що кластери охоплюють значну кількість різного роду підприємницьких структур, важливих для конкурентної боротьби, а саме: постачальників спеціального оснащення, нових технологій, послуг, інфраструктури, сировини, додаткових продуктів тощо. Крім того “...багато кластерів включають органи влади та інші заклади – такі, як університети, центри стандартизації, торгові асоціації, які забезпечують освіту, спеціалізоване перенавчання, інформацію, дослідження й технічну підтримку” [99].

Акцентом робіт М. Портера було виявлення взаємозв’язку конкурентоспроможності окремих підприємств із станом конкурентоспроможності галузей та потреба опанування стратегічного підходу в управлінні. Він виділив чотири передумови формування конкурентного середовища діяльності суб’єктів підприємництва, зокрема:

– факторні умови або конкретні фактори, які задіють окремі фірми у процесі своєї діяльності та конкурентної боротьби в даній галузі;

– умови внутрішнього попиту на продукцію та послуги, що пропонуються на ринку даною галуззю;

– наявність для визначеної галузі країни споріднених і підтримуючих галузей, які були б конкурентоспроможні на міжнародному ринку;

– наявність стратегії діяльності фірми, в якій були б враховані спеціалізація її діяльності, характер конкуренції на внутрішньому ринку, структурне побудування та особливості управління.

Подібне визначення кластерів дає Лоурен Е. Янг, який пише: “Кластери фірм – це групи компаній, розміщених поруч. В окремих випадках такі зосередження утворюють групи компаній, які належать до однієї і тієї ж галузі” [9]. До загальних характерних ознак кластерів, окрім тих, що названі у визначенні, Лоурен Янг відносить також розміщення поблизу великих дослідницьких університетів; утворення переважно з невеликих приватних компаній; наявність досвіду роботи їх працівників у багатьох різних фірмах відповідної галузі.

Ще один американець, представник Корпусу миру США в Україні, В. Прайс пише: “Створення кластерів і впровадження кластерної моделі поведінки підприємств є спосіб відновлення довіри між урядом і бізнесом й трансформації ізольованих фірм у підприємницьке співтовариство” [9].

Отже, узагальнюючи світовий досвід і тлумачення суті концепції кластерів згаданими, а також іншими авторами, можна сформулювати в загальному вигляді таке визначення: кластер – це територіально-галузеве добровільне об’єднання підприємств, які тісно співпрацюють з науковими установами і органами місцевої влади з метою підвищення конкурентоспроможності власної продукції й економічного розвитку регіону.

Розвиненість економічної системи пов’язана з конкурентоспроможністю, яка “багато в чому, – як пише один з найбільш авторитетних фахівців міжнародного рівня М. Портер, – залежить від рівня розвитку кластерів окремих галузей” [100]. Наявність кластерів дозволяє дуже швидко рухати і довго зберігати високий рівень конкурентоспроможності в силу того, що “сприяє збільшенню обміну інформацією та ймовірності появи нових підходів, а також виникнення нових виробників, які з’являються з галузей – споживачів, із суміжних галузей або ж шляхом відділення”.

Український економіст С. Соколенко в монографії “Производственные системы глобализации” розвиває тезу про те,

що кластерна модель розвитку – це шлях до інтеграції економічної та соціальної політики розвитку регіонів [124].

Підтвердженням цьому є практичне розгортання перебудови організації виробництв і територій на кластерних засадах у більшості як розвинутих, так і країн, що розвиваються.

Світова практика показує, що важливою складовою стратегій активізації інноваційної діяльності є підтримка формування галузевих кластерів. Доведено, що створення таких кластерів у різних країнах призвело до значних досягнень у розвитку галузей і регіонів, причому, при мінімумі бюджетних інвестицій.

Наприклад, у Німеччині з 1995 р. діє програма створення біотехнологічних кластерів Bio Regie. У Великобританії уряд визначив райони навколо Единбурга, Оксфорда та Південно-Східної Англії як основні регіони розміщення біотехнологічних фірм. У Норвегії уряд стимулює співпрацю між фірмами в кластері “морське господарство”. У Фінляндії розвинений лісопромисловий кластер, куди входить виробництво деревини та деревних продуктів паперу, меблів, поліграфічного та пов’язаного з ним обладнання. Тісна взаємодія фірм даного кластера у поширенні знань забезпечує їм конкурентні переваги перед основними торговельними суперниками. В Україні також є позитивний досвід формування кластерів: за програмою “Поділля перший” створені харчовий та історико-туристичний кластери у м. Кам’янець-Подільський, швейний, будівельний – у Хмельницькій області, у Прикарпатті – кластер гірського туризму.

У зв’язку з цим, безумовно, цікавим є розгляд механізмів самоорганізації галузевих кластерів і виникнення ефекту синергії у процесі їх формування та розвитку з позиції системного підходу, галузевий кластер – це сукупність суб’єктів господарської діяльності різних взаємопов’язаних галузей, об’єднаних у єдину організаційну структуру, елементи якої взаємопов’язані і спільно функціонують для забезпечення розвитку власного потенціалу та конкурентоспроможності.

Особливості аграрного виробництва визначають можливість і характер розвитку кластерних процесів у цій сфері. До таких особливостей слід віднести, у першу чергу, природний фактор. Створення споживчих вартостей в аграрному виробництві

залежить від безпосереднього впливу кліматичних і ряду інших умов. Використання в якості основного засобу виробництва землі обумовлює сезонність виробництва і значну його територіальну розпороченість. Отриманий продукт не є кінцевим етапом технологічного процесу виробництва. Крім природних, організаційних і технологічних факторів, процеси інтеграції у цій сфері пов'язані з необхідністю врахування і ринкових умов, які обумовлені низькою привабливістю аграрного виробництва порівняно з іншими галузями. Ці особливості аграрного сектора створюють принципові відмінності від ідентичних процесів в галузях промисловості, що є причиною пошуку найбільш оптимальної форми інтегрованої взаємодії у кожному конкретному випадку.

Причинами такого положення є тенденції:

- при збільшенні доходів спостерігається випередження попиту на непродовольчі товари порівняно з продовольчими;

- низький темп зростання цін на сільськогосподарську продукцію щодо інших цін;

- низька мобільність праці зайнятих в аграрному секторі;

Спираючись на теорію кластерного підходу, можна запропонувати формування кластера в галузі хмелярства.

Дослідження цієї галузі дозволило встановити, що присутні в ній виробництва знаходяться у тісному взаємозв'язку взаємозалежності і взаємодії, спрямовані на отримання позитивного результату від їхньої спільної діяльності. В галузі існують об'єктивні передумови для формування кластера, які полягають у такому:

- сприятливі природно-кліматичні та соціально-економічні умови для ведення виробництва;

- висока географічна концентрація взаємопов'язаних структурних одиниць;

- доступність статистичної інформації про діяльність підприємств галузі;

- функціонування допоміжних і обслуговуючих галузей;

- наявність умов для розвитку конкурентоспроможного хмелевиробництва, споживчий попит, виробнича та переробна інфраструктура, технології, професійні кадри;

- можливість виробництва конкурентоспроможної продукції та збуту її на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- зацікавленість місцевих органів влади.

У галузі більше 70 підприємств, що здійснюють свою основну діяльність у сфері виробництва хмелесировини та хмелепрепаратів. Але їх потенціал використовується недостатньо, та досягнуті результати не є оптимальними і не забезпечують умови для економічного розвитку галузі й регіонів, в яких вона розвивається. Основною причиною такого становища є відсутність системності та стратегічності в управлінні хмелевиробництвом як бізнес-процесом, що включає виробництво сировини, її переробку та реалізацію. Враховуючи можливості природно-ресурсного потенціалу галузі та розміри коштів державної підтримки, автор вважає, що саме кластерний підхід найбільше дозволяє забезпечити дані умови та формувати конкурентоспроможний вітчизняний хмелепродукт.

Формування кластерів базується на об'єднанні науки, технології, виробництва, економіки й управління.

Проблеми впровадження кластерів в АПК як різновиду міжгалузевих відносин національної економіки в умовах глобалізації, залишаються, поки що, поза увагою.

Підтримка вітчизняних хмелевиробників є одним із важливих факторів на внутрішньому ринку. В умовах виходу на зовнішні ринки вони повинні зосередитися виключно на співвідношенні ціни і якості продукції як основного чинника формування високої конкурентоспроможності вітчизняного експорту. Особливо це стосується галузей, які мають нижчий технологічний рівень порівняно з промисловістю. Виходячи з вищевказаного, саме аграрна сфера у сучасних умовах може виступити локомотивом для української економіки на шляху до цивілізованих ринкових відносин. У той же час, потужний ресурсний потенціал дозволяє, за умови впровадження новітніх технологій, досягти світових показників результативності аграрного виробництва.

Одним із чинників поліпшення сільськогосподарської галузі виступає удосконалення організаційного фактора. Перевага кластерної моделі, порівняно з традиційним підходом, полягає в оптимізації міжгалузевих відносин АПК, взаємовідносин з органами влади, науковими установами, кредитно-фінансовими

та іншими інституціями. Упровадженню кластерів у вітчизняному аграрному секторі сформовані певні передумови:

- наявність кваліфікованої робочої сили;
- територіальна близькість до європейських ринків;
- можливість комбінування потужного ресурсного потенціалу з європейськими технологіями;
- євроінтеграційний курс української економіки;
- наявність підприємницьких здібностей.

Ефективне та своєчасне фінансування у системі кластерів здійснюється через залучення коштів у формі:

- інвестицій від спільної участі в інвестиційних програмах;
- через участь у конкурсних проектах з джерелом фінансування у вигляді грантів;
- фінансових можливостей для забезпечення гарантій на утримання кредитних ресурсів.

В Україні спостерігається низький рівень використання власного експортного потенціалу, що зумовлює імпорتنу залежність, яка корелює з економічною безпекою. Таким чином, причин негативного експортно-імпортного сальдо можна назвати багато. Сюди відноситься факт домінування ресурсо-, енерго- та матеріаломістких виробничих технологій, недосконала система виробництва і збуту. Розв'язання цих проблем можливе через впровадження кластерного підходу, який передбачає проведення аналізу.

Аналіз дозволить виявити резерви для підвищення конкурентоспроможності окремих підприємств. При цьому, доцільно розглядати такі окремі складові: інституціональну організацію кластерів, внутрішню мотивацію ініціювання і підтримку кластерів, порівняльну конкурентоспроможність учасників кластера, стратегічного потенціалу кластера.

Так, у ході аналізу виявляються певні групи кластерів, які характеризуються за такими групами ознак: структуризацією (наявністю організації); сталістю (постійним складом учасників); моніторингом доступністю для контролю.

Отже, можливі такі моделі існування кластерів:

- з приблизно однаковою конкурентною силою учасників;
- кластер, в якому конкурентна сила основних учасників значно вища від конкурентної сили решти учасників;

- кластер, в якому конкурентна сила периферійних учасників перевищує конкурентну силу основних учасників;

- кластер, створений з конкурентно слабких учасників.

Щодо конкурентної сили кластерів, за оцінку стратегічного потенціалу може використовуватися:

- темп зростання випуску продукції, в якому зайняті основні підприємства кластера, порівняно з темпами зростання економіки в цілому (галузевий ріст);

- темп зростання продукції кластера порівняно з темпами зростання галузі в цілому (кластерний ріст);

- частка продукції галузевого кластера у валовому регіональному продукті.

При використанні кластерної стратегії в управлінні підприємствами галузі хмелярства, оцінці їх ефективності у роботі інтегрованих підприємств, необхідно враховувати, що кожен регіон має ряд особливостей, які повинні були враховані при розробці стратегії підприємства. Керівники підприємств давно усвідомили, що стратегія – невід’ємна частина або навіть складова конкурентоспроможності підприємства. При формуванні конкурентної стратегії керівник має враховувати численні, нерідко взаємно суперечливі, дані й спиратися на складні критерії ефективності шляхів досягнення кінцевих цілей, аналізувати стратегію як інструмент формування конкурентоспроможності. Це необхідно, щоб упевнено управляти процесами на довіреному їм підприємстві, щоб прогнозувати стан даних процесів з урахуванням змінних умов ринку. Тому, стратегію сьогодні варто розглядати як комплекс рішень із розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Основні її етапи:

I – вибір місії та цілей. Основні критерії у вирішенні завдань цього етапу загальновідомі і в теоретичному плані не представляють інтересу.

II – вибір елементів кластера. Елементи кластера – це ті ланки, які здійснюють формування всього ланцюжка або всього пучка галузей, компаній тощо.

III – формування ланцюжка галузей і видів діяльності, що входять у кластер. Це ті види діяльності, які повинні увійти у кластер і певній послідовності складатися між собою.

Зіставлення представлених етапів, що формують їх, вказує на те, що останнє завдання у справі побудови галузевого кластера є головним.

Кластер повинен формуватися на основі таких принципів:

- саморозвитку;
- самофінансування;
- перманентної рентабельності;
- ресурсної самодостатності.

Принцип саморозвитку є основним при формуванні кластера. Суть його полягає в тому, що кластер, який формується, повинен відрізнятися перспективністю розвитку. Потрібно, щоб елементи, які увійдуть у цей кластер, відрізнялися б можливістю і прагненням розвиватися у часі й технології.

Принцип самофінансування передбачає, щоб різні елементи, які будуть з'являтися у кластері, могли б здійснювати взаємне інвестування; одержаний на одних етапах і в одних елементів прибуток був би використаний на інших ділянках і інших елементах кластера.

Принцип перманентної рентабельності зобов'язує, щоб продукція була постійно рентабельною для кластера.

Принцип ресурсної самодостатності означає, що не слід вводити у кластер виробництво тих продуктів, для яких немає ресурсів.

Кластер узагальнено можна охарактеризувати як концентрацію певних виробництв або виробників у межах певної території. Це може бути результатом як наявності природної переваги з виробництва певного виду продукції, так і зусиль держави з концентрації інвестицій у певному напрямі підприємницької діяльності в рамках певної території. А тому, основою для об'єднання в галузевий хмелярський кластер виступають сприятливі ґрунтово-кліматичні умови, розвинута виробнича інфраструктура, технологічні та агрономічні надбання, зусилля держави з концентрації інвестицій в галузі. Завдяки спрямуванню бюджетних коштів на розвиток галузі хмелярства, яких виділено у 2009 р. 42,8 млн грн, що більше проти минулого року на 2 млн грн, отримано валовий збір хмелю 1337 т при урожайності 13,8 ц/га проти 942,7 т та урожайності 9,4 ц/га у 2008 р.

Учасниками кластера можуть бути суб'єкти підприємництва, представники влади, наукових кіл. До складу хмелевого кластера серед суб'єктів підприємництва можуть входити виробники хмелепродукції, суб'єкти, що здійснюють переробку продукції та постачання ресурсів. Наявність серед учасників представників місцевих органів влади надає кластеру переваг щодо питань виробничо-маркетингової діяльності. Учасники кластера можуть ефективніше використовувати елементи ринкової інфраструктури із зберігання, транспортування, переробки, реалізації сільськогосподарської продукції. Специфічності кластеру також надає участь у ньому представників наукових установ та навчальних закладів. Завдяки останнім досягається акумулювання передових наукових розробок, швидше впровадження їх у виробництво, більша скоординованість роботи в рамках державно визначених пріоритетів. Зважаючи на перелічені вище переваги, формування кластерів повинно виправдати себе з економічного погляду.

У цілому, організація агропромислового кластера передбачає проходження таких підготовчих етапів:

- визначення психологічної готовності виробників і потенційних учасників кластера до об'єднання, що передбачає підготовку пропозицій щодо залучення суб'єктів господарювання до спільної діяльності у кластері на підставі входження окремих суб'єктів у територіально окреслені зони сприятливого виробництва певного продукту;

- обґрунтування одержання синергетичного ефекту в кластері за рахунок відсутності посередників при просуванні продукції від ланки виробництва до ланок переробки та реалізації; наявності ефекту масштабу об'єднаного виробництва за відокремлене; економії витрат.

Поєднання зусиль багатьох підприємств кластера створює передумови для інвестування у спеціалізовані технології, способи збору та обробки інформації, інфраструктуру, трудові ресурси, що стимулює розвиток нових суб'єктів ринкової інфраструктури. Кластер, виступаючи як об'єднання окремих підприємств, сприяє великим капіталовкладенням.

Зростання розмірів і потенціалу кластера робить його привабливим місцем роботи для молоді та кваліфікованого персоналу.

Кластер можна представити об'єднанням підприємств і постачальників ресурсів, що являє собою локально сконцентрований ринок праці. Це дає змогу окремим підприємствам вийти на більші масштаби діяльності, пропонувати продукцію більшій кількості споживачів, користуватися послугами ширшого кола продавців. Виробнича наближеність суб'єктів підприємництва дає можливість оперувати значними обсягами інформації про виробничі можливості учасників кластера та інших операторів ринку, що виробляють певний вид продукції, а саме – хміль.

На думку автора, у процесі організації кластера потребують урахування умови, що сприяють більш вільному руху інформації та координації зусиль учасників кластера, зокрема:

- фактори, що полегшують рух інформації – професійні взаємозв'язки в наукових колах, професійних або галузевих асоціаціях; взаємозв'язки, що сформувалися в результаті географічної наближеності; особисті взаємовідносини, що формуються в результаті співпраці, навчання, спілкування; норми поведінки тощо;

- фактори, що зумовлюють сумісність керівників підприємств всередині кластерів та узгодження їхніх дій: взаємозв'язки між підприємствами, якими керують родичі; пайова участь в акціонерній власності; розуміння вигідності для окремого підприємства співпраці в рамках кластера; національний патріотизм тощо;

- обґрунтування взаємовідносин учасників кластера з державними інституціями та суб'єктами ринкової інфраструктури.

Таким чином, формування кластера супроводжуватиметься більшим приділенням уваги розвитку спеціалізації за певним продуктом, зокрема хмелю. У зв'язку з цим, інформаційні потоки логістичних і маркетингових підрозділів будуть більше зосереджені саме на зборі й обробці інформації більш звуженого характеру. При цьому, формування дієвого кластера сприятиме підвищенню ефективності як окремих учасників кластера, так і всього вітчизняного агропромислового виробництва, та посиленню позицій України на світовому аграрному ринку.

Можливість одержання кращих економічних результатів у кластері досягається за рахунок використання, переважно,

горизонтальних зв'язків, спеціалізації та структурно-функціональної взаємодоповнюваності учасників у виробничому процесі.

Створення кластерної моделі управління в господарствах хмелярської галузі забезпечить прискорення впровадження у них стратегічного управління (рис. 3.7).

Як бачимо, до складу кластера входять споживачі хмелепродуктів, а саме пивзаводи та підприємства парфумерної й фармацевтичної промисловості, центр стратегічного розвитку, центр маркетингу та логістики, центр будівництва та експлуатації хмелеспоруд, науково-інформаційний та консультаційний центр, центр технічного сервісу, центр фінансово-кредитного забезпечення та страхування і хмелепідприємства Житомирської (52), Львівської (5), Вінницької (1), Луганської (2), Волинської (3), Хмельницької (1), Рівненської (8) областей України.

А тепер розглянемо запропонований нами склад структурних одиниць територіально-галузевого кластера (рис. 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12, 3.13).

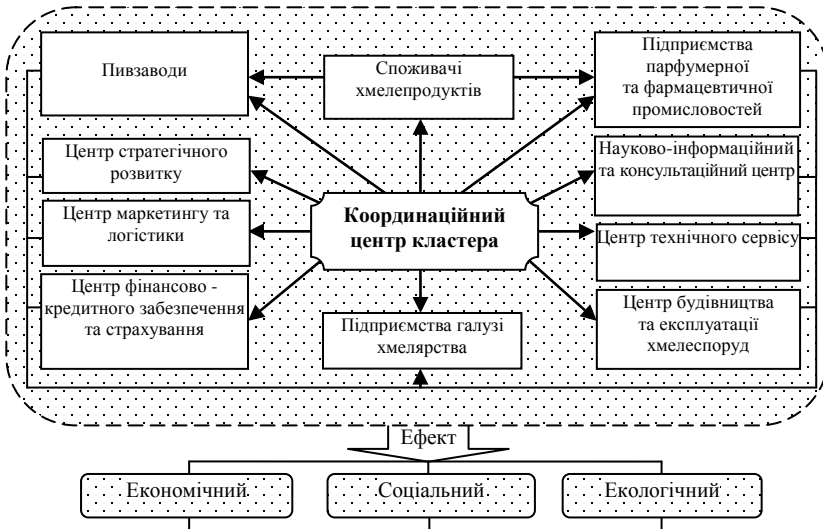


Рис. 3.7. Модель територіально-галузевого хмелярського кластера

Джерело: авторська розробка.



Рис. 3.8. Структура координаційного центру кластера
Джерело: авторська розробка.

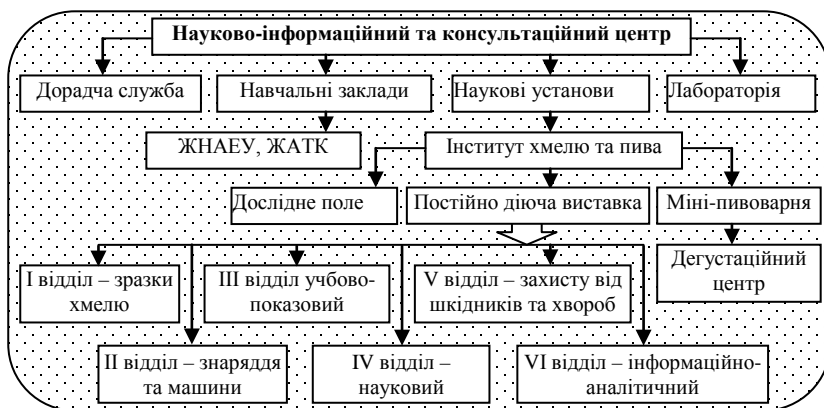


Рис. 3.9. Науково-інформаційний, консультаційний центр кластера
Джерело: авторська розробка.



Рис. 3.10. Центр стратегічного розвитку кластера
Джерело: авторська розробка

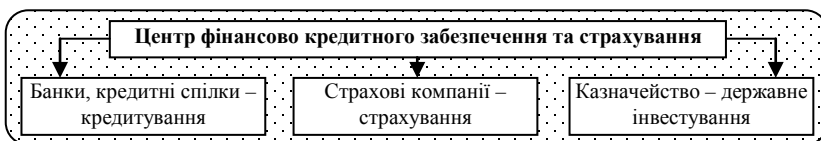


Рис. 3.11. Центр фінансово кредитного забезпечення та страхування учасників кластера
Джерело: авторська розробка.

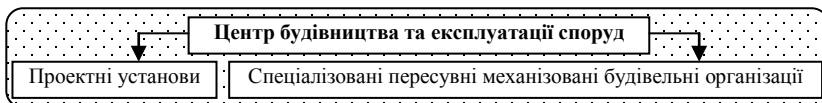


Рис. 3.12. Центр будівництва та експлуатації споруд учасників кластера
Джерело: авторська розробка.



Рис. 3.13. Центр технічного сервісу учасників кластера
Джерело: авторська розробка.

До складу координаційного центру входять представники: Міністерства аграрної політики України, регіональних управлінь агропромислового комплексу, Асоціації хмелярів України, Укрпива, науково-інформаційного та консультаційного центру, центру стратегічного розвитку, центру фінансово-кредитного забезпечення та страхування, парфумерної та фармацевтичної промисловостей, іноземних компаній, центру технічного сервісу, центру будівництва та експлуатації хмелеспоруд.

Проведення заходів, які ми пропонуємо, дасть можливість:

- виведення та впровадження у виробництво нових вітчизняних сортів хмелю, які за своїми характеристиками відповідали б світовому рівню;

- забезпечення технічного переоснащення та проведення технологічної модернізації галузі хмелярства;

- проведення навчання керівників;

- покращення умов фінансування галузі (удосконалення механізму державної підтримки, страхування врожаю, зниження відсотків за користування кредитами та податкові ставок);

- трансформування організаційних структур управління галуззю, удосконалення економічних відносин між суб'єктами ринку хмелю, регулювання діяльності суб'єктів господарювання;

- посилення інтеграційних процесів на світовому ринку виробництва хмелю, хмелепродуктів та їх використання.

Кардинальне реформування структури галузі викликає необхідність управління на основі усебічного використання досягнень сучасної управлінської науки і практики, формування високої та стійкої в часі конкурентоспроможності.

Як відмічає М. Портер, кластери, об'єднуючи в собі одночасно і конкуренцію, і співпрацю, мають значні переваги у конкурентній боротьбі. Адже сучасна конкуренція залежить передусім, від продуктивності та гнучкості виробництва, а не від географічного розміщення області, доступу до ресурсів або масштабу підприємства.

Різні підприємницькі структури (великі або малі) можуть бути високопродуктивними у будь-якій області – швейній, взуттєвій, будівельній або сільськогосподарській, якщо вони застосовують сучасні методи організації роботи, використовують передові технології і пропонують унікальні продукти. Тобто усі

області можуть застосовувати передові технології, а значить, можуть бути наукомісткими і високотехнологічними.

А тому, М. Портер робить висновок, що “насправді не існує такого поняття як низькотехнологічні області. Є лише низькотехнологічні підприємства, тобто це ті підприємства, які не здатні використовувати технології світового рівня і працювати так, щоб підвищити продуктивність і впроваджувати інновації. Життєздатний кластер може допомогти будь-якому підприємству у будь-якій області конкурувати ефективніше, використовуючи найбільш передові досягнення і технології” [11]. Таким чином, кластерна модель об’єднання підприємств пропонує новий спосіб отримання переваг від таких чинників як географічне розташування, співпраця, спеціалізація, кооперація, інновація тощо.

Створення і ефективне функціонування галузевого кластера у хмелярстві дає переваги й суспільству, а саме: створюються сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності хмелепродукції, задоволення потреб споживачів, впровадження інноваційних технологій, максимізації прибутку структурних одиниць галузевого кластера, наповнення регіональних бюджетів, використання потенціалу наукових установ та навчальних закладів, ефективності використання ресурсів фінансово-кредитних установ та страхових компаній, забезпечення сталого розвитку регіональної економіки, зростають можливості отримання роботи для великої кількості працездатного населення, що, до певної міри, вирішує проблеми безробіття та інвестиційної привабливості галузі.

Саме попит визначає діяльність ефективно працюючих кластерів. Виходи на нові ринки, які мають вищі вимоги до продукції, її якості і умов постачань, можуть бути могутнім стимулом до удосконалення. Органи влади також можуть стимулювати такі виходи шляхом надання субсидій в області маркетингу – для завоювання ринкової ніші і утримання її. При цьому мінімізуються надлишки виробничих потужностей.

Кластерний підхід найбільше дозволяє забезпечити системність в управлінні виробництвом хмелепродукції як бізнес-процесом, що включає виробництво хмелесировини, її переробку та реалізацію.

Галузевий хмелярський кластер дозволить ефективніше використовувати кошти державної підтримки, яка особливо актуальна для підприємств-учасників кластера в умовах гострої нестачі інвестиційних ресурсів.

Висновки до розділу 3

Результати досліджень, викладені у третьому розділі, дозволяють зробити висновки.

1. Сформульовано головні принципи формування місії підприємства та доведено, що первинне в діяльності підприємства – не прибуток, а попит споживачів. Якщо підприємство як відкрита система здатне сформувати і забезпечити таку місію, що задовольнятиме і стимулюватиме попит, воно, одночасно, буде і з прибутком.

2. З метою забезпечення стабільного розвитку сформульовано мету СТОВ “Андріяшівка-хміль”. Вона набула такого змісту: в 2011 р. поновити та зберегти лідируюче положення в галузі за рахунок збільшення частки ринку до 10 % та рівня рентабельності продукції до 25 %.

3. За допомогою побудови “дерева цілей” встановлені конкретні, вимірювані завдання, що лежать в основі конкретних видів робіт, представлені напрямки діяльності підприємства оцінені за пріоритетністю їх досягнення та вибрані з усієї множини альтернатив оптимальні шляхи.

4. Розроблена місія СТОВ “Андріяшівка-хміль”. З огляду на існуючі проблеми й перспективи їх вирішення та реалізації системи довгострокових цілей, вона звучить так: “Задоволення попиту споживачів галузі хмелярства якісними хмелепродуктами (гранули хмелю і хміль спресований) та забезпечення високого рівня конкурентоспроможності вітчизняного хмелепродукту”.

5. Результати досліджень показують, що за останні 15 років використання хмелю у пивоварінні знизилося з 121,4 тис. т у 1994 р. до 111,5 тис. т у 2009 р. Поряд з цим, його переробка в гранули і екстракти зросла від 66,1 % у 1994 р. до 98,0 % у 2009 р. Це зростання пройшло за рахунок гранульованого хмелю, продукція якого в долі переробки зросла з 39,1 % у 1994 р. до 61,0 % у 2009 р. Світ пивоварів надає перевагу гранульованому хмелю.

6. Важливою перевагою препаратів перед шишкованим хмелем є можливість стандартизації вмісту гірких речовин і, особливо, альфа-кислот, а також їх стабілізації, тому пивовари мають можливість стандартного дозування цих препаратів та забезпечення стабільної, бажаної величини гіркоти пива. Багаторічний досвід використання меленого хмелю показує, що використання його гірких речовин при пивоварінні майже на 10 % вище від шишкованого.

7. Враховуючи те, що переробка хмелю в гранули має економічні недоліки, то наразі найбільш прийнятною стратегією для СТОВ “Андріяшівка-хміль” є стратегія “Вдосконалення діяльності”, оскільки підприємство випускає старий товар і діє на традиційному ринку. Взнявши до уваги два чинники – ринок і товар, можна сказати, що наразі вітчизняний ринок хмелепродукції ненасичений українським хмелепродуктом. При впровадженні високопродуктивних сортів, дотриманні і своєчасному виконанні всіх прийомів агротехніки, переробки та реалізації гранул хмелю СТОВ “Андріяшівка-хміль” отримає прибуток в розмірі 623,5 тис. грн .

8. Використання методу економіко-математичного моделювання у процесі прийняття управлінських рішень щодо розподілу площ насаджень хмелю, залежно від умов вирощування та продуктивності хмелю, дозволяє оптимізувати сортову структуру хмеленасаджень і, відповідно, удосконалити систему державної підтримки галузі хмелярства.

9. Враховуючи результативність державної підтримки, необхідно підходити до її розподілу диференційовано як за площею, так і за валовим збором альфа-кислот. Такий підхід буде стимулювати до збільшення площ хмеленасаджень під високопродуктивними сортами та валових зборів хмелю, що дасть можливість забезпечити пивзаводи вітчизняною хмелесировиною.

10. Створення кластерної моделі управління господарств хмелярської галузі забезпечить прискорення впровадження в них стратегічного управління, підвищення конкурентоспроможності хмелепродукції, задоволення потреб споживачів, впровадження інноваційних технологій, максимізації прибутку структурних одиниць галузевого кластера, ефективність використання

ресурсів фінансово-кредитних установ та страхових компаній, інвестиційної привабливості галузі. Ефективне функціонування галузевого кластера у хмелярстві дає переваги й суспільству а саме: створюються сприятливі умови для наповнення регіональних бюджетів, використання потенціалу наукових установ та навчальних закладів, забезпечення сталого розвитку регіональної економіки, зростають можливості отримання роботи для великої кількості працездатного населення, що, у певній мірі, вирішує проблеми безробіття та соціального захисту населення.

ВИСНОВКИ

Отримані результати дисертаційного дослідження дозволили обґрунтувати висновки і сформулювати практичні рекомендації щодо становлення та розвитку стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства, зокрема:

1. Визначено, що стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації. Управління, орієнтоване на довгострокову перспективу, передбачає можливість встановлення цілей розвитку, їх порівняння з наявними можливостями (потенціалом) організації та приведення у відповідність шляхом розробки й реалізації системи стратегій (“стратегічного набору”). Удосконалена інтерпретація сутнісних характеристик поняття “стратегічне управління” тлумачить його як систему принципів і методів розробки та реалізації цілей за допомогою певних інструментів, що забезпечать стійкість конкурентних позицій підприємства на віддалену перспективу за рахунок використання реальних можливостей зовнішнього й внутрішнього середовищ.

2. Виробництво високоякісних хмелепрепаратів на основі поєднання ґрунтово-кліматичних, соціально-економічних, науково-технологічних, екологічних умов діяльності хмелярських підприємств є стратегічним орієнтиром зростання галузі хмелярства. Аналіз функціонування підприємств галузі хмелярства в Україні за 2005–2009 рр. виявив чинники, що стримують розвиток галузі. Основними негативними факторами впливу на діяльність хмелевиробників є застарілість хмеленасаджень, зношеність техніки й обладнання, недостатній рівень фінансування та нецільове використання державних коштів, відсутність інформаційно-консультаційного забезпечення, низький рівень мотивації праці хмелярів, порушення еквівалентного міжгалузевого цінового обміну між хмелевиробниками і промисловістю, що, в результаті, позначається на якості продукції, її собівартості та ціні, а це, відповідно, знижує конкурентоспроможність хмелесировини.

3. В результаті застосування SWOT-аналізу встановлено пріоритетні напрями розвитку хмелепідприємств, до яких віднесено впровадження інноваційних технологій у виробництві

хмелесировини, розширення ринків збуту за рахунок дієвої маркетингової політики, збільшення обсягів виробництва хмелепродуктів, кооперація підприємств, диверсифікація їх діяльності та ширше використання наявного сортового складу хмелю.

4. Стратегічне управління на вітчизняних хмелепідприємствах набуває особливої актуальності в ринкових умовах. Встановлено, що керівники та спеціалісти підприємств до необхідності розробки стратегії ставляться позитивно, визнають необхідність розробки стратегії підприємства як фактора успіху діяльності, стратегічні рішення приймають незалежно від наявності розробленої стратегії, схилиються до колегіальної підготовки стратегічно важливих рішень. До причин, що перешкоджають впровадженню стратегічного управління на підприємствах галузі хмелярства, віднесено мінливість зовнішнього середовища, зміни у законодавчій базі, відсутність спеціалістів та недостатнє методичне забезпечення стратегічного управління.

5. Для успішної реалізації стратегії розвитку підприємств, які здійснюють виробництво хмелю – багаторічної, капіталозатратної, трудомісткої сільськогосподарської культури, – слід застосовувати особливий алгоритм формування та реалізації стратегії. Його відмінність полягає у доповненні загальноприйнятого підходу елементами багаторічного моніторингу, стратегічного аналізу динаміки ринку хмелю, системного контролю та галузевого прогнозування.

6. Аналіз доходності виробництва хмелепродукції на основі використання показника рентабельності з огляду на нагальні проблеми реалізації хмелепродукції не висвітлює реального стану справ, тому важливим при розрахунку доходності є врахування фактичного рівня товарності хмелю. Зокрема, доцільним визнано застосування показника розміру прибутку (скорегованого на суми реалізації продукції, виробленої, але не реалізованої у попередні роки) в розрахунку на 1 га плодоносних хмеленасаджень.

7. Підвищення якості хмелесировини є ключовим чинником забезпечення її збуту. Наразі потреби пивоварів в альфа-кислотах вітчизняного виробництва забезпечені на 24,4 % у співвідношенні: 74 % – ароматичні та 26 % – гіркі сорти хмелю,

хоча попит пивоварів вимагає співвідношення: ароматичних і гірких сортів хмелю 35 % до 65 %, відповідно. Шляхом економіко-математичного моделювання оптимізовано видове співвідношення сортів хмелю.

8. У результаті кореляційно-регресійного аналізу встановлено відсутність взаємозв'язку між рівнем державної підтримки на 1 га хмеленасаджень (1 т хмелепродукції), урожайністю хмелю, обсягом отриманого прибутку на 1 га, рівнем рентабельності. Такий стан справ потребує зміни порядку розподілу коштів державної фінансової підтримки, у цьому контексті запропоновано здійснювати його в залежності від обсягів виробництва хмелепродукції з урахуванням її якості та обов'язковим фінансуванням поновлення і модернізації матеріально-технічної бази галузі, науково-практичних розробок та залучення новітніх технологій.

9. Доведено, що доцільним є створення територіально-галузевого хмелярського кластера для поглиблення процесів горизонтальної і вертикальної інтеграції між хмелевиробниками, оптимізації використання виробничого ресурсного та інвестиційного потенціалу, вирішення проблеми адаптації галузі до ринкових умов функціонування. Це забезпечить виробництво високоякісної хмелепродукції, стійкості конкурентних позицій як на загальнодержавному рівні, так і на рівні хмелярських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азов Г. П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. П. Азов. – М.: Прогресс, 1997. – 248 с.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств / В. Г. Андрійчук – К.: КНЕУ, 2002. – 682 с.
3. Андрійчук В. Г. Сучасна аграрна політика: проблемні аспекти / В. Андрійчук, М. Зубець, В. Юрчишин. – К.: Аграр. наука, 2005. – 137 с.
4. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: моногр. / В. Г. Андрійчук. – К.: КНЕУ, 2005. – 292 с.
5. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителя: учеб. пособие / Б. А. Аникин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 136 с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. / И. Ансофф, Э. Дж. Макдонел; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: ПитерКом, 1999. – 416 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ./ И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
8. Антонюк Ю. Застосування математичних моделей в стратегічному управлінні підприємством / Ю. Антонюк // Ринок цінних паперів України. – 2006. – №№ 3–4. – С. 55–68.
9. Асаул А. Н. Организация предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, М. П. Войнаренко. – СПб.: Универ, 2001. – 392 с.
10. Бальцерович Л. Системна трансформація в країнах Центральної та Східної Європи/ Л. Бальцерович // Екон. Часопис. – 1999. – № 10. – С. 21–27.
11. Баранчев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация / В. Баранчев // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 5. – С. 85–90.
12. Безверха О. В. Перспективи розвитку малого бізнесу господарському комплексі Донецького регіону/ О. В. Безверха // Регіональні перспективи. – 1998. – №2. – С. 35–37.
13. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учеб. /В. А. Белошапка, Г. В. Загорий; под ред. В. А. Белошапки. – К.: Абсолют-В, 1998. – 352 с.

14. Бізнес-план для сільськогосподарського підприємства / Міжнар. фін. корпор. – К.: Століття, 2000. – 132 с.
15. Бодди Д. Основы менеджмента: пер. с англ./ Д. Бодди, Р. Пейтон – СПб.: Питер, 1999. – 816 с.
16. Бондарчук В. В. Стратегічний менеджмент / В. В. Бондарчук, І. Я. Люта. – Львів: Львів. держ. аграр. ун-т, 2003. – 134 с.
17. Бородіна О. М. Людський капітал як основний стратегічний ресурс сталого розвитку аграрної сфери / О. М. Бородіна // Економіка АПК. – 2003. – № 9. – с.103–108.
18. Бусленко Н. П. Моделирование сложных систем / Н. П. Бусленко. – М.: Наука, 1978. – 399 с.
19. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К.; Ірпінь: ВТФ “Перун”, 2001. – 1440 с.
20. Виханский О. С. Стратегическое управление: учеб. / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296 с.
21. Володькина М. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М. В. Володькина. – К.: Знання – Пресс, 2002. – 149 с.
22. Воротина Л. М. Новые формы предприятий в СССР/ Л. М. Воротина. – К.: УкрНИИНТИ, 1991. – 51 с.
23. Галузева програма розвитку хмелярства на 2007–2010 роки. – К., 2007. – 62 с.
24. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент / З. І. Галушка, І. Ф. Комарницький. – Чернівці: Рута, 2006. – 248 с.
25. Герасимчук В. И. Хмель в медицине, быту и народном хозяйстве / В. И. Герасимчук, И. Г. Рейтман, И. С. Ежов. – К.: Урожай, 1994. – 348 с.
26. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посіб./ В. Г. Герасимчук. – К.: КНЕУ, 2000. – 360 с.
27. Герчикова И. Н. Менеджмент: учеб. / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
28. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.

29. Губенин Ю., Ян Грон, Сватоm М. Современные методы анализа среды и их использование в стратегическом менеджменте. // Економіка України. – 1999. – № 10 – С. 90–94.

30. Джолів Г. А. Порадник-довідник для бригадирів-хмелярів / Г. А. Джолів, Б. Ф. Житецький. – Х.: Держсільгоспвидав, 1932. – 109 с.

31. Дидора В. Г. Состояние и перспективы развития хмелеводства: лекция [для слушателей фак. повышения квалификации агрономов-хмелеводов] / В. Г. Дидора, В. С. Варварюк, А. Б. Остроменский – К.: Укр. с.-х. акад., 1981. – 16 с.

32. Довгань Л. Є. Стратегічне управління / Л. Є. Довгаль, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбової л-ри, 2009. – 439 с.

33. Довідник з хмелярства / В. М. Шуляр, М. Г. Ковтун, В. М. Венгер, Р. І. Рудик ; під ред. А. С. Шабранського. – Житомир: Полісся, 2000. – 118 с.

34. Древнекитайская философия: собр. текстов: в 2-х т. – М.: Мысль, 1972. – Т. 2 – 1020 с.

35. ДСТУ 4097.1-2002 “Хміль гіркий. Хміль-сирець гіркий. Технічні умови”, К.: Держстандарт України, 2002. – 16 с.

36. ДСТУ 4098.1-2002 Хміль ароматичний. Хміль-сирець ароматичний. Технічні умови. – К.: Держстандарт України, 2002. – 16 с.

37. Економіка України: підсумки перетворень та перспективи зростання / В. М. Геєць, В. П. Александра, О. І. Барановський [та ін.]; ред. В. М. Геєць; Ін-т екон. прогнозування НАН України. – К.: Форт, 2000. – 422 с.

38. Економічна теорія. Політекономія: підруч. / за ред. В. Д. Базилевича. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання – Прес, 2004. – 615 с.

39. Економічний аналіз / за ред. Ф. Ф. Бутинця. – К.: ПП “Рута”, 2003. – 215 с.

40. Забелин П. В. Основы стратегического управления: учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева – М.: Информ.-внедренч. центр “Маркетинг”, 1998. – 195 с.

41. Закон України “Про державну підтримку сільського господарства України” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1877-15>.

42. Звіт фірми “BAART – HAAS GROUP” за 2007–2008рр. – 18 с.
43. Зіновчук В. В. Кооперативна ідея в сільському господарстві України і США / В. В. Зіновчук. – К.: Логос, 1996. – 224 с.
44. Зіновчук В. В. Організаційні основи сільськогосподарського кооперативу / В. В. Зіновчук. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: Логос, 2001. – 380 с.
45. Зіновчук В. В. Тенденції розвитку галузі хмелярства у Житомирській області / В. В. Зіновчук, В. В. Шабликін, Т. М. Ратошнюк // Вісн. ДАУ – 2005. – № 2. – С. 243–252.
46. Зубець М. В. Наукові основи розвитку агропромислового виробництва на інноваційних засадах (теорія, методологія, практика) / М. В. Зубець, С. О. Тивончук. – К.: Аграр. наука, 2006. – 467 с.
47. Ігнатєва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч./ І. А. Ігнатєва. – К.: Каравела, 2008. – 480 с.
48. Карлоф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. / Б. Карлоф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
49. Кинг І. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / І. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982. – 261 с.
50. Комплексна програма розвитку сільського господарства Житомирської області у 2009–2010 роках та на період до 2015 року / Гол. упр. агропром. розвитку Житомирської облдержадміністрації та Ін-т сіл. госп-ва. – Житомир: ПП “Рута”, 2009. – 304 с.
51. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ. / Т. Коно; общ. ред. и вступ. ст. О. С. Виханского. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.
52. Корецький М. Х. Стратегічне управління / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дадій. – К.: Центр учб. л-ри, 2007. – 240 с.
53. Костриця М. Ю. Хміль та пиво в Україні з давнини до сьогодення / М. Ю. Костриця, Й. Г. Рейтман; за ред. Й. Г. Рейтмана. – Житомир, 1997. – 240 с.
54. Куровский И. П. Экономика производства хмеля / И. П. Куровский. – К.: Урожай, 1985. – 88 с.

55. Куровська Н. О. Роль та значення державної підтримки відродження галузі хмелярства / Н. О. Куровська // Актуальні проблеми на сучасному етапі та перспективи розвитку фінансово-кредитного механізму АПК: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 5-річчю кафедри фінансів і аудиту, 25–26 жовт. 2007 р. – Кам'янець-Подільський, 2007. – Т. 3 – С. 144–149.

56. Лесик Б. В. Изменение пивоварных качеств шишек хмеля при хранении в складах с нерегулируемыми параметрами среды / Б. В. Лесик, И. Г. Рейтман, В. М. Шуляр // Хмелеводство. – 1983. – Вип. № 3. – с. 50–54.

57. Ляшенко Н. И. Биохимия хмеля и хмелепродуктов / Н. И. Ляшенко. – Житомир: Полісся, 2002. – 384 с.

58. Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика; в 2 т.: пер. с англ./ Кэмпбелл Р. Макконнелл, Стенли Л. Брю. – М.: Республика, 1992 –Т. 1. – 458 с.

59. Малиновський А. С. Відродження кадрового потенціалу в контексті аграрної освіти (регіон радіоактивного забруднення) / А. С. Малиновський // Економіка АПК. – 2006. – №11. – С.107–112.

60. Малиновський А. С. Економічні основи стабілізації та розвитку галузі хмелярства в Україні / А. С. Малиновський // Аграр. наука і освіта. – 2006. – Т. 7, №№ 5–6. – С.129–136.

61. Малиновський А. С. Системне відродження сільських територій в регіоні радіаційного забруднення: моногр. / А. С. Малиновський. – К.: ННЦІАЕ. 2007. – 604 с.

62. Малиновський А. С. Соціально–економічне середовище регіону радіоактивного забруднення (стратегія відродження) / А. С. Малиновський // Економіка України. – 2006. – № 5. – С.72–81.

63. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибир. отд-ние, 1999. – 288 с.

64. Мармоза А. Т. Практикум з теорії статистики / А. Т. Мармоза – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2003. – 344 с.

65. Мармоза А. Т. Практикум з теорії статистики: навч. посіб. / А. Т. Мармоза. – 2-е вид. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004. – 348 с.

66. Мескон М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури – М.: Дело, 1992. – 701 с.

67. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Куинн, С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001. – 380 с.

68. Минцберг Г. Школы стратегий: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 336 с.

69. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підруч. / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

70. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. / А. П. Міщенко. – К.: Центр навч. л-ри, 2004. – 336 с.

71. Муляр Т. С. Развитие галузі хмелярства регіону на основі кластерного підходу / Т. С. Муляр // Развитие агробізнесу в Україні: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., посвячені 10-річчю ф-ту аграр. менеджменту, 25–27 берез. 2010 р. – Житомир: Вид-во Житомир. нац. агрокол. ун-ту, 2010. – С. 240–242.

72. Муляр Т. С. Внедрение стратегического управления на хмелеводческих предприятиях / Т. С. Муляр // Вестн. Рос. акад. естеств. наук. – 2010. – №1. – С. 49–51.

73. Муляр Т. С. Вплив трансформаційних процесів на розвиток галузі хмелярства / Т. С. Муляр // Наук. пр. МАУП. – 2010. – С. 171–175.

74. Муляр Т. С. Економічні аспекти переробки хмелю в гранули на Україні / Т. С. Муляр // Формування стратегії розвитку регіонального АПК: матеріали IV міжфак. конф. молодих вчених. – Житомир: Вид-во “Держ. агрокол. ун-т”, 2008. – С. 94–97.

75. Муляр Т. С. Ефективність управління діяльністю підприємств галузі хмелярства / Т. С. Муляр // Агросвіт. – 2010. – № 23. – С. 33–37.

76. Муляр Т. С. Кластерный подход к развитию отрасли хмелеводства региона (на примере Житомирской области) / Т. С. Муляр, А. Д. Муляр // Управление социальным и экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (г. Гатчина, 20–21 мая 2010 г.). – Гатчина: Изд-во ГИЭФПТ, 2010. – С. 289–297.

77. Муляр Т. С. Організаційні трансформації хмелепідприємств / Т. С. Муляр // Актуальні проблеми теорії і

практики менеджменту в умовах трансформації економіки: матеріали II Всеукр. міжвуз. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і викладачів, 22–23 квіт. 2010 р. – Рівне, 2010. – С. 225–226.

78. Муляр Т. С. Підвищення конкурентоспроможності хмелю як стратегічний напрям розвитку галузі / Т. С. Муляр // Формування конкурентних переваг аграрної продукції в умовах глобалізації економіки: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених. – Житомир: ПП “Рута”, 2009. – С. 102–104.

79. Муляр Т. С. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств / Т. С. Муляр // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 15–16 квіт. 2010 р. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ “Екон. думка”, 2010. – с.164–167.

80. Муляр Т. С. Світовий ринок хмелю і хмелепродуктів, їх використання в пивоварінні та стан галузі в Україні / Т. С. Муляр // Вісн. ДАУ. – 2007. – № 1 – С. 349–357.

81. Муляр Т. С. Стратегічне управління в інноваційному розвитку хмелярських підприємств / Т. С. Муляр // Інновації для сільського господарства: тези Міжнар. наук.-практ. конф. аспірантів, магістрів та студентів, 26 берез. 2009 р. – Житомир: Вид-во Житомир. держ. ун-ту ім. І.Франка, 2009. – С. 103–105.

82. Муляр Т. С. Стратегічне управління підприємствами галузі хмелярства / Т. С. Муляр // Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектора: матеріали конф. молодих вчених-економістів, 24 листоп. 2010 р. – Житомир: Вид-во “ЖНАЕУ”, 2010. – С. 72–74.

83. Муляр Т. С. Стратегічний аналіз діяльності підприємств галузі хмелярства / Т. С. Муляр // Економічні інновації. – 2009. – Вип. 36. – С. 274–281.

84. Муляр Т. С. Формування стратегії розвитку / Т. С. Муляр // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2010. – Вип.260. – С. 1204–1211.

85. Наказ Міністерства аграрної політики України від 4 березня 2008 р. № 117 “Про затвердження нормативів витрат на проведення відповідних робіт, в межах яких проводиться компенсація суб'єктам господарювання у виноградарстві, садівництві і хмелярстві”.

86. Наконечний С. І. Економетрія: Підручник / С. І. Наконечний, Т. О. Терещенко, Т. П. Романюк. – [Вид. 3-тє, доп. та перероб.]. – К.: КНЕУ, 2004. – 520 с.

87. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: моногр./ А. П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.

88. Наукові основи агропромислового виробництва в зоні Полісся і західного регіону України / редкол.: М. В. Зубець [та ін.]. – К.: Урожай, 2004. – 560 с.

89. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: ТОВ “УВПК” ЕксОб”, 2001. – 560 с.

90. Осовська В. Г. Менеджмент організацій: навч. посіб./ В. Г. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2007. – 676 с.

91. Осовська Г. В. Роль державної підтримки галузі хмелярства / Г. В. Осовська, Т. С. Муляр // Стратегія ринкової адаптації галузі хмелярства: матеріали Всеукр. наук.-практ. симп., 1 лип. 2008 р. – Житомир: Вид-во “Держ. агрокол. ун-т”, 2008. – С. 89–97.

92. Осовська Г. В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств / Г. В. Осовська, Т. С. Муляр // 3б. наук. пр. Таврійського держ. агротехнол. ун-ту. Сер. «Екон. науки.» – 2010. – № 1 (9). – С. 51–56.

93. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб./ Г. В. Осовська, О. Л. Фішук, І. В. Жалінська – К.: Кондор, 2003. – 190 с.

94. Покропивний С. Ф. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність / С. Ф. Покропивний, В. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 352 с.

95. Пономаренко В. С. Категориальный базис стратегического управления / В. С. Пономаренко // Вестн. ХГПУ. – 1999. – № 27. – с. 278–188/

96. Пономаренко В. С. Категориальный базис стратегического управления / Вестник ХГПУ. – 1999. – № 27. – С. 178–188.

97. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: моногр. – Харків: Вид-во ХДЕУ, 1999. – 620 с.

98. Попов С. А. Стратегическое управление: 17 – модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 4 / С.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.

99. Портер М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер; под ред. и с предисл. В. Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.

100. Портер М. Конкуренция: учеб. пособие; пер. с англ./ М. Портер. – М.: Изд. дом “Вильямс”, 2000. – 495 с.

101. Прахалад К. Стержневые компетенции корпорации / К. Прахалад, Г. Гамель. – СПб.: Питер, 2001. – С. 112–121.

102. Про виділення у поточному році ВАТ “Український концерн хмелярства ” Укрхміль” м. Житомир безвідсоткової інноваційної позички [Електронний ресурс]: розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 серп. 1998 р., № 695-р. – Режим доступу: <http://www.minagro.kiev.ua>.

103. Про внесення змін до Порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства: Постанова Кабінету Міністрів України від 4 квіт. 2007 р., № 613 // Пропозиція. – 2007. – № 6. – С. 8–10.

104. Про затвердження Державної цільової програми розвитку українського села на період до 2015 року [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 19.09.2007 р., № 1158. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

105. Про затвердження порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства: постанова КМУ від 15 лип. 2005 р. № 587. – Режим доступу: <http://search.ligazakon.ua>

106. Про затвердження Порядку справляння збору та використання коштів на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 черв. 1999 р., №1170 // Офіц. вісн. України. – 1999. – № 26. – С. 75.

107. Про збір на розвиток виноградарства і хмелярства [Електронний ресурс]: Закон України від 5 березня 2009р. № 1067-VI. – Режим доступу: <http://www.kontraktu.com.ua/show/ukr/article/37/15200911689.html>.

108. Про збір та розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства: Закон України від 9 квіт. 1999 р., № 587–XIV // Відомості Верх. Ради України. – 1999. – №№ 20–21. – С. 191.

109. Програма відродження хмелярства в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hop.com.ua/program/index.htm>

110. Програма відродження хмелярства в Україні на 2000–2010 рр. / Асоціація хмелярів України; Ін-т сіл. госп-ва Полісся УААН. – Житомир, 2000. – 77 с.

111. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навч. посібник. – Львів, “Новий світ”, 2003 р. – 272 с.

112. Ринкова трансформація господарства регіону кластерний підхід / Г. М. Заболотний, О. М. Дідик, В. І. Захарченко, А. М. Ступницький. – Вінниця: ВДАУ, 2006. – 395 с.

113. Ромакін В. В. Комп’ютерний аналіз даних: навч. по с. з дисципліни “Інформатика-2” [Електронний ресурс] / В. В. Ромакін. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – Режим доступу: <http://bibl.kma.mk.ua/pdf/posibnuku/210/26.pdf>.

114. Рудницький В. С. Методологія і організація аудиту / В. С. Рудницький. – Тернопіль: Екон. думка, 1998. – 196 с.

115. Саблук П. Т. Аграрна реформа: стан і напрямки розвитку; доп. на загальних зб. Укр. акад. аграр. наук, 29 берез. 2000 р. / П. Т. Саблук. – К.: Ін-т аграр. економіки УААН. – С. 5.

116. Савченко Ю. І. Використання коштів державної підтримки галузі хмелярства / Ю. І. Савченко, Т. Ю. Приймачук, А. В. Проценко // Вісн. аграр. науки. – 2008. – № 11. – С. 72–76.

117. Савченко Ю. І. Наукове забезпечення галузі хмелярства / Ю. І. Савченко // Стратегія ринкової адаптації галузі хмелярства: матеріали Всеукр. наук.-практ. симп., 1 лип. 2008р. – Житомир: Вид-во ДВНЗ “Держ. агрокол. ун-т”, 2008. – С. 4–7.

118. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. / М. Г. Саєнко, М. В. Олійник – Тернопіль: ТАЙП, 2005. – 215 с.

119. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / А. Серпилин // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6. – С. 78–86.

120. Скидан О. В. Законодавче регулювання розвитку галузі хмелярства в Україні / О. В. Скидан, Н. М. Фещенко // Формування стратегічного розвитку регіону АПК: матеріали ІІІ міжфак. наук.-практ. конф. молодих вчених, 31 трав. 2007 р. – Житомир: Вид-во ДВНЗ “Держ. агрокол. ун-т”, 2007. – С. 81–85.

121. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій / В. П. Сладкевич. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2008. – 494 с.

122. Словарь иностранных слов / под ред. И. В. Лехина, Ф. Н. Петрова. – М.: Гос. изд-во иностр. и нац. словарей, 1954. – 356 с.

123. Словник іншомовних слів / [уклад. С. М. Морозов, Л. М. Шкарапута]. – К.: Наук. думка, 2000. – 680 с.

124. Соколенко С. И. Производственные системы глобализации; сети, альянсы, партнерства, кластеры: Украинский контекст / С. И. Соколенко; Междунар. фонд содействия рынку; Ин-т конкурентноспособности. – К.: Лотос, 2002. – 646 с.

125. Стратегии бизнеса: справочник [С. А. Айвазян, О. Я. Балкинд, Т. Д. Баснина и др.]; под ред. Г. Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998. – 492 с.

126. Стратегічна структуризація підприємств: навч. посіб. / Г. М. Заболотний, В. В. Коровій, П. С. Мартинюк, А. М. Ступницький. – Вінниця: Книга-Вега ВАТ “Віноблдрукарня”, 2003. – 304 с.

127. Технологія вирощування та захисту хмелю / В. М. Венгер, О. М. Лапа, О. В. Венгер, І. В. Якубенко. – К.: Syngenta, 2006. – 96 с.

128. Типові технологічні проекти та кошториси витрат на вирощування хмелю в зоні Полісся та Лісостепу України: наук.-метод. рек. / за заг. ред. Ю. І. Савченка. – Житомир: Рута, 2008. – 56 с.

129. Толковый словарь по управлению. [Петрова С. Н., Лукманова И. Г., Романова К. Г., Алешина Л. С.] – М.: Аланс, 1994. – 252 с.

130. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учеб. пособие для вузов; пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. // – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

131. Трансформація моделі економіки України. Ідеологія, протиріччя, перспективи / В. М. Геєць, Б. Є. Кваснюк, М. І. Зверяков та ін. // ред. В. М. Геєць; НАН України, Ін-т екон. прогнозування – К.: Логос, 1999. – 499 с.

132. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства / О. М. Тридід. – Харків: ХДЕУ, 2002. – 363 с.

133. Туленков Н. В. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации / Н. В. Туленков // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 4. – С. 104–107.

134. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2001. – 304 с.

135. Хмелярство України / А. О. Годованій, В. С. Будейний, П. С. Варварюк [та ін.]. – К.: Аграр. наука, 1995. – 85 с.

136. Хмель и хмелевые препараты в пивоварении / [И. С. Ежов, И. Г. Рейтман, З. Н. Аксенова и др.]. – М.: Лег. и пищ. пром-сть, 1982. – 168 с.

137. Ходаківський Є. І. Синергетична парадигма економіки / Є. І. Ходаківський, І. Г. Грабар, Ю. С. Цал–Цалко. – Житомир: ЖДТУ, 2007. – 154 с.

138. Ціхановська О. М. Кластеризація як новий методичний механізм розвитку сільських територій / О. М. Ціхановська // Економіка АПК. – 2007. – № 2. – С. 153–155.

139. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч./ З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

140. Шершньова З. Є. Сутність стратегічного управління. Міжнародний центр приватизації, інвестицій та менеджменту / З. Є. Шершньова. – К.: Техніка, 1996. – 92 с.

141. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: Вид–во КНЕУ, 1999. – 384с.

142. Юрчишин В. В. Стратегічні аспекти пореформеного розвитку аграрних відносин // Організаційно-економічні проблеми розвитку АПК /за ред. П. Т.Саблука .– Ч. 1. К.: ІАЕ УААН, 2001. – С. 16–22.

143. Юрчишин В. В. Аграрна політика в Україні на зламах політичних епох / В. В. Юрчишин. – К.: Вид-во “Наук. думка”, 2009. – 366 с.

144. Юрчишин В. В. Деякі узагальнення і проблеми сучасної аграрної політики / В. В. Юрчишин // Економіка АПК. – 2007. – № 4. – С. 3–13.

145. Юрчишин В. В. До проблеми відродження сільського господарства України / В. В. Юрчишин, М. Сахацький // Економіка України. – 1999. – № 1. – С. 66–71.

146. Як підготувати і захистити дисертацію на здобуття наукового ступеня (методичні поради) / Автор-упорядник Л. А. Пономаренко // Видання № 3. – К.: Редакція “Бюлетеня вищої атестаційної комісії України”, Вид.: Толока 2005. – 80 с.

147. Ярошенко І. М. Розвиток хмелярства на Україні / І. М. Ярошенко, А. Д. Жолтонога, Ф. Г. Таран // Хмелярство. – 1970. – Вип. № 9. – С. 3–6.

148. Andrews K. R.,. The Concept of Corporate Strategy / K. R Andrews // Dow Jones Irwin. – Homewood, 1971.

149. Chandler A. D. Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises MIT Press / A. D.Chandler. – Cambridge: Mass, 1962.

150. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases / J. M. Higgins. – 2nd ed. – Chicago: The Dryden. Press, 1983. – P. 3.

151. <http://matstats.ru/smironov.html>

152. Peter D.The Theory of the Business / Peter Drucker // Harvard Business Review. – 1994. – September-October. P. 93.

153. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance / M.E. Porter. – New York: The Free Press, 1985.

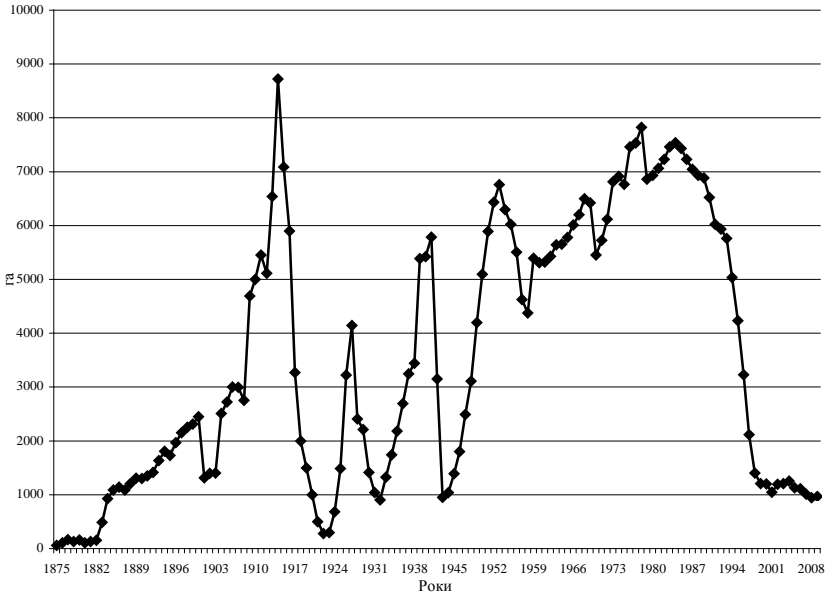
154. Porter M. E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Michael E. Porter. – New York: The Free Press, a Division of Macmillan, Inc., 1980.

155. Porter M. E. Towards a Dynamic Thore of Strategy/ M. E. Porter // Strategic Management Journal. – 1995. – December. – P. 12–26.

156. Pearce J. A. Strategic Management / J.A. Pearce, R.B.Jr. Robinson. – 2nd ed. – Irvin, 1985. – Homewood. III: Richard D. – P. 6–11.

157. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline / D.E. Schendel, K.J. Hatter // Academy of Management Proceeding. –1972. – August. – P. 4.

ДОДАТКИ



Площа хмеленасаджень в Україні у 1875–2009 рр.
Джерело: архівні матеріали за 1875–2009 р.

Державний архів Житомирської області
г. Житомир, Хлебная, 17
1913 г. Санкт-Петербург – Клеменець

Относительно двух пробных кип хмеля, взятых у вас в 1912 г. Можем сообщить Вам, что хмель по качеству для русского хмеля, безусловно, хорош, но, конечно не достигает качества баварского хмеля и потому на дорогие цены на него рассчитывать нельзя. Из-за границы нам пишут, что лучше бы было, если бы кипы не имели никаких марок, так как тогда можно было бы продавать его под названием “Иностранный” без обозначения страны, и тогда можно было бы рассчитывать на более крупное дело с ним и на более лучшие цены. Кроме того, прошлый год мы по ошибке заказали кипы весом 12 пуд, что крайне неудобно, и наши заграничные покупатели пишут, что кипы должны быть как всюду – весом около 9 пудов. Что просим принять к сведению.

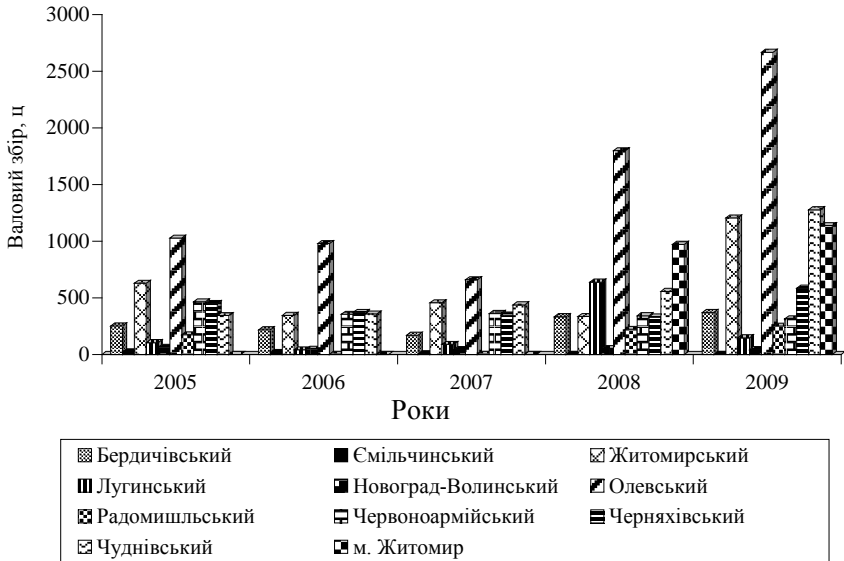
Для развития дела было бы хорошо если бы возможно раньше предложили нам хмель нового урожая на известный срок поставки.

„Джерело: архів“ Ф. № 187 оп. № 1 № 15 Ст. 19

**Валовий збір хмелю на підприємствах районів
Житомирської області, ц**

Райони	Роки					2009 рік у % до 2005	Частка району в області, 2009 р., %
	2005	2006	2007	2008	2009		
Бердичівський	252	217	170	333	370	146,8	4,6
Смільчинський	23	17	6	0	0	0	0,0
Житомирський	628	344	456	335	1205	191,9	15,1
Лугинський	104	41	89	639	146	140,4	1,8
Новоград-Волинський	63	47	42	52	42	66,7	0,5
Олевський	1027	979	660	1798	2667	260	33,4
Радомишльський	174	0	0	221	250	143,7	3,1
Червоноармійський	465	354	362	342	315	67,7	3,9
Черняхівський	450	371	348	331	585	130	7,3
Чуднівський	343	357	438	556	1277	372	16,0
м. Житомир (ВАТ “Укрхміль”, ДПДГ “Хмелярство”)	0	0	0	971	1137	0	14,3
Всього по області	3466	2727	2571	5008	7994	230,6	100,0

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.



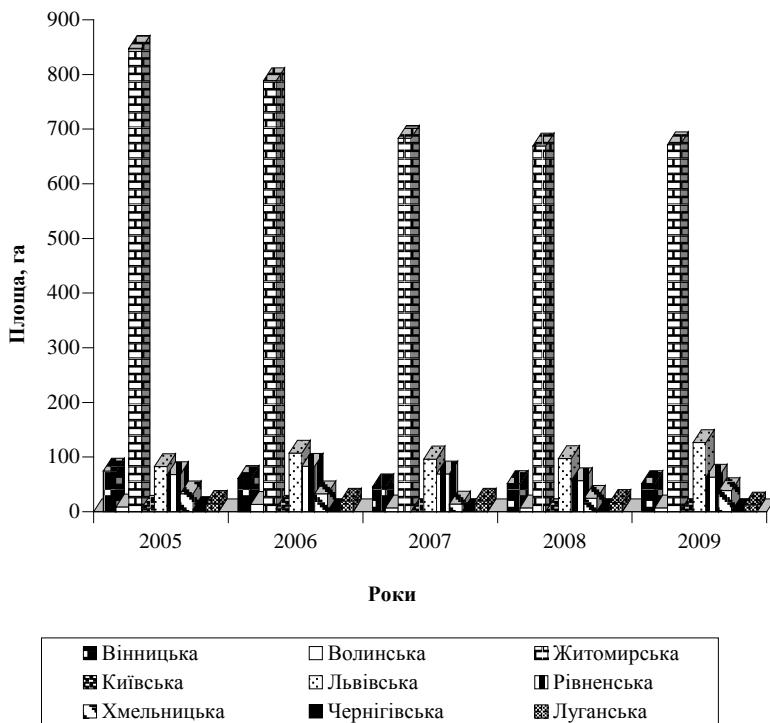
Валовий збір хмелю по районах Житомирської області за 2005–2009 рр.

Джерело: дані Головного управління статистики у Житомирській області.

Посадка хмелю по областях України за 1999–2009 рр., га

Роки	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Посадка – всього 1999– 2009 рр., га	У серед- ньому за рік, га	
Області	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Житомирська	74,3	223,2	377,4	229,3	187,8	168,8	67,9	72,5	83,9	204,9	171,3	1861,3	169,2	
Волинська	4	7,4	3	4	7,3	1,2	1	5,7	0	0	2,3	40,9	3,7	
Львівська	2	22,1	27,9	37,3	5	13,1	9,7	15,6	9,3	18,7	8,2	168,9	15,4	
Хмельницька	10,8	1,3	5,5	3	8,8	6	4,9	9,5	14,1	1,5	6,1	71,5	6,5	
Вінницька	0	9,4	27,2	40,2	29,7	0	3,3	0	4,9	0	0	114,7	10,4	
Рівненська	17,5	43,9	55,1	33,7	13,1	17,6	0,9	3,9	1,7	4,5	2,2	194,1	17,6	
Чернігівська	0	0	11,3	0	0	0	0	0	0	0	0	11,3	1	
Київська	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0,5	
Луганська	0	4,5	1,8	4,8	4	4,1	0	0	0	0	0	19,2	1,7	
Україна разом:	108,6	311,8	515,2	352,3	255,7	210,8	87,7	107,2	113,9	229,6	190,1	2482,9	225,7	

Джерело: розраховано за даними Асоціації хмелярів України.



Динаміка площ хмеленасаджень в Україні за 2005–2009 рр.
Джерело: за даними Міністерства аграрної політики України.

Концентрація хмелярства на спеціалізованих підприємствах Житомирської області та її динаміка

Підприємства	Площа хмеленасаджень, всього, га			Валовий збір, ц		
	Роки		2009р. у % до 2005р.	Роки		2009р. у % до 2005р.
	2005	2009		2005	2009	
ВАТ "Укрхміль"	30	69	230,0	174	991	569,5
ДПДГ "Хмелярство"	0	13	100,0	0	146	100,0
СТОВ "Андріяшівка-хміль"	36	39	108,3	252	370	146,8
СТОВ "Нове життя"	4	0	0	23	0	0
СТОВ "Садки"	12	0	0	21	0	0
СВК "Вертокіївка"	33	11	33,3	254	269	105,9
СВК "Світоч"	3	0	0	5	0	0
СТОВ "Перемога"	24	50	208,3	155	716	461,9
ТОВ "ВО Агро-Пром-Сервіс"	23	17	73,9	193	220	114,0
ПСП "Кремнянське"	6	0	0	6	0	0
ТОВ "Червона Волока"	2	2	100,0	29	31	106,9
ТОВ "Липники"	11	13	118,2	69	115	166,7
СТОВ "Росток"	12	6	50,0	63	42	66,7
СТОВ "Полісся "	18	21	116,7	128	371	289,8
ПСП "Кишиньське"	17	12	70,6	54	197	364,8
СТОВ "Червоний партизан"	6	0	95,2	21	0	0
СТОВ "Мрія"	9	0	0	40	0	0
ПСП "Білокоровицьке"	21	20	95,2	145	259	178,6
СТОВ "Світанок"	15	15	100,0	53	232	437,7
ПСП "Іскра"	12	8	66,7	82	76	92,7
СТОВ ім.Кірова	10	0	0	72	0	0
СТОВ "Уборзь"	11	0	0	65	0	0
ПСП "Юрівське"	4	0	0	34	0	0
ПСП "Олекс"	0	16	100,0	0	297	100,0
СТОВ "Саджанець"	17	18	105,9	159	278	174,8
ПСП "Кам'янське "	0	17	100,0	0	311	100,0
ПСП "Зміна "	0	20	100,0	0	322	100,0
ПСП "Лан"	0	7	100,0	0	110	100,0
ТОВ "Янко"	21	46	219,0	111	250	225,2
СТОВ "Чернявське"	7	5	71,4	39	46	117,9
СТОВ "Тетірське"	4	0	0	56	0	0
СТОВ "Полісся"	22	17	77,3	299	269	90,0
СТОВ "Хлібороб"	6	0	0	9	0	0
СТОВ "Івановицьке"	7	0	0	9	0	0
СТОВ "Староолександрівське"	4	0	0	22	0	0
СТОВ "Зоря Полісся"	4	0	0	31	0	0
ДП НДГ "Україна"	8	3	37,5	35	15	42,9
ПАФ "Дружба"	31	25	80,6	367	500	136,2
ДСП ВАТ "Житомирпиво"	10	0	0	48	0	0
СТОВ "Спілка хмелярів та пивоварів"	42	59	140,5	343	1277	372,3
Всього по області	502	558	111,2	3466	7994	230,6

Джерело: розраховано за даними річної звітності сільськогосподарських підприємств Житомирської області за 2005, 2009 рр.

**Ресстр сортів хмелю України, дозволених
для поширення в Україні**

№ з/п	Назва сорту	Організація-оригінатор	Рік ресстрації	Група стиглості	Врожайність, ц/га	Вміст альфа-кислот, %	Збір альфа-кислот, кг/га
1.	Клон 18	ІСГП	1969	С	12,1	3,1	37,5
2.	Слов'янка	ІСГП	1995	С	27,2	6,0	163,2
3.	Регент	ІСГП	1996	С	16,5	5,4	89,1
4.	Гайдамацький	ІСГП	1998	П	26,7	6,5	153,5
5.	Заграва	ІСГП	1998	С	25,5	6Д	155,5
6.	Хмелеслав	ІСГП	2004	С-П	21,4	6,2	132,7
7.	Полісянка	ІСГП	2004	С	18,0	6,8	122,4
8.	Видибор	ІСГП	2007	С	16,8	5,6	94,1
9.	Оскар	ІСГП	2007	С	19,1	6,0	114,6
10.	Житомирський-75	ІСГП	2007	С	18,6	7,0	130,2
11.	Пивовар	ІСГП	2007	С	21,9	5,9	129,2
12.	Злато Полісся	Агропромсервіс	2002	С	16,2	5,0	81,0
13.	Тріумф*	Агропромсервіс	2006	С	19,5	8,0	156,0
14.	Національний*	Прив.особи	2004	С	25,0	10,0	250,0
15.	Фенікс*	Прив.особи	2005	С	18,3	5,4	98,4
16.	Вюлас*	Прив.особи	2006	Р	17,6	5,5	96,8
17.	Староволинський'	ПП НВП "Захід-хміль"	2008	С	27,0	7,0	189,0
18.	Поліський	ІСГП	1977	С	18,8	8,0	150,4
19.	Житич	ІСГП	1992	П	22,3	7,4	165,0
20.	Граніт	ІСГП	1993	П	20,5	6,5	133,3
21.	Промінь	ІСГП	2001	С	29,3	10,2	298,9
22.	Зміна	ІСГП	2001	С	27,0	9,5	256,5
23.	Назарій	ІСГП	2004	С	19,8	8,9	176,2
24.	Надія	ІСГП	2004	С	18,5	7,8	144,3
25.	Оболонський	ІСГП, Агропромсервіс	2003	С	22,8	9,0	205,2
26.	Руслан	Агропромсервіс	2003	С	23,2	10,1	234,3
27.	Потіївський	АФ «Прогрес»	1997	П	23,0	10,0	230,0
28.	Факел*	Прив. особи	2006	С	19,8	7,6	150,5
29.	Сумир	ІСГП	1995	С	23,7	14,2	336,5
30.	Альта	ІСГП	1997	Р	15,9	13,1	208,3
31.	Ксанта	ІСГП	2008	С	21,3	9,5	204,2
32.	Чаклун	ІСГП	2008	С	21,5	9,3	199,9

Джерело: матеріали Інституту сільського господарства Полісся

Примітки: * – за даними заявника (установи-оригінатора); Р – ранньостиглий, С – середньостиглий, С-П – середньопізній, П – пізній, А – ароматичний тип сорту, Г – гіркий тип сорту

Сортовий склад насаджень хмелю України 2009 року

Область	Всього, га	в т.ч. за сортами																	
		Ароматичної групи	Клон-18	Злато Полісся	Заграва	Слов'янка	Гайдамацький	Національний	Тріумф	Інші	Гіркої групи	Поліський	Промінь	Зміна	Альга	Потіївський	Інші	Сорго-суміші	Сорго-номери
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
I. Житомирська	926,2	683,9	102,2	82,3	157,6	99,9	40,0	181,5	8,0	12,4	180,7	46,1	91,0	10,7	19,2	5,6	8,1	59,3	2,3
II. Волинська	9,1	4,6		2,3				2,3			4,5	4,5							
III. Львівська	135,0	80,3	13,2	0,4	30,3	6,8	7,8	4,2	2,4	15,2	25,7	9,3	7,9	7,3	0,2		1,0	17,1	11,9
IV. Хмельницька	46,1	42,1		2,4	33,3	6,4					4,0	2,0			2,0				
IV. Вінницька	51,8	21,4	1,8	4,0	1,1	3,1	6,9			4,5	10,6	8,1	1,5	0,4	0,5		0,1	19,5	0,3
VI. Рівненська	67,5	35,2	4,0	14,3	5,0	9,4	0,3	2,2			21,4	16,6	2,7	2,1				8,8	2,1
VII. Луганська	12,5	3,6								3,6	5,9				0,8		5,1		3,0
УКРАЇНА разом:	1248,2	871,1	121,2	105,7	227,3	125,6	55,0	190,2	10,4	35,7	252,8	86,6	103,1	20,5	22,7	5,6	14,3	104,7	19,6

Джерело: розраховано за даними Асоціації хмелярів України

Валовий збір хмелю урожаю 2009 року

Область	Всього, тонн	в тому числі за сортами													
		Ароматичної групи	Клон 18	Злато Поліся	Заграва	Слов'янка	Гайдамацький	Національний	Інші	Гіркої групи	Поліський	Промінь	Зміна	Альта	Інші
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
I. Житомирська	945,6	710,4	97,9	102,3	195,9	115,1	43,4	140,4	15,4	235,2	71,3	118,4	9,4	24,0	12,1
II. Волинська	5,0	2,7		2,7						2,3	2,3				
III. Львівська	185,5	140,4	25,5		56,9	12,0	13,3	3,3	29,4	45,1	3,6	16,8		18,1	6,6
IV. Хмельницька	95,6	87,8		3,5	70,6	13,7				7,8	4,2			3,6	
V. Вінницька	39,1	20,1		7,4	0,5	1,2	9,1		1,9	19,0	12,9	0,6	0,2	0,1	5,2
VI. Рівненська	59,7	31,9	5,2	7,2	12,4	6,8	0,3			27,8	23,1	2,5	2,2		
VII. Луганська	6,5	2,0							2,0	4,5				1,1	3,4
Україна:	1337,0	995,3	128,6	123,1	336,3	148,8	66,1	143,7	48,7	341,7	117,4	138,3	11,8	46,9	27,3

Джерело: розраховано за даними Асоціації хмелярів України

Сортовий склад насаджень хмелю України 2009 року

	Всього, га	в т.ч. за сортами																	
		Ароматичної групи	Клоч-18	Злато Полісся	Заграва	Слов'янка	Гайдамацький	Національний	Тріумф	Інші	Гіркої групи	Поліський	Промінь	Зміна	Альга	Поліський	Інші	Сортосуміші	Сортомери
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
І. Житомирська	926,2	683,9	102,2	82,3	157,6	99,9	40,0	181,5	8,0	12,4	180,7	46,1	91,0	10,7	19,2	5,6	8,1	59,3	2,3
1. Бердичівський	227,2	172,0	19,5	29,8	29,9	23,9	6,2	60,4		2,3	35,0	0,5	24,5	6,9	2,0		1,1	20,2	
СТОВ «Андріяшівка-хміль»	50,8	37,2		8,4	18,4	4,6	3,5			2,3	8,2	0,5	6,2	0,4			1,1	5,4	
ПП СП «Гранд» с.Рєя	36,5	24,9	4,3	13,0	5,5	2,1					11,6		8,0	1,6	2,0				
ПП «Вікторія»-2008 с.Райгородок	6,3	3,7		2,1		1,6													2,6
ПП Зарічне с.Райгородок	27,5	17,1	2,1	4,2	6,0	2,1	2,7				2,0		2,0						8,4
ВАТ «Укрхміль»	96,9	83,1	11,0	2,1		9,6		60,4			11,7		8,3	3,4					2,1
ФГ «Зайцев» с.Половецьке	7,0	3,8	2,1			1,7					1,5			1,5					1,7
ФОП «Бурківський» СП с.Райгородок	2,2	2,2				2,2													
2.Коростишівський ФГ «Торчин»	2,2	2,2					2,2												
3. Нов.Волинський СТОВ «Росток»	6,5	5,9				5,9													0,6
4.Радомишльський ТОВ «Янко»	40,9	20,3		3,3	4,3	6,4	2,5			3,8	14,6		10,7				3,9		6,0
5.Романівський ТОВ «Сатурн» с. Карвинівка	11,1	11,1		4,8	6,3														
6. Чуднівський СТОВ «Спілка хмелярів та пивоварів»	95,8	60,1		10,2	35,6	3,0	4,5		5,5	1,3	31,8	26,4	3,6		1,8				3,9
7. Черняхівський	47,1	33,0	14,2	2,2	6,7	2,2	7,7				8,0				8,0			5,1	1,0
ПАФ «Дружба» с.Видибор	30,8	19,8	3,2	2,2	6,7		7,7				8,0				8,0			2,0	1,0
ВАТ «Укрхміль» с.Жадьки	6,8	6,8	4,6			2,2													
ПП «Некраші» с.Некраші	6,4	6,4	6,4																
НДГ «Україна» смт.Черняхів	3,1																		3,1

Продовження додатка Л2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
8. Житомирський	144,9	118,1	13,1	19,4	15,2	10,2	5,3	51,8	2,5	0,6	19,3	2,2	8,6		1,4	1,7	5,4	6,2	1,3
СВК «Вертокиївка» с.Вертокиївка	23,0	19,3	7,8		6,6	1,0	3,3			0,6	0,1					0,1			3,6
СТОВ «Перемога» с.Іванківці	50,0	50,0						50,0											
ВАТ «Укрхміль»	25,3	20,9	5,3	2,2	7,4	6,0					3,6	2,2	1,4						0,8
ТОВ ВО «АгроПромсервіс» с.Вереси	28,2	19,7		17,2					2,5		8,5		3,8			1,4	3,3		
ТОВ «Украгротехтрейд» с.Садки	1,8	1,8						1,8											
ДП ДГ «Хмельярство» м.Житомир	16,6	6,4			1,2	3,2	2,0				7,1		3,4		1,4	0,2	2,1	2,6	0,5
9. Луґинський	27,8	20,0	4,7		2,1	1,2		12,0			5,0	1,5	2,2	1,3					2,8
ТОВ «Липники» с.Липники	13,6	8,0	4,7		2,1	1,2					2,8	1,5		1,3					2,8
ТОВ «Червона Волока» с.Черв.Волока	2,2										2,2		2,2						
ТОВ «Алексхміль» с. Червона Волока	12,0	12,0						12,0											
10. Червоноармійський	43,5	34,1	4,7	4,7	3,8	3,3		17,6			9,4	2,2	3,6		2,0		1,6		
СТОВ «Поліся» с.Очеретянка	20,8	13,6	1,8	4,7	3,8	3,3					7,2		3,6		2,0		1,6		
ПП «Івановицьке» 2008 с.Івановичі	17,6	17,6						17,6											
СТОВ «Чернявське» с.Чернявка	5,1	2,9	2,9								2,2	2,2							
11. Олевський	279,2	207,1	46,0	7,9	53,7	43,8	11,6	39,7		4,4	57,6	13,3	37,8	2,5	4,0				14,5
П(ПО)СП «Білокоровицьке»	22,8	12,4	6,5			1,2	2,6	2,1			10,4	2,6	7,8						
П(ПО)СП «Іскра» с.Лопатичі	8,6	3,3		1,4	1,5			0,4			2,0		2,0						3,3
ПСП «Олекс» с.Сущани	16,4	14,8					7,2	2,0	5,6										1,6
ПП СП «Хмільсервіс» с.Рудня Бистра	4,6	3,6	3,6								1,0		1,0						
ПСП «Корошинське» с.Корошино	15,0	6,8			1,8	0,1		4,9			6,3		6,3						1,9
СТОВ «Світанок» с.Кам'янка	17,8	17,8	4,2				13,6												
ПСП «Кам'янське» с.Кам'янка	18,2	18,2				18,2													
П(ПО)СП «Кишинське» с.Кишин	12,2	3,6			3,6						8,6		8,6						
ПСП ім. «Першого травня» с.Кишин	14,6	13,3		1,5	4,8	7,0					1,3				1,3				
СТОВ ім.Кірова с.Зольня	12,9	5,9	1,9			4,0					7,0	4,8	2,2						
ПП СП «Зольнянське"-2» с.Зольня	3,7	3,7						3,7											

Продовження додатка Л2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
СТОВ «Уборть» с.Зубковичі	9,3	6,8	3,2				0,8	2,8				2,5		2,5					
ПП СП «Зубковицьке» с.Зубковичі	4,5	3,2			3,2						1,3		1,3						
ПСП «Зміна» с.Жубровичі	25,8	25,8	13,5		12,3														
ПСП «Лан» с.Комсомольське	8,3	6,1	2,7	1,2						2,2	2,2	2,2							
СТОВ «Полісся» с.Суцани	20,9	9,2	2,0	2,3	2,7			2,2			4,0		4,0					7,7	
ПСП «Агро-Полісся»-2006 с.Аргинськ	5,1	5,1						5,1											
СФГ «Мирне» с.Андріївка	22,3	22,3				2,3	4,5	13,3		2,2									
П(ПО)СП «Юрівське» с. Юрове	6,2	6,2	6,2																
ФГ «Зоря-2007» с. Хочине	2,1	0,0									2,1		2,1						
П(ПО)СП «Червона Зірка» с. Жовтневе	4,5	0,8		0,3		0,5					3,7	3,7							
П(ПО)СП «Дружба»	2,2	2,2				2,2					5,2								
СТОВ «Саджанець» с.Стовпинка	21,2	16,0	2,2	1,2	5,6	5,7	1,3						2,5		2,7				
II. Волинська	9,1	4,6		2,3				2,3			4,5	4,5							
1.Луцький ТОВ «Україна» с. Городище	4,5	2,3		2,3							2,2	2,2							
2.Ківерцівський СФГ «Журавлик»	4,6	2,3						2,3			2,3	2,3							
III. Львівська-Бродівський	135,0	80,3	13,2	0,4	30,3	6,8	7,8	4,2	2,4	15,2	25,7	9,3	7,9	7,3	0,2		1,0	17,1	11,9
ТОВ ССХП «Сидинівка» с.Сидинівка	28,4	12,6	9,0		2,8	0,4	0,4				13,7	1,7	7,2	4,6	0,2			2,1	
ПА «Щедрий урожай» с.Ражнів	39,2	27,0			15,5	4,4	4,9	2,2			7,8	4,4	0,7	2,7				4,4	
ТОВ СХП «Броди» с. Берлин	4,5	4,5			2,1				2,4										
ПП НВП «Захід-хміль» с.Берлин	44,6	25,2		0,4	5,1	2,0	2,5			15,2	1,0						1,0	6,5	11,9
ПА «Галицька» с.Конюшків	18,3	11,0	4,2		4,8			2,0			3,2	3,2						4,1	
IV. Хмельницька ДП ДГ «Пасічна»	46,1	42,1		2,4	33,3	6,4					4,0	2,0			2,0				
V. Вінницька ПП «Гигусівське»	51,8	21,4	1,8	4,0	1,1	3,1	6,9			4,5	10,6	8,1	1,5	0,4	0,5		0,1	19,5	0,3
VI. Рівненська	67,5	35,2	4,0	14,3	5,0	9,4	0,3	2,2			21,4	16,6	2,7	2,1				8,8	2,1
I.Володимирецький ДП ДГ «Городецьке»	12,7	4,3		2,1		2,2					4,2	2,1		2,1				4,2	
2. Здолбунівський	13,6	7,7			4,2	1,0	0,3	2,2			5,9	5,3	0,6						

Закінчення додатка Л2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
СВК РК «Хміль» с.Нова Мошаниця	6,3	5,2			1,7	1,0	0,3	2,2			1,1	0,5	0,6						
ФГ «Західукрхолдинг» с.Ступне	2,3										2,3	2,3							
ТОВ ЗУХК с.Ступне	5,0	2,5			2,5						2,5	2,5							
3. Дубенський	37,2	23,2	4,0	12,2	0,8	6,2					11,3	9,2	2,1					0,6	2,1
ВАТ «Дубнохміль»	21,8	15,5		12,2	0,8	2,5					4,2	2,1	2,1						2,1
ФГ «Західукрхолдинг» с.Мирогоща	15,4	7,7	4,0			3,7					7,1	7,1						0,6	
4.Рокитнівський ФГ «Віолета»	4,0																	4,0	
VII. Луганська обл.	12,5	3,6								3,6	5,9				0,8		5,1		3,0
1.Троїцький ДП «Луганьхміль» с.Малоолександрівка	8,0	1,5								1,5	3,5				0,8		2,7		3,0
2.Новоайдарський ТОВ «Візир» с.Муратове	4,5	2,1								2,1	2,4						2,4		
УКРАЇНА – разом:	1248,2	871,1	121,2	105,7	227,3	125,6	55,0	190,2	10,4	35,7	252,8	86,6	103,1	20,5	22,7	5,6	14,3	104,7	19,6

Джерело: розраховано за даними Асоціації хмелярів України

Виробництво хмелесаджанців в Україні у 2005–2009 рр., тис. шт.

Області та підприємства	роки					Середньо-річне виробництво тис. шт.	Питома вага у 2009, %
	2005	2006	2007	2008	2009		
Житомирська	571,1	401,2	309,8	447,6	420,1	430,0	43,3
в т.ч. ІСГ “Полісся” УААН	61,7	170	57,6	130,2	164,8	116,9	17
СТОВ “Андріяшівка-Хміль”	101	28	0,9	26	30,0	37,2	3,1
СТОВ “Сатурн”	5	7	0,4	0	0	2,5	0
ПАФ “Дружба”	48,8	24	41,9	77,8	26,2	43,7	2,7
ВАТ “Укрхміль”	123,7	15	20,9	63,2	16,4	47,9	1,7
ТОВ ВО “Агропромсервіс”	104,5	41	43,2	19	37,7	49,1	3,9
ДП ДГ “Хмелярство”	60,1	26,8	6,2	36	32,6	32,3	3,4
СТОВ “Полісся”	0	12	3,4	16	0	6,3	0
СТОВ “Саджанець”	59,8	47	79	76,2	74,4	67,3	7,7
Інші	6,5	30,4	56,3	3,2	38,0	26,8	3,8
Київська	0	0	115	520	251,2	177,2	25,9
в т.ч. МПП “Алекс”	0	0	115	520	251,2	177,2	25,9
Львівська	40	117	160,9	192	234,2	148,9	24,1
в т.ч. ПП НВП “Захід-Хміль”	40	117	131,2	192	163,2	128,7	16,8
інші	0	0	29,7	0	71	20,2	7,3
Хмельницька	10	14	22,8	8,5	9,0	12,9	1
ДП ДГ “Пасічна”	10	14	22,8	8,5	9,0	12,9	0,9
Рівненська	60	45	39,4	68,7	55,7	53,8	5,7
ВАТ “Дубнохміль”	52	27	39,4	45,1	55,7	43,8	5,7
	8	18	0	23,6	0	10,0	0
УКРАЇНА – разом:	681,1	581,7	661,8	1236,8	970,2	826,3	100,0

Джерело: розраховано за даними Укр ДПАІ.

Показники економічної ефективності хмелярства в розрізі районів Житомирської області (у середньому за 2005–2009 рр.)

Показники	Урожайність, ц/га	Собівартість 1ц реалізованого хмелю, тис. грн	Реалізаційна ціна 1ц хмелю, тис. грн	Прибуток (+), збиток (-) тис. грн	на 1ц хмелю	на 1 га насаджень	Рівень рентабельності (+), збитковості (-), %
Райони							
Бердичівський	7,5	2,4	2,3	-22,8	-0,1	-0,6	-4,4
Ємільчинський	4,6	2,0	1,6	-95,0	-0,4	-4,8	-20,9
Житомирський	6,5	2,9	2,6	-156,4	-0,3	-2,2	-9,8
Лугинський	6,1	2,5	1,9	-41,6	-0,6	-2,8	-22,4
Новоград-Волинський	6,0	3,3	3,5	5,2	0,2	0,6	3,8
Олевський	9,2	2,9	2,2	-899,7	-0,7	-5,8	-26,4
Радомишльський	5,7	4,8	1,4	-671,7	-3,4	-29,5	-70,7
Червоноармійський	7,5	3,1	1,9	-381,5	-1,2	-7,8	-39,4
Черняхівський	10,6	2,7	1,7	-336,7	-1,0	-8,5	-34,8
Чуднівський	12,2	3,8	4,7	607,5	0,9	12,4	24,4
м. Житомир ВАТ “Укрхміль”, ДП ДГ “Хмелярство”	9,6	6,2	5,3	-651,8	-0,9	-14,8	-13,4
Всього по області	8,9	3,4	2,9	-2017,8	-0,5	-4,1	-15,6

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області за 2005–2009 рр.

Матриця вихідних даних для багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу рівня рентабельності хмелярства у сільськогосподарських підприємствах Житомирської області

Підприємство	Рівень рентабельності, %	Урожайність, ц/га	Добрива, на 1 га, тис. грн	Сорт склад хмелю (кількість сортів)	Державна підтримка на 1 га, тис. грн	Рівень товарності, %	Кількість управлінь, чол.	Виграти на оплату праці на 1 га, тис. грн	Амортизація на 1 га, тис. грн
	у	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆	x ₇	x ₈
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2009 р.									
ДПДГ "Хмелярство"	-46,7	11,2	1,3	7	37,57	100	5	15,6	2,2
СТОВ"Андрияшівка-хміль"	-46,8	9,5	0,1	7	16,89	46,5	10	6,2	1,3
ТОВ "Вертокіївка"	-5,5	24,5	1,8	8	101,37	102,6	4	18,3	0,9
ТОВ"ВО Агро-Пром-Сервіс"	-1,6	12,9	0,4	3	42,67	62,3	8	13,1	12,7
ТОВ «Червона Волока»	-36,1	15,5	8,8	1	0	96,8	3	12,6	3,6
ТОВ "Липники"	-45,1	8,9	5,3	6	19,6	8,7	4	7,6	0,9
СТОВ"Росток"	29,3	7,0	8,6	1	25	138,1	3	8,0	0,8
СТОВ"Поліся"	-8,5	17,7	1,7	5	21,35	59,3	4	22,2	1,1
ПОСП"Кишинське"	-4,6	16,4	8,1	2	23,54	154,3	4	22,0	1,1
ПОСП"Білокоровицьке"	-53,5	13	0,3	3	21,35	12,4	3	11,0	0,8
СТОВ"Світанок"	-17,7	15,5	4,4	2	32,08	66,8	4	8,8	0,6
ПОСП"Іскра"	0,3	9,5	1,1	5	37	26,3	4	7,3	4,1
СТОВ"Саджанець"	-32,9	15,4	1,8	7	25,55	128,8	3	19,5	6,9
ПСП"Кам'янське"	-16,1	18,3	4,6	1	27,75	38,6	3	10,7	0,4
ПСП"Зміна"	-30,3	16,1	4,4	3	11,5	87	3	14,2	0
ТОВ"Янко"	-73,5	5,4	6,8	3	15,15	100	5	4,7	1,5
СТОВ"Чернявське"	-58,7	9,2	0,3	1	13,14	100	3	17,0	0
СТОВ"Поліся"	-37,7	15,8	0,4	6	65,4	15,6	6	20,5	11,7
ПАФ."Дружба"	-29,5	20,0	1	4	31,09	100,6	10	11,4	0
СТОВ"Спілка хмелярів та пивоварів"	-12,9	21,6	4,3	8	98,22	100	13	12,3	20,3
ПСП"Олекс"	-26,4	18,6	3,8	3	27,87	98	3	16,0	1,9
ПСП"Лан"	-42,5	15,7	1,5	4	23,46	18,2	3	13,0	0,4
ДПНДГ "Україна"	-78,9	5,0	0	2	0	293,3	9	8,8	18,9
СТОВ ім.Кірова	0	14,2	5,1	4	17,57	0	4	19,2	2,6
СТОВ"Уборть"	0	3,0	0,6	4	0	0	4	5,3	0
СТОВ"Тетірське"	0	0	0	2	0	0	3	0	0
2008 р.									
ДПДГ"Хмелярство"	-42	8,2	1,5	7	34,4	100	5	11,6	3,2
СТОВ"Андрияшівка-хміль"	7,9	9,5	9,2	7	18,7	90,1	10	15,4	0,7
СВК"Вертокіївка"	-14,6	7,4	0,3	8	68	100	4	7,8	0
ТОВ"ВО Агро-Пром-Сервіс"	-18,3	10,1	4,3	3	81,1	101	8	13,1	11,8
ТОВ"Червона Волока"	0	0	0	1	6,6	0	3	0	0
ДПДГ"Хмелярство"	-42	8,2	1,5	7	34,4	100	5	11,6	3,2

Продовження додатка П2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ТОВ"Липники"	-24,1	6,3	6	6	11,9	100	4	6,8	1,9
СТОВ"Росток"	-37,3	6,5	0,9	1	0	25	3	6	2
СТОВ"Полісся"	8,8	10,4	4,8	5	38,9	100	4	15	1,4
ПОСП"Кишиньське"	-57,8	8,8	5,9	2	25,7	44,3	4	17,7	0,5
ПОСП"Білокоровицьке"	3,3	12	0,8	3	17,5	75	3	11,4	1,2
СТОВ"Світанок"	-46,8	7,3	4,7	2	24,7	77,3	4	11,6	0
ПОСП"Іскра"	18,3	9,6	1,9	5	73	76,6	4	11,9	1,1
СТОВ"Саджанець"	-30,9	14,1	2,1	7	30,2	26,8	3	20,6	5,6
СПП"Кам'янське"	83,8	14	3,1	1	26,4	145,7	3	3,7	0,6
ПСП"Зміна"	-27,9	7,8	0,7	3	14,3	89,5	3	14,3	0
ТОВ"Янко"	-69,6	4,7	1,7	3	21,4	100,8	5	12,3	0,3
СТОВ"Чернявське"	-77,6	5,5	0,3	1	11,1	87,9	3	11,3	0,5
СТОВ"Полісся"	-10,9	15,7	2	6	31,6	171,6	6	21,1	3,7
ПАФ"Дружба"	-9,9	12,3	0,9	4	68	61,9	10	8,9	0,8
СТОВ"Спілка хмелярів та пивоварів"	71,3	9	5,6	8	73,4	132,6	13	4,8	7,8
ПСП"Олекс"	-23,6	14,6	2,6	3	87,5	100	3	26,3	7
ПСП"Лан"	29,6	8,6	1,2	4	15,7	100	3	8	1,5
ДПНДГ "Україна"	0	2,7	0,6	2	0	0	9	2,1	2,1
СТОВ ім.Кірова	0	0	0	4	22,2	0	4	0	0
СТОВ"Уборгь"	0	0	0	4	26,7	0	4	0	0
СТОВ"Тетірьське"	0	0	0	2	12,4	0	3	0	0
2007 р.									
ДПНДГ"Хмелярство"	-53	9	2,6	7	24,9	100	5	7,4	0,7
СТОВ"Андріяшівка-хміль"	4,8	5,5	1,1	7	20,8	85,9	10	3,8	0,7
СВК"Вертокіївка"	0,7	4,8	0,3	8	11,8	100	4	3,9	0,9
ТОВ"ВО Агро-Пром-Сервіс"	25,7	10,5	2	3	40,8	73,1	8	12,4	2,1
ТОВ"Червона Волока"	-17	10	0	1	7,3	100	3	6,2	1,2
ТОВ"Липники"	-12,2	5,8	0,3	6	17,6	100	4	3,4	0,8
СТОВ"Росток"	0,5	4,7	0,2	1	5,6	100	3	7,9	1,2
СТОВ"Полісся"	-36,2	8,4	0,7	5	19,2	100	4	12,4	0
ПОСП"Кишиньське"	-34,6	4,8	3,1	2	11,5	100	4	9,2	0,4
ПОСП"Білокоровицьке"	6,3	9,7	0,6	3	14,6	100	3	7,4	4,1
СТОВ"Світанок"	-47,7	4,8	1,8	2	26,7	100	4	8,7	0
ПОСП"Іскра"	-43,3	3,5	1,6	5	28,4	100	4	3,8	0,2
СТОВ"Саджанець"	-61,7	2,5	1,2	7	30,6	191,9	3	4,7	1
СПП"Кам'янське"	-68,6	0,6	0,5	1	16,2	100	3	0,9	0,1
ПСП"Зміна"	0	0	0	3	22,3	0	3	0	0
ТОВ"Янко"	0	0	0	3	33,5	0	5	0	0
СТОВ"Чернявське"	-57,7	6,7	0,4	1	15,9	100	3	11,2	0,3
СТОВ"Полісся"	-49	13,4	0,9	6	34,8	97,4	6	14,2	4,8
ПАФ"Дружба"	-44,9	10,3	0,3	4	20	103	10	8	2,4
СТОВ"Спілка хмелярів та пивоварів"	32,7	9,9	2,6	8	42,4	226,3	13	10,3	4
ПСП"Олекс"	-59,4	4,7	0	3	57,5	100	3	16,6	1,7
ПСП"Лан"	-72	1,3	1,1	4	11,5	100	3	3,9	0
ДПНДГ"Україна"	-83,1	3,4	0	2	33,6	100	9	12,6	0,1
СТОВ ім. Кірова	-25,5	9,1	0,9	4	15,3	100	4	8,7	1,6

Продовження додатка П2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
СТОВ"Уборть"	-44,9	3,5	1,1	4	19,4	100	4	5	0
СТОВ"Тегірське"	-52,6	6	0,4	2	38,1	100	3	11,4	2,1
2006 р.									
СТОВ"Андріяшівка-хміль"	31,9	5,6	0,6	7	10,5	95,8	10	4,4	1
СТОВ"Нове життя"	-32,9	5,7	0	1	6,5	100	2	7,7	1
СВК"Вертокіївка"	0	4,6	3,9	8	7,3	160,9	3	2,5	0
СТОВ"Садки"	-35,7	3	0,6	3	4	100	3	1,3	0
СТОВ"Перемога"	-84,6	7	4,3	7	8,9	79,5	5	11,1	1,3
СТОВ"Червона Волока"	91,6	16	4,2	1	15,5	100	2	2,4	1,3
ТОВ"Липники"	-12,9	0,7	0,6	6	14,3	100	2	3,9	0
СТОВ"Росток"	-2,4	7,8	0,8	1	7,1	100	2	6,7	4,3
СТОВ"Полісся"	-33,9	10,9	0,4	5	29,5	100	3	10,9	0
ПОСП"Кишиньське"	-24,2	6,6	1,9	2	11,5	100	3	6,6	0,2
СТОВ"Мрія"	-59,1	7	2,3	3	12,8	100	2	10,6	1
ПОСП"Білокоровицьке"	-31,5	6,7	0,5	3	12,5	100	3	5,7	0
СТОВ"Світанок"	-53,6	7,3	3,8	2	16,7	83,6	3	8,7	0
ПОСП"Іскра"	-49,2	4,6	1,4	5	12,3	100	4	5,1	0,1
СТОВ ім.Кірова	-52,5	8	0,8	4	18,8	100	3	7,6	3,7
СТОВ"Уборть"	-1,2	5,5	1,4	4	16	100	3	5,8	0,1
СТОВ"Укрхміль-Жубровичі"	-57,4	6	0,1	7	11,8	100	5	4,6	0
СТОВ"Тегірське"	-25,4	11	0	2	14,1	100	2	12,5	0,5
СТОВ"Полісся"	-69	11	2,4	6	40,1	7,1	5	13,7	1,9
СТОВ"Хлібороб"	-75,8	2,7	1,1	1	7,4	100	2	3,5	0
СТОВ"Івановицьке"	-75,8	2	3	1	8,2	100	2	3,9	0,3
СТОВ"Староолександрівське"	-67,6	4,5	1,8	1	16,7	100	2	0,9	0,3
СТОВ"Зоря Полісся"	-58,8	6,5	3,5	2	16,5	100	2	7,1	0,05
ДПНДГ"Україна"	-89,4	2,7	0	2	4,1	69,6	7	4,9	8,4
ПАФ"Дружба"	-51,7	10,3	1,3	4	20,5	97	5	6,3	2,5
ДСП ВАТ"Житомир-пиво"	-6,3	5,8	0,7	1	0	87	2	7,7	0
СТОВ"Спілка хмелярів та пивоварів"	80,2	9,7	8,2	8	28	148,9	10	3,6	1,4
2005 р.									
СТОВ"Андріяшівка-хміль"	7,2	7	0,5	7	7,7	98,4	10	4,2	1,2
СТОВ"Нове життя"	-23,1	5,8	0	1	0	180	2	7,1	0,9
СВК"Вертокіївка"	41,2	7,7	3,7	8	16,2	68,9	6	2,3	0,8
СТОВ"Садки"	-66,3	1,8	0,5	3	4,6	261,9	3	1,3	1,2
СТОВ"Перемога"	-27,3	6,5	4,2	7	0	100	5	9,1	1,4
СТОВ"Червона Волока"	-46,9	14,5	1,1	1	4,6	200	2	6,2	0
ТОВ"Липники"	-23,5	6,3	0,5	6	4,6	100	3	3,6	4,2
СТОВ"Росток"	7,7	5,3	0,8	1	43,8	69,8	3	6,2	1
ТОВ"Полісся"	-9,1	7,1	0,1	5	11,9	100	3	10,7	0,3
ПОСП"Кишиньське"	-57,4	3,2	1,5	2	0	100	3	6,1	0,9

Закінчення додатка П2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
СТОВ"Мрія"	-61,9	4,4	2,1	3	6,3	100	2	10,1	0
ПОСП"Білокоровицьке"	-9,6	6,9	0,4	3	4,5	100	3	5,1	0,2
СТОВ"Світанок"	-51,4	3,5	3,5	2	0	100	4	8,3	3,1
ПОСП"Іскра"	-36,2	6	1,2	5	4,6	130,5	3	5,4	0,2
СТОВ ім.Кірова	-54	7,2	0,6	4	0	100	3	7,1	0
СТОВ"Уборть"	9,4	5,9	1,3	4	4,5	96,9	3	5,4	0,4
СТОВ"Укрхміль-Жубровичі"	-40,4	5,8	0,2	7	10,8	113,8	5	4,2	1,7
Тетірське	-26,6	14	0	1	4,6	100	2	12,1	0
СТОВ"Полісся"	-32,1	13,6	2,1	6	5,9	100	4	13,1	0,4
СТОВ"Хлібороб"	-85,8	1,5	1,2	1	4,4	100	2	3,2	0,3
ПСП"Івановицьке"	-92,4	1,3	2,9	1	4,4	100	2	3,6	0,4
СТОВ"Староолександрівське"	-62,5	5,5	1,9	1	4,4	100	2	1,1	0,3
СТОВ"Зоря Полісся"	-50,3	7,8	3,4	2	4,6	100	2	7	0,1
ДПНДГ"Україна"	-27,6	4,4	0	2	4,6	100	3	4,6	8,2
ПАФ"Дружба"	-51,6	11,8	1,2	4	7,2	72,8	5	6	2,4
ДСП ВАТ "Житомир-пиво"	-74,1	4,8	0,8	1	0	100	3	7,4	0
СТОВ"Спілка хмелярів та пивоварів"	-55,3	8,2	7,8	8	7,4	49,9	10	8,3	1,4

Джерело: дані Головного управління статистики у Житомирській області за 2005–2009 рр.

Додаток Т2а

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test для збиткових хмелегосподарств Житомирської області

		y	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
N		62	62	62	62	62	62	62	62	62
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	-41,145	9,303	2,168	4,097	24,592	92,116	4,307	9,873	2,310
	Std. Deviation	23,844	5,216	1,931	2,223	22,334	41,263	2,323	5,935	3,636
Most Extreme Differences	Absolute	0,075	0,116	0,175	0,143	0,183	0,283	0,230	0,101	0,270
	Positive	0,065	0,116	0,175	0,141	0,175	0,283	0,230	0,101	0,270
	Negative	-0,075	-0,066	-0,142	-0,143	-0,183	-0,273	-0,160	-0,066	-0,267
Kolmogorov-Smirnov Z		0,594	0,913	1,380	1,124	1,441	2,229	1,810	0,793	2,122
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,872	0,374	0,044	0,160	0,031	0,000	0,003	0,556	0,000
a. Test distribution is Normal.										
b. Calculated from data.										

Джерело: дані додатка П2.

Додаток Т2б

Матриця парних коефіцієнтів кореляції для збиткових хмелегосподарств Житомирської області

	y	x1	x3	x7
y	1			
x1	0,57343	1		
x3	0,21767	0,34	1	
x7	0,37604	0,74	0,24933	1

Критичний рівень кореляції для $n = 84$ та $p < 0,05$ становить 0,25

Джерело: дані додатка П2.

Додаток Т2в

Дослідження мультиколінеарності між урожайністю хмелю та витратами на оплату праці у збиткових господарствах Житомирської області

$$X_i = 47,46198767$$

$$F_{X_1} = 73,22308145$$

$$F_{X_2} = 73,22308145$$

$$X_{i(\text{таб.})} = 5,991$$

Джерело: дані додатка П2.

**Розрахунок пакетом аналізу матриці багатофакторного
кореляційно-регресійного аналізу рівня рентабельності
хмелярства у збиткових сільськогосподарських
підприємствах Житомирської області**

SUMMARY OUTPUT

<i>Regression Statistics</i>						
Multiple R	0,573427					
R Square	0,328819					
Adjusted R Square	0,317633					
Standard Error	19,69632					
Observations	62					
<i>ANOVA</i>						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	1	11403,51	11404	29,39464	1,11E-06	
Residual	60	23276,71	387,95			
Total	61	34680,21				
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	-65,5315	5,146695	-12,733	1,06E-18	-75,8264	-55,2365
x1	2,621274	0,48348	5,4217	1,11E-06	1,65417	3,588377

Джерело: дані додатка П2.

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test для прибуткових
хмелегосподарств Житомирської області**

	y	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	
N	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	26,932	8,723	2,836	4,773	26,718	101,291	6,000	7,259	1,786
	Std. Deviation	29,195	2,938	2,816	2,707	19,263	38,351	3,690	3,951	1,741
Most Extreme Differences	Absolute	0,226	0,136	0,208	0,204	0,166	0,286	0,297	0,153	0,338
	Positive	0,226	0,136	0,208	0,146	0,166	0,286	0,297	0,153	0,338
	Negative	-0,181	-0,104	-0,175	-0,204	-0,124	-0,154	-0,179	-0,105	-0,213
Kolmogorov-Smirnov Z	1,060	0,639	0,974	0,956	0,779	1,342	1,393	0,717	1,586	
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,211	0,809	0,299	0,320	0,578	0,054	0,041	0,683	0,013	
a. Test distribution is Normal.										
b. Calculated from data.										

Джерело: дані додатка П2.

**Матриця парних коефіцієнтів кореляції для прибуткових
хмелегосподарств Житомирської області**

	y	x1	x2	x3	x4	x5	x7
y	1						
x1	0,590665	1					
x2	0,463638	0,291402	1				
x3	-0,026899	-0,268181	0,132967	1			
x4	0,207279	0,219097	0,21553	0,121642	1		
x5	0,420818	0,148553	0,301717	0,141952	0,103901	1	
x7	-0,440448	0,163949	0,19265	-0,09799	0,305447	-0,0354	1

Критичний рівень кореляції для $n = 84$ та $p < 0,05$ становить 0,42

Джерело: дані додатка П2.

Додаток У2в

Дослідження мультиколінеарності між урожайністю хмелю та урожайністю, кількістю внесених добрив на 1 га хмеленасаджень, рівнем товарності та оплатою праці в розрахунку на 1 га у прибуткових господарствах Житомирської області

$X_i = 5,406817087$
 $F_{X_1} = 0,683340766$
 $F_{X_2} = 1,543832351$
 $F_{X_3} = 0,951858763$
 $F_{X_4} = 0,442829073$

$X_{i(\text{таб.})} = 9,488$

Джерело: дані додатка П2.

Додаток У2г

Розрахунок пакетом аналізу матриці багатофакторного кореляційно-регресійного аналізу рівня рентабельності хмелярства у прибуткових сільськогосподарських підприємствах Житомирської області

SUMMARY OUTPUT

Regression Statistics	
Multiple R	0,917799
R Square	0,842355
Adjusted R Square	0,805262
Standard Error	12,88367
Observations	22

ANOVA

	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	4	15077,98	3769,494	22,70931	1,24E-06
Residual	17	2821,812	165,9889		
Total	21	17899,79			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%
Intercept	-16,54259	11,82313	-1,399172	0,179743	-41,4872	8,402028
x1	5,501356	1,009977	5,447012	4,35E-05	3,370491	7,63222
x2	3,518065	1,119605	3,142238	0,005941	1,155905	5,880224
x5	0,164722	0,077077	2,137126	0,047416	0,002105	0,32734
x7	-4,315356	0,737444	-5,851778	1,92E-05	-5,87123	-2,75949

Додаток У2д

Середні значення, парні коефіцієнти кореляції, середні квадратичні відхилення, бета-коефіцієнти та коефіцієнти еластичності у прибуткових сільськогосподарських підприємствах Житомирської області

Показник	y	x1	x2	x3	x4
Середні значення	26,932	8,723	2,836	102,200	7,259
Парні коефіцієнти кореляції		0,59067	0,46364	0,4553	-0,44045
Середні квадратичні відхилення	29,1954	2,93792	2,8157	39,2629	3,95061
Бета-коефіцієнти		0,554	0,339	0,222	-0,584
Коефіцієнти еластичності		1,782	0,371	0,625	-1,163

Товарність хмелю по районах Житомирської області, %

Район	Товарність хмелю, %					Середньо-річна
	2005	2006	2007	2008	2009	
Бердичівський	98,4	95,9	85,9	90,1	46,1	80,0
Смільчинський	195,7	100,0	100,0	0	0	148,4
Житомирський	68,9	114,0	95,2	100,6	94,9	92,2
Лугинський	129,8	100,0	100,0	100,0	27,4	83,3
Новоград-Волинський	69,8	100,0	100,0	25,0	138,1	82,9
Олевський	107,5	98,2	100,0	66,9	67,5	80,3
Радомишльський	74,7	0	0	100,0	100,0	93,0
Червоноармійський	100,0	31,9	98,1	157,9	27,9	84,9
Черняхівський	70,0	106,2	102,9	57,4	93,5	84,9
Чуднівський	49,9	28,9	226,3	132,6	100,0	110,4
м. Житомир	0	0	0	69,9	79,7	75,2
По області	89,2	83,5	119,8	85,6	78,6	87,4

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Собівартість хмелю в районах та хмелегосподарствах Житомирської обл., 2009р.

Район	Одиниці вимірювання	Виробнича собівартість, всього	У тому числі										
			прямі матеріальні витрати	з них					прямі витрати на оплату праці	інші прямі та загально-виробничі витрати, всього	з них		
				насіння та посівний матеріал	мінеральні добрива	нафто продукти	оплата послуг і робіт інших організацій	решта матеріальних витрат			амортизація необоротних активів	відрахування на соціальні заходи	решта інших прямих загально-виробничих витрат
Бердичівський	грн	861,5	411,0	148,0	5,0	140,0	87,0	31,0	240,0	210,5	49,0	62,0	99,5
	%	100,0	47,7	17,2	0,6	16,3	10,1	3,6	27,9	24,4	5,7	7,2	11,2
Житомирський	грн	2666,5	1432,9	178,0	240,6	113,0	19,4	881,9	621,1	612,5	310,6	186,4	115,5
	%	100,0	53,7	6,7	9,0	4,2	0,7	33,1	23,3	23,0	11,7	7,0	4,3
в т.ч. ТОВ "Перемога"	грн	983,9	575,0	163,4	214,4	52,5	0,0	144,7	196,0	212,9	85,5	58,2	69,2
	%	100,0	58,4	16,6	21,8	5,3	0,0	14,7	19,9	21,7	8,8	5,9	7,0
Лугинський	грн	438,3	228,6	0,0	86,9	51,1	5,3	85,3	123,8	85,9	18,4	36,6	30,9
	%	100,0	52,2	0,0	19,8	11,7	1,2	19,5	28,2	19,6	4,2	8,4	7,0
Новоград-Волинський	грн	109,0	41,0	9,0	0,0	12,0	0,0	20,0	48,0	20,0	5,0	5,0	10,0
	%	100,0	37,6	8,3	0,0	11,0	0,0	18,3	44,0	18,4	4,6	4,6	9,2
Олевський	грн	7015,0	2734,3	33,5	557,0	426,0	195,1	1522,7	2607,3	1673,4	303,7	653,3	716,4
	%	100,0	39,0	0,5	7,9	6,1	2,8	21,7	37,2	23,8	4,3	9,3	10,2
Радомишльський	грн	1107,5	747,4	0,0	314,9	49,3	229,9	153,3	216,3	143,8	70,0	64,3	9,5
	%	100,0	67,5	0,0	28,4	4,5	20,8	13,8	19,5	13,0	6,3	5,8	0,9
Червоноармійський	грн	1130,3	363,7	3,3	8,8	138,4	1,9	211,3	432,9	333,7	199,1	128,8	5,8
	%	100,0	32,2	0,3	0,8	12,3	0,2	18,6	38,3	29,5	17,6	11,4	0,5
Черняхівський	грн	1218,8	672,5	44,7	64,5	88,0	25,7	449,6	346,4	199,9	56,8	104,1	39,0
	%	100,0	55,2	3,7	5,3	7,2	2,1	36,9	28,4	16,4	4,7	8,5	3,2
Чуднівський	грн	4178,8	1416,9	117,7	253,0	378,7	635,5	32,0	727,1	2034,8	1197,8	216,8	620,2
	%	100,0	33,9	2,8	6,1	9,0	15,2	0,8	17,4	48,7	28,7	5,2	14,8
м. Житомир	грн	3331,4	719,6	66,4	56,8	40,0	56,1	500,3	876,9	1734,9	256,6	257,3	1221,0
	%	100,0	21,6	2,0	1,7	1,2	1,7	15,0	26,4	52,0	7,7	7,7	36,6
в т.ч. ВАТ Укрхміль	грн	2809,4	520,6	50,4	39,8	19,0	53,1	358,3	673,9	1614,9	227,6	219,3	1168,0
	%	100,0	18,5	1,8	1,4	0,7	1,9	12,7	24,0	57,5	8,1	7,8	41,6
По області	грн	22057,1	8767,9	600,6	1587,5	1436,5	1255,9	3887,4	6239,8	7049,4	2467,0	1714,6	2867,8
	%	100,0	39,8	2,7	7,2	6,5	5,6	17,6	28,3	32,0	11,2	7,8	13,0

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Структура собівартості хмелю в районах та хмелегосподарствах Житомирської обл., 2009 р., %

Район	виробнича собівартість, всього	У тому числі											
		прямі матеріальні витрати	з них						прямі витрати на оплату праці	інші прямі ат загальновиробничі витрати, всього	амортизація необоротних активів	з них	
			насіння та посадковий матеріал	мінеральні добрива	нафто продукти	оплата послуг і робіт інших організацій	решта матеріальних витрат	відрахування на соціальні заходи				решта інших прямих загальновиробничих витрат	
Бердичівський	100,0	47,7	17,2	0,6	16,3	10,1	3,6	27,9	24,4	5,7	7,2	11,2	
Житомирський	100,0	53,7	6,7	9,0	4,2	0,7	33,1	23,3	23,0	11,7	7,0	4,3	
в т.ч.ТОВ "Перемога"	100,0	58,4	16,6	21,8	5,3	0,0	14,7	19,9	21,7	8,8	5,9	7,0	
Лугинський	100,0	52,2	0,0	19,8	11,7	1,2	19,5	28,2	19,6	4,2	8,4	7,0	
Новоград-Волинський	100,0	37,6	8,3	0,0	11,0	0,0	18,3	44,0	18,4	4,6	4,6	9,2	
Олевський	100,0	39,0	0,5	7,9	6,1	2,8	21,7	37,2	23,8	4,3	9,3	10,2	
Радомишльський	100,0	67,5	0,0	28,4	4,5	20,8	13,8	19,5	13,0	6,3	5,8	0,9	
Червоноармійський	100,0	32,2	0,3	0,8	12,3	0,2	18,6	38,3	29,5	17,6	11,4	0,5	
Черняхівський	100,0	55,2	3,7	5,3	7,2	2,1	36,9	28,4	16,4	4,7	8,5	3,2	
Чуднівський	100,0	33,9	2,8	6,1	9,0	15,2	0,8	17,4	48,7	28,7	5,2	14,8	
м. Житомир	100,0	21,6	2,0	1,7	1,2	1,7	15,0	26,4	52,0	7,7	7,7	36,6	
в т.ч. ВАТ Укрхміль	100,0	18,5	1,8	1,4	0,7	1,9	12,7	24,0	57,5	8,1	7,8	41,6	
По області	100,0	39,8	2,7	7,2	6,5	5,6	17,6	28,3	32,0	11,2	7,8	13,0	

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Структура собівартості хмелю у хмелегосподарствах Житомирської обл., 2006, 2009 рр., %

Район	Роки	Виробнича собівартість, всього	У тому числі										
			Прямі матеріальні витрати	з них					Прямі витрати на оплату праці	Інші прямі та загально виробничі витрати, всього	Амортизації необоротних активів	з них	
				насіяння та посадковий матеріал	мінеральні добрива	нафтопродукти	оплата послуг і робіт інших організацій	рента матеріальних витрат				Відрахування на соціальні заходи	Рента інших виробничих витрат
Бердичівський	2006	100,0	34,2	27,2	5,2	1,8	0,0	0,0	39,6	26,2	9,2	7,9	9,1
	2009	100,0	47,7	7,2	0,6	16,3	10,1	3,6	27,9	24,4	5,7	7,2	11,2
Смільчинський	2006	100,0	23,1	0,0	0,0	10,3	0,0	12,8	59,0	17,9	7,7	5,1	5,1
	2009	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Житомирський	2006	100,0	50,1	0,0	14,6	6,9	15,7	12,9	23,0	26,9	2,1	3,2	21,6
	2009	100,0	53,7	6,7	9,0	4,2	0,7	33,1	23,3	23,0	11,7	7,0	4,3
Лугинський	2006	100,0	46,4	0,0	5,6	12,3	0,0	28,5	48,5	4,6	2,0	2,9	0,2
	2009	100,0	52,2	0,0	19,8	11,7	1,2	19,5	28,2	19,6	4,2	8,4	7,0
Новоград-Волинський	2006	100,0	40,2	0,0	4,3	5,1	0,0	30,8	34,2	25,6	22,2	3,4	0,0
	2009	100,0	37,6	8,3	0,0	11,0	0,0	18,3	44,0	18,4	4,6	4,6	9,2
Олевський	2006	100,0	40,2	4,8	7,9	10,7	4,4	12,4	43,6	16,2	2,9	4,3	9,0
	2009	100,0	39,0	0,5	7,9	6,1	2,8	21,7	37,2	23,8	4,3	9,3	10,2
Червоноармійський	2006	100,0	41,4	0,6	9,2	11,0	1,3	19,3	44,1	14,5	4,9	4,5	5,1
	2009	100,0	32,2	0,3	0,8	12,3	0,2	18,6	38,3	29,5	17,6	11,4	0,5
Черняхівський	2006	100,0	51,8	2,0	3,9	22,4	1,1	22,4	24,6	23,6	12,7	3,0	7,9
	2009	100,0	55,2	3,7	5,3	7,2	2,1	36,9	28,4	16,4	4,7	8,5	3,2
Чуднівський	2006	100,0	45,5	0,1	31,9	11,7	0,0	1,8	33,7	20,8	5,4	3,8	11,6
	2009	100,0	33,9	2,8	6,1	9,0	15,2	0,8	17,4	48,7	28,7	5,2	14,8
м. Житомир	2006	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	2009	100,0	21,6	2,0	1,7	1,2	1,7	15,0	26,4	52,0	7,7	7,7	36,6
По області	2006	100,0	44,3	3,3	11,6	11,2	4,9	13,3	35,3	20,4	5,4	4,0	11,0
	2009	100,0	39,8	2,7	7,2	6,5	5,6	17,6	28,3	32,0	11,2	7,8	13,0

Джерело: розраховано за даними Головного управління статистики у Житомирській області.

Анкета опитування

Шановний керівнику!

Для вивчення загальних відомостей про хмелярське господарство просимо Вас дати відповідь на питання анкети.

1. Назва господарства _____
2. Форма власності _____
3. Керівник
 - а) стаж роботи у хмелярстві ____ років
 - б) освіта (відмітити) середня середня-спеціальна
 вища незакінчена вища
 - в) спеціальність за освітою _____
4. Спеціаліст із хмелярства
 - а) стаж роботи у хмелярстві ____ років
 - б) освіта (відмітити) середня середня-спеціальна
 вища незакінчена вища
 - в) спеціальність за освітою _____
5. Всього с.-г. угідь у господарстві (відмітити).
 до 500 га 500–1000 га 1000–1500 га
 1500–2000 га понад 2000 га
з них ріллі _____ га, хмеленасаджень _____ га.
6. Наявність поголів'я
ВРХ _____ гол., свиней _____ гол.
7. Найбільш розповсюджені сорти у господарстві, га
 Клон-18 Заграва Злато Полісся Слов'янка
 Гайдамацький Регент Поліський Зміна Промінь
 Кумир Альта інші сорти

№ з/п	Запитання	Варіанти відповідей	
		так	ні
1	Галузі, які розвиває у господарстві		
	- рослинництво		
	- тваринництво		
2	Канали збуту хмелепродукції		
	- контракт з пивзаводом		
	- контракт з посередниками		
	- контракт з підприємствами із переробки лікарської сировини		
	- контракт із парфумерно-фармацевтичними підприємствами		
3	Труднощі, що стримують збут хмелю		
	- невідповідність сортів запитам пивоварів		
	- якість хмелю не повністю відповідає вимогам стандарту		
	- відсутність в галузі складської бази для формування партій хмелю на реалізацію		
	- насиченість ринку імпортною продукцією		
4	Проблеми, які стримують виробництво хмелепродукції		
	- зношеність та нестача основних засобів		
	- відсутність кваліфікованих фахівців		
	- низька забезпеченість трудовими ресурсами		
	- відсутність техніки для післязбиральної доробки хмелю		
	- труднощі з реалізацією		
	- недостатнє наукове забезпечення		
	- інші проблеми		

**Анкета хмелярського господарства
Шановний керівнику!**

Просимо вас для вивчення стану та визначення перспектив розвитку хмелярства в Україні відповідати на питання анкети

1. **Назва господарства** _____
 2. **Форма власності** _____
 3. **Директор** _____
(прізвище, ім'я, по батькові)
 4. **Стаж роботи у хмелярстві** ___ років, з них у даному господарстві ___ років
 5. **Освіта (відмітити). Спеціальність за освітою** _____
 середня
 середня-спеціальна
 вища
 незакінчена вища
 6. **Спеціаліст із хмелярства** _____
(прізвище, ім'я, по батькові)
 7. **Стаж роботи в хмелярстві** ___ років, з них у даному господарстві ___ років
 8. **Освіта (відмітити). Спеціальність за освітою** _____
 середня
 середня-спеціальна
 вища
 незакінчена вища
 9. **Всього с.-г. угідь у господарстві**
 до 500 га
 500–1000 га
 1000–1500 га
 1500–2000 га
 понад 2000 га
 з них ріллі ___ га
 орендованої землі ___ га, в т.ч. ріллі ___ га, оренда на ___ років
 10. **Середня врожайність хмелю по господарству за останні роки, ц/га**
- | 2006 рік | 2007 рік | 2008 рік |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> менше 5 | <input type="checkbox"/> менше 5 | <input type="checkbox"/> менше 5 |
| <input type="checkbox"/> 5–7 | <input type="checkbox"/> 5–7 | <input type="checkbox"/> 5–7 |
| <input type="checkbox"/> 7–9 | <input type="checkbox"/> 7–9 | <input type="checkbox"/> 7–9 |
| <input type="checkbox"/> 9–11 | <input type="checkbox"/> 9–11 | <input type="checkbox"/> 9–11 |
| <input type="checkbox"/> 11–13 | <input type="checkbox"/> 11–13 | <input type="checkbox"/> 11–13 |
| <input type="checkbox"/> 13–15 | <input type="checkbox"/> 13–15 | <input type="checkbox"/> 13–15 |
| <input type="checkbox"/> 15–17 | <input type="checkbox"/> 15–17 | <input type="checkbox"/> 15–17 |
| <input type="checkbox"/> 17–19 | <input type="checkbox"/> 17–19 | <input type="checkbox"/> 17–19 |
| <input type="checkbox"/> понад 19 | <input type="checkbox"/> понад 19 | <input type="checkbox"/> понад 19 |

11. Найбільш розповсюджені сорти у господарстві, га

- | Тонкоароматичні | Ароматичні | Гіркі | Супер-альфа |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Клон-18 ____ | <input type="checkbox"/> Слов'янка ____ | <input type="checkbox"/> Поліський__ | <input type="checkbox"/> Кумир ____ |
| <input type="checkbox"/> Заграва ____ | <input type="checkbox"/> Гайдамацький ____ | <input type="checkbox"/> Зміна ____ | <input type="checkbox"/> Альта ____ |
| <input type="checkbox"/> Злато Полісся ____ | <input type="checkbox"/> Регент ____ | <input type="checkbox"/> Промінь ____ | |
| <input type="checkbox"/> інші сорти _____ | | | |

12. Середній вік техніки у вашому господарстві, років

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> менше 5 | <input type="checkbox"/> 15–20 |
| <input type="checkbox"/> 5–10 | <input type="checkbox"/> понад 20 |
| <input type="checkbox"/> 10–15 | |

13. Наявність в господарстві хмелесушарок (пунктів післязбиральної обробки хмелю)

- | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> примітивні | <input type="checkbox"/> Лінгарта | <input type="checkbox"/> інші _____ |
| <input type="checkbox"/> одноярусні | <input type="checkbox"/> ПХБ-750К | |
| <input type="checkbox"/> шахтні | <input type="checkbox"/> СХК-03 | |

14. Вік зайнятих шпалер, років

- | залізобетонна | комбінована | дерев'яна |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> менше 5 | <input type="checkbox"/> менше 5 | <input type="checkbox"/> менше 5 |
| <input type="checkbox"/> 5–10 | <input type="checkbox"/> 5–10 | <input type="checkbox"/> 5–10 |
| <input type="checkbox"/> 10–15 | <input type="checkbox"/> 10–15 | <input type="checkbox"/> 10–15 |
| <input type="checkbox"/> 15–20 | <input type="checkbox"/> 15–20 | <input type="checkbox"/> 15–20 |
| <input type="checkbox"/> понад 20 | <input type="checkbox"/> понад 20 | <input type="checkbox"/> понад 20 |

15. Середній вік плодоносних хмеленасаджень, років

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> менше 5 | <input type="checkbox"/> 10–15 |
| <input type="checkbox"/> 5–10 | <input type="checkbox"/> понад 15 |

16. У чому вбачаєте проблеми у вирощуванні хмелю?

- нестачі с.-г. техніки.
- відсутності кваліфікованих фахівців
- низькій забезпеченості трудовими ресурсами
- недостатньому фінансуванні
- післязбиральній обробці хмелю
- реалізації продукції
- інших проблеми

17. Що вважаєте першочерговим?

- розробку виробничої програми із вирощування хмелю
- вивчення ринку хмелю

18. Які заходи Ви проводите для покращання якості вирощуваної продукції?

- суворо дотримуєтеся технологій
- вчасно поновлюєте сортовий склад насаджень
- вчасно поновлюєте зріджені насадження
- завжди застосовуєте новітні технології у вирощуванні
- інше

Продовження додатка Ю2

19. Як часто ви поновлюєте сортовий склад насаджень?

- не поновлюємо раз у 10 років
 раз у 5 років при необхідності

20. Де ви закуповуєте садивний матеріал хмелю?

- вирощуємо самі
 у оригінаторів сортів
 у розсадницьких господарствах
 інше

21. Причини повільної реалізації хмелю

- невідповідність сортів потребам пивоварів
 якість хмелю не відповідає стандартам
 інші причини

22. Проблеми у пошуку покупців?

- відсутня інформація про покупців
 кожен покупець має свої вимоги до хмелепродукції

23. Які застосовуються заходи для покращення реалізації хмелю?

- Вивчення попиту
 пропозиції сортового складу
 вивчення якісних показників

24. Чи маєте прями договори поставок хмелю?

- так
 ні

25. Хто є покупцями вашої продукції ?

- вітчизняні пивоварні заводи
 фірми-посередники
 підприємства по переробці лікарської сировини
 парфумерно-фармацевтичні підприємства
 не цікавилися цим питанням
 ваш варіант _____

26. Чи забезпечує вас у вашій діяльності наявний обсяг інформації?

	так	ні
- про покупців	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- конкурентів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- постачальників	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- сировину і матеріали	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- послуги	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- с. г. техніку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Як вирішуєте питання забезпеченості трудовими ресурсами технологічних процесів?

- Залучає працівників інших областей
 безробітних через службу зайнятості
 студентів, учнів та інших

28. Що стримує або перешкоджає страхуванню врожаю хмелю?

- розміри страхових тарифів
- оформлення документації
- безініціативність

29. Які основні напрями державного регулювання можуть сприяти розвитку галузі хмелярства?

- стимулювання розширення площ насаджень через
- відшкодування витрат на закладку
- надання пільгових кредитів
- податкове регулювання
- страхування врожаїв
- впровадження раціональної цінової політики

30. Чи влаштує Вас існуючий механізм державної підтримки?

- так
- ні

31. Чи не приведе надання державної підтримки до занепаду галузі хмелярства?

- так
- ні

32. Чи вивчаєте досвід передових господарств галузі хмелярства?

- так
- ні

33. До кого найчастіше ви звертаєтесь з питань вирощування хмелю?

- літературних джерел
- платні консультанти
- науковців виробників
- виробничники
- працівників сільгоспуправлінь
- інші
- дорадницьких служб

34. Як вплине фінансова криза на розвиток хмелярства у Вашому господарстві?

- зміна спеціалізації господарства
- зменшення площ під хмеленасадженнями
- розширення площ під хмеленасадженнями

35. Прогноз розвитку галузі хмелярства у перспективі (до 2020 р.)

- повільне зростання
- залишиться без змін
- занепад
- інші

36. Чи ефективна структура управління галуззю хмелярства на даний час?

- так
- ні
- інші пропозиції

**Кошторис витрат на вирощування, збирання та первинну
обробку шишок хмелю**

(варіант з переважним врахуванням ручних операцій)

Площа – 1га

Удобрення: 31,4т/га + N184 P160 K203

Урожайність – 15ц/га

Схема посадки рослин: 3,0 x 1,0м

№ з/п	Статті витрат	Одиниця виміру	Ціна одиниці, гри	Потреба на 1га	Сума, гри
1	2	3	4	5	6
Витрати на вирощування хмелю					
1.	Фонд заробітної плати	люд./год.			
	в т.ч. оплата праці				4679,14
	за тарифом			811,96	3743,24
	резерв відпусток				0,00
	доплати різні				935,90
2.	Соціальне та пенсійне страхування				1693,85
3.	Садивний матеріал, саджанці	шт.	5,6	166,0	929,60
4.	Добрива, разом	тонн			6058,00
	з них: органічні	тонн	50,0	31,4	1570,00
	мінеральні (фіз. м.)	тонн		2,04	4488,00
	в т.ч.: азотні фіз. м. /д. р.	тонн	2305/6468	0,54/0,184	1288,00
	фосфорні фіз. м. /д. р.	тонн	1200/6000	0,80/0,16	960,00
	калійні фіз. м. /д. р.	тонн	3200/11040	0,70/0,203	2240,00
5.	Насіння сидератів	кг	5,0	25,0	125,00
6.	Засоби захисту рослин	кг	117,16	71,6	8388,50
7.	Регулятори росту	мл	11,24	30	337,20
8.	Пальне	тонн	4600,0	0,4616	2123,36
9.	Підвісний матеріал: дрiт*	тонн	5470,0	0,600	3282,00
	шпагат + петлі зі шпагату**	кг	12,96	71,0	920,16
10.	Амортизаційні відрахування, разом				2484,00
	в т.ч.: хмелешпалера	%	5	8400,0	420,00
	насадженья	%	15	7800,0	1170,00
	сільгоспмашини	%	15	5960,0	894,00
11.	Поточний ремонт				539,20
	в т.ч. хмелешпалера	%	5	8400,0	420,00
	сільгоспмашини	%	2	5960,0	119,20
12.	Всього*				30639,85
	Всього**				28278,01
13.	Непередбачені витрати*	%	5		1531,99
	Непередбачені витрати**	%	5		1413,90
14.	Загальновиробничі витрати*	%	14		4289,58
	Загальновиробничі витрати**	%	14		3958,92
	Всього витрат на вирощування *				36461,42
	Всього витрат на вирощування **				33650,83

Закінчення додатка АЗ

1	2	3	4	5	6
Витрати на збирання хмело					
1.	Фонд заробітної плати	люди./год.			
	в т.ч. оплата праці:				11599,25
	за тарифом			2112,20	9279,40
	резерв відпусток				0,00
	доплати різні				2319,85
2.	Соціальне та пенсійне страхування				4198,93
3.	Пальне	тонн	4600,0	0,741	3408,60
4.	Електроенергія	кВт/год.	0,39	1188,0	463,32
5.	Матеріали				150,00
6.	Амортизаційні відрахування, разом				913,00
	в т.ч.: хмелесушарні	%	15	5800,0	870,00
	інше обладнання	%	5	860,0	43,00
7.	Поточний ремонт	%	4	6660,0	266,40
8.	Всього				20999,50
8.	Непередбачені витрати	%	5		1049,97
9.	Загальновиробничі витрати	%	14		2939,93
	<i>Всього витрат на збирання</i>				24989,40
	Всього витрат*				61450,82
	Всього витрат**				58640,23
<p><i>Примітка. 1.</i> При розрахунках в якості мінеральних добрив передбачалося застосування аміачної селітри (34% д.р.), гранульованого суперфосфату (20% д.р.), калімагnezії (29% д.р.). У технокарті та кошторисі оцінюється маса туків у зв'язку з тим, що всі розрахунки робіт з добривами (навантаження, перевезення, внесення тощо) проводяться саме за фізичною масою.</p> <p>2. Відрахуванні на соціальне та пенсійне страхування проводиться диференційовано, в залежності від форми власності господарства та відповідно до чинного законодавства.</p>					

Джерело: науково-методичні рекомендації Інституту сільського господарства Полісся.

**Вихідні дані для побудови економіко-математичної моделі
оптимізації обсягів виробництва хмелепродукції**

Сорт	Потенційна урожайність, ц/га	Очікувана урожайність (80% від рівня потенційної), ц/га	Вміст альфа- кислоти, %
Клон-18	12,1	9,7	3,1
Злато Полісся	16,2	13,0	5,0
Заграва	25,5	20,4	6,1
Слов'янка	27,2	21,8	6,0
Гайдамацький	26,7	21,4	6,5
Національний	25,0	20,0	10,0
Тріумф	19,5	15,6	8,0
Поліський	18,8	15,0	8,0
Промінь	29,3	23,4	10,2
Зміна	27,0	21,6	9,5
Альта	15,9	12,7	13,1
Потіївський	23,0	18,4	10,0

Джерело: дані додатка 3.2.

Microsoft Excel 14.0 Answer Report

Worksheet: [Оптим_һmil.xls]площа(план)

Report Created: 30.12.2010 0:09:27

Result: Solver found a solution. All Constraints and optimality conditions are satisfied.

Solver Engine

Engine: Simplex LP
 Solution Time: 0,265 Seconds.
 Iterations: 66 Subproblems: 0

Solver Options

Max Time Unlimited, Iterations Unlimited, Precision 0,000001, Use Automatic Scaling
 Max Subproblems Unlimited, Max Integer Sols Unlimited, Integer Tolerance 1%, Assume NonNegative

Objective Cell (Max)

Cell	Name	Original Value	Final Value
\$Q\$15	(aij)	0,0	2 194,3

Variable Cells

Cell	Name	Original Value	Final Value	Integer
1	2	3	4	5
\$E\$6	(xij) x1	0	0	Contin
\$F\$6	(xij) x2	0	0	Contin
\$G\$6	(xij) x3	0	0	Contin
\$H\$6	(xij) x4	0	3858	Contin
\$I\$6	(xij) x5	0	0	Contin
\$J\$6	(xij) x6	0	337	Contin
\$K\$6	(xij) x7	0	0	Contin
\$L\$6	(xij) x9	0	0	Contin
\$M\$6	(xij) x10	0	2345	Contin
\$N\$6	(xij) x11	0	0	Contin
\$O\$6	(xij) x12	0	368	Contin
\$P\$6	(xij) x13	0	0	Contin
\$E\$7	(xij) x1	0	0	Contin
\$F\$7	(xij) x2	0	0	Contin
\$G\$7	(xij) x3	0	0	Contin
\$H\$7	(xij) x4	0	0	Contin
\$I\$7	(xij) x5	0	2662	Contin
\$J\$7	(xij) x6	0	0	Contin
\$K\$7	(xij) x7	0	0	Contin
\$L\$7	(xij) x9	0	0	Contin
\$M\$7	(xij) x10	0	0	Contin
\$N\$7	(xij) x11	0	0	Contin
\$O\$7	(xij) x12	0	0	Contin
\$P\$7	(xij) x13	0	2289	Contin
\$E\$8	(xij) x1	0	0	Contin
\$F\$8	(xij) x2	0	0	Contin
\$G\$8	(xij) x3	0	0	Contin
\$H\$8	(xij) x4	0	0	Contin
\$I\$8	(xij) x5	0	0	Contin
\$J\$8	(xij) x6	0	2835	Contin

Продовження додатка ВЗ

1	2	3	4	5
SK\$8	(xij) x7	0	0	Contin
SL\$8	(xij) x9	0	0	Contin
SMS\$8	(xij) x10	0	0	Contin
SN\$8	(xij) x11	0	0	Contin
SO\$8	(xij) x12	0	2167	Contin
SP\$8	(xij) x13	0	773	Contin
SE\$9	(xij) x1	0	0	Contin
SF\$9	(xij) x2	0	0	Contin
SG\$9	(xij) x3	0	0	Contin
SH\$9	(xij) x4	0	0	Contin
SI\$9	(xij) x5	0	0	Contin
SJ\$9	(xij) x6	0	91	Contin
SK\$9	(xij) x7	0	0	Contin
SL\$9	(xij) x9	0	0	Contin
SMS\$9	(xij) x10	0	0	Contin
SN\$9	(xij) x11	0	0	Contin
SO\$9	(xij) x12	0	58	Contin
SP\$9	(xij) x13	0	0	Contin
SE\$10	(xij) x1	0	0	Contin
SF\$10	(xij) x2	0	0	Contin
SG\$10	(xij) x3	0	0	Contin
SH\$10	(xij) x4	0	0	Contin
SI\$10	(xij) x5	0	1198	Contin
SJ\$10	(xij) x6	0	208	Contin
SK\$10	(xij) x7	0	18	Contin
SL\$10	(xij) x9	0	0	Contin
SMS\$10	(xij) x10	0	1580	Contin
SN\$10	(xij) x11	0	0	Contin
SO\$10	(xij) x12	0	0	Contin
SP\$10	(xij) x13	0	0	Contin
SE\$11	(xij) x1	0	0	Contin
SF\$11	(xij) x2	0	0	Contin
SG\$11	(xij) x3	0	0	Contin
SH\$11	(xij) x4	0	0	Contin
SI\$11	(xij) x5	0	592	Contin
SJ\$11	(xij) x6	0	0	Contin
SK\$11	(xij) x7	0	0	Contin
SL\$11	(xij) x9	0	0	Contin
SMS\$11	(xij) x10	0	431	Contin
SN\$11	(xij) x11	0	0	Contin
SO\$11	(xij) x12	0	0	Contin
SP\$11	(xij) x13	0	0	Contin
SE\$12	(xij) x1	0	0	Contin
SF\$12	(xij) x2	0	0	Contin
SG\$12	(xij) x3	0	0	Contin
SH\$12	(xij) x4	0	678	Contin
SI\$12	(xij) x5	0	0	Contin
SJ\$12	(xij) x6	0	0	Contin
SK\$12	(xij) x7	0	0	Contin
SL\$12	(xij) x9	0	0	Contin
SMS\$12	(xij) x10	0	485	Contin
SN\$12	(xij) x11	0	0	Contin

6

Продовження додатка В3

6

1	2	3	4	5
\$O\$12	(xij) x12	0	0	Contin
\$P\$12	(xij) x13	0	0	Contin
\$E\$13	(xij) x1	0	0	Contin
\$F\$13	(xij) x2	0	0	Contin
\$G\$13	(xij) x3	0	0	Contin
\$H\$13	(xij) x4	0	0	Contin
\$I\$13	(xij) x5	0	0	Contin
\$J\$13	(xij) x6	0	540	Contin
\$K\$13	(xij) x7	0	0	Contin
\$L\$13	(xij) x9	0	0	Contin
\$M\$13	(xij) x10	0	0	Contin
\$N\$13	(xij) x11	0	0	Contin
\$O\$13	(xij) x12	0	514	Contin
\$P\$13	(xij) x13	0	0	Contin
\$E\$14	(xij) x1	0	0	Contin
\$F\$14	(xij) x2	0	0	Contin
\$G\$14	(xij) x3	0	0	Contin
\$H\$14	(xij) x4	0	0	Contin
\$I\$14	(xij) x5	0	0	Contin
\$J\$14	(xij) x6	0	150	Contin
\$K\$14	(xij) x7	0	0	Contin
\$L\$14	(xij) x9	0	0	Contin
\$M\$14	(xij) x10	0	0	Contin
\$N\$14	(xij) x11	0	0	Contin
\$O\$14	(xij) x12	0	64	Contin
\$P\$14	(xij) x13	0	0	Contin

Constraints

Cell	Name	Cell Value	Formula	Status	Slack
\$Q\$17	ra	1248,2	\$Q\$17<=\$S\$17	Binding	0
\$Q\$18	ra	926,2	\$Q\$18<=\$S\$18	Binding	0
\$Q\$19	ra	323,0	\$Q\$19<=\$S\$19	Binding	0
\$Q\$20	ra	248,8	\$Q\$20<=\$S\$20	Binding	0
\$Q\$21	ra	354,4	\$Q\$21<=\$S\$21	Binding	0
\$Q\$22	ra	9,1	\$Q\$22<=\$S\$22	Binding	0
\$Q\$23	ra	135,0	\$Q\$23<=\$S\$23	Binding	0
\$Q\$24	ra	46,1	\$Q\$24<=\$S\$24	Binding	0
\$Q\$25	ra	51,8	\$Q\$25<=\$S\$25	Binding	0
\$Q\$26	ra	67,5	\$Q\$26<=\$S\$26	Binding	0
\$Q\$27	ra	12,5	\$Q\$27<=\$S\$27	Binding	0
\$Q\$28	ra	0,0	\$Q\$28=\$S\$28	Binding	0
\$Q\$29	ra	0,0	\$Q\$29=\$S\$29	Binding	0
\$Q\$30	ra	0,0	\$Q\$30=\$S\$30	Binding	0
\$Q\$31	ra	0,0	\$Q\$31=\$S\$31	Binding	0
\$Q\$32	ra	0,0	\$Q\$32=\$S\$32	Binding	0
\$Q\$33	ra	0,0	\$Q\$33=\$S\$33	Binding	0
\$Q\$34	ra	0,0	\$Q\$34=\$S\$34	Binding	0
\$Q\$35	ra	0,0	\$Q\$35=\$S\$35	Binding	0
\$Q\$36	ra	0,0	\$Q\$36=\$S\$36	Binding	0

Закінчення додатка ВЗ

1	2	3	4	5	6
\$Q\$37	га	0,0	\$Q\$37=\$S\$37	Binding	0
\$Q\$38	га	0,0	\$Q\$38=\$S\$38	Binding	0
\$Q\$39	га	249,6	\$Q\$39=\$S\$39	Binding	0
\$Q\$40	га	624,1	\$Q\$40=\$S\$40	Binding	0
\$Q\$41	га	374,5	\$Q\$41=\$S\$41	Binding	0
\$Q\$42	га	0,0	\$Q\$42>=\$S\$42	Binding	0,0
\$Q\$43	га	0,0	\$Q\$43>=\$S\$43	Binding	0,0
\$Q\$44	га	0,0	\$Q\$44>=\$S\$44	Binding	0,0
\$Q\$45	га	208,0	\$Q\$45>=\$S\$45	Not Binding	208,0
\$Q\$46	га	208,0	\$Q\$46>=\$S\$46	Not Binding	208,0
\$Q\$47	га	208,0	\$Q\$47>=\$S\$47	Not Binding	178,0
\$Q\$48	%	0,0	\$Q\$48<=\$S\$48	Not Binding	0,2
\$Q\$49	%	0,0	\$Q\$49<=\$S\$49	Not Binding	0,166666667
\$Q\$50	%	0,0	\$Q\$50<=\$S\$50	Not Binding	0,166666667
\$Q\$51	%	0,2	\$Q\$51<=\$S\$51	Binding	0
\$Q\$52	%	0,2	\$Q\$52<=\$S\$52	Binding	0
\$Q\$53	%	0,2	\$Q\$53<=\$S\$53	Binding	0
\$Q\$54	%	0,0	\$Q\$54<=\$S\$54	Not Binding	0,16574534
\$Q\$55	%	0,0	\$Q\$55<=\$S\$55	Not Binding	0,166666667
\$Q\$56	%	0,2	\$Q\$56<=\$S\$56	Not Binding	0,000921327
\$Q\$57	%	0,0	\$Q\$57<=\$S\$57	Not Binding	0,166666667
\$Q\$58	%	0,2	\$Q\$58<=\$S\$58	Binding	0
\$Q\$59	%	0,1	\$Q\$59<=\$S\$59	Not Binding	0,033333333
\$Q\$60	тис. шт.	0,0	\$Q\$60<=\$S\$60	Not Binding	62000
\$Q\$61	тис. шт.	0,0	\$Q\$61<=\$S\$61	Not Binding	62000
\$Q\$62	тис. шт.	0,0	\$Q\$62<=\$S\$62	Not Binding	62000
\$Q\$63	тис. шт.	3120,5	\$Q\$63<=\$S\$63	Not Binding	58879,5
\$Q\$64	тис. шт.	3120,5	\$Q\$64<=\$S\$64	Not Binding	58879,5
\$Q\$65	тис. шт.	3120,5	\$Q\$65<=\$S\$65	Not Binding	58879,5
\$Q\$66	тис. шт.	17,2	\$Q\$66<=\$S\$66	Not Binding	61982,75
\$Q\$67	тис. шт.	0,0	\$Q\$67<=\$S\$67	Not Binding	62000
\$Q\$68	тис. шт.	3103,2	\$Q\$68<=\$S\$68	Not Binding	58896,75
\$Q\$69	тис. шт.	0,0	\$Q\$69<=\$S\$69	Not Binding	62000
\$Q\$70	тис. шт.	3744,6	\$Q\$70<=\$S\$70	Not Binding	58255,4
\$Q\$71	тис. шт.	2496,4	\$Q\$71<=\$S\$71	Not Binding	59503,6

Microsoft Excel 14.0 Sensitivity Report
 Worksheet: [Оптим_hmil.xls]площа(план)
 Report Created: 30.12.2010 0:09:29
 Variable Cells

Cell	Name	Final Value	Reduced Cost	Objective Coefficient	Allowable Increase	Allowable Decrease
1	2	3	4	5	6	7
\$E\$6	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$6	(xij) x2	0	-1,43115E-16	0,05	1,43115E-16	1E+30
\$G\$6	(xij) x3	0	0	0,061	0	1E+30
\$H\$6	(xij) x4	3857,582667	0	0,06	0	0
\$I\$6	(xij) x5	0	0	0,065	0	1E+30
\$J\$6	(xij) x6	336,9333333	0	0,1	0	0
\$K\$6	(xij) x7	0	0	0,08	0	1E+30
\$L\$6	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$6	(xij) x10	2345,226	0	0,102	0	0
\$N\$6	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30
\$O\$6	(xij) x12	368,0036667	0	0,131	0	0
\$P\$6	(xij) x13	0	0	0,1	0	1E+30
\$E\$7	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$7	(xij) x2	0	-1,24723E-15	0,05	1,24723E-15	1E+30
\$G\$7	(xij) x3	0	0	0,061	0	1E+30
\$H\$7	(xij) x4	0	-6,98226E-16	0,06	6,98226E-16	1E+30
\$I\$7	(xij) x5	2662,16	0	0,065	1E+30	0
\$J\$7	(xij) x6	0	-3,56919E-16	0,1	3,56919E-16	1E+30
\$K\$7	(xij) x7	0	-3,88856E-16	0,08	3,88856E-16	1E+30
\$L\$7	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$7	(xij) x10	0	-6,66134E-16	0,102	6,66134E-16	1E+30
\$N\$7	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30
\$O\$7	(xij) x12	0	-6,38378E-16	0,131	6,38378E-16	1E+30
\$P\$7	(xij) x13	2288,96	0	0,1	1E+30	4,4062E-16
\$E\$8	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$8	(xij) x2	0	-5,42101E-16	0,05	5,42101E-16	1E+30
\$G\$8	(xij) x3	0	0	0,061	0	1E+30
\$H\$8	(xij) x4	0	-2,86229E-17	0,06	2,86229E-17	1E+30
\$I\$8	(xij) x5	0	0	0,065	0	1E+30
\$J\$8	(xij) x6	2835,2	0	0,1	0,12201666	0
\$K\$8	(xij) x7	0	0	0,08	0	1E+30
\$L\$8	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$8	(xij) x10	0	-1,70659E-16	0,102	1,70659E-16	1E+30
\$N\$8	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30
\$O\$8	(xij) x12	2166,789333	0	0,131	0	0
\$P\$8	(xij) x13	773,2906667	0	0,1	0	0
\$E\$9	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$9	(xij) x2	0	-1,50054E-15	0,05	1,50054E-15	1E+30
\$G\$9	(xij) x3	0	0	0,061	0	1E+30
\$H\$9	(xij) x4	0	0	0,06	0	1E+30
\$I\$9	(xij) x5	0	-5,59015E-16	0,065	5,59015E-16	1E+30
\$J\$9	(xij) x6	91	0	0,1	1E+30	0
\$K\$9	(xij) x7	0	-1,99493E-16	0,08	1,99493E-16	1E+30

Продовження додатка ГЗ

1	2	3	4	5	6	7
\$L\$9	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$9	(xij) x10	0	-5,67152E-16	0,102	5,67152E-16	1E+30
\$N\$9	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30
\$O\$9	(xij) x12	57,785	0	0,131	1E+30	0
\$P\$9	(xij) x13	0	0	0,1	0	1E+30
\$E\$10	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$10	(xij) x2	4,73577E-12	0	0,05	0,046	0
\$G\$10	(xij) x3	0	0	0,061	0,000176471	0
\$H\$10	(xij) x4	0	0	0,06	0	1E+30
\$I\$10	(xij) x5	1197,829333	0	0,065	0	0
\$J\$10	(xij) x6	207,5333333	0	0,1	0	0
\$K\$10	(xij) x7	17,94	0	0,08	0	0
\$L\$10	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$10	(xij) x10	1579,5	0	0,102	0	0
\$N\$10	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30
\$O\$10	(xij) x12	0	0	0,131	0	1E+30
\$P\$10	(xij) x13	0	0	0,1	0	1E+30
\$E\$11	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$11	(xij) x2	0	-2,14076E-15	0,05	2,14076E-15	1E+30
\$G\$11	(xij) x3	0	-7,76006E-16	0,061	7,76006E-16	1E+30
\$H\$11	(xij) x4	0	-1,27415E-15	0,06	1,27415E-15	1E+30
\$I\$11	(xij) x5	591,924	0	0,065	1E+30	4,82318E-17
\$J\$11	(xij) x6	0	-5,1608E-17	0,1	5,1608E-17	1E+30
\$K\$11	(xij) x7	0	-1,09417E-15	0,08	1,09417E-15	1E+30
\$L\$11	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$11	(xij) x10	431,496	0	0,102	1E+30	8,83175E-17
\$N\$11	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30
\$O\$11	(xij) x12	0	-3,75918E-16	0,131	3,75918E-16	1E+30
\$P\$11	(xij) x13	0	-1,12317E-16	0,1	1,12317E-16	1E+30
\$E\$12	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$12	(xij) x2	0	0	0,05	0	1E+30
\$G\$12	(xij) x3	0	0	0,061	0	1E+30
\$H\$12	(xij) x4	677,544	0	0,06	0	0
\$I\$12	(xij) x5	0	0	0,065	0	1E+30
\$J\$12	(xij) x6	0	0	0,1	0	1E+30
\$K\$12	(xij) x7	0	0	0,08	0	1E+30
\$L\$12	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$12	(xij) x10	484,848	0	0,102	1E+30	1,45096E-16
\$N\$12	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30
\$O\$12	(xij) x12	0	-6,07386E-16	0,131	6,07386E-16	1E+30
\$P\$12	(xij) x13	0	-2,27076E-16	0,1	2,27076E-16	1E+30
\$E\$13	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$13	(xij) x2	0	-5,04805E-16	0,05	5,04805E-16	1E+30
\$G\$13	(xij) x3	0	-1,34875E-16	0,061	1,34875E-16	1E+30
\$H\$13	(xij) x4	0	0	0,06	0	1E+30
\$I\$13	(xij) x5	0	0	0,065	0	1E+30
\$J\$13	(xij) x6	540	0	0,1	1E+30	0
\$K\$13	(xij) x7	0	0	0,08	0	1E+30
\$L\$13	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$13	(xij) x10	0	-1,20233E-15	0,102	1,20233E-15	1E+30
\$N\$13	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30

Продовження додатка ГЗ

1	2	3	4	5	6	7
\$O\$13	(xij) x12	514,35	0	0,131	1E+30	0
\$P\$13	(xij) x13	0	0	0,1	0	1E+30
\$E\$14	(xij) x1	0	-0,097659794	0,031	0,097659794	1E+30
\$F\$14	(xij) x2	0	0	0,05	0	1E+30
\$G\$14	(xij) x3	0	0	0,061	0	1E+30
\$H\$14	(xij) x4	0	0	0,06	0	1E+30
\$I\$14	(xij) x5	0	0	0,065	0	1E+30
\$J\$14	(xij) x6	150	0	0,1	0	0
\$K\$14	(xij) x7	0	0	0,08	0	1E+30
\$L\$14	(xij) x9	0	-0,07912	0,08	0,07912	1E+30
\$M\$14	(xij) x10	0	-1,23579E-15	0,102	1,23579E-15	1E+30
\$N\$14	(xij) x11	0	-0,0155	0,095	0,0155	1E+30
\$O\$14	(xij) x12	63,5	0	0,131	0	0
\$P\$14	(xij) x13	0	0	0,1	0	1E+30

Constraints

Cell	Name	Final Value	Shadow Price	Constraint R.H. Side	Allowable Increase	Allowable Decrease
\$Q\$17	ra	1248,2	0	1248,2	1E+30	4,86553E-13
\$Q\$18	ra	926,2	0	926,2	1E+30	7,73489E-13
\$Q\$19	ra	323	0	323	1E+30	4,72704E-13
\$Q\$20	ra	248,8	0,11388	248,8	11,5	4,72704E-13
\$Q\$21	ra	354,4	0,22776	354,4	5,75	4,72704E-13
\$Q\$22	ra	9,1	0,11388	9,1	11,5	4,72704E-13
\$Q\$23	ra	135	0,11388	135	11,5	4,72704E-13
\$Q\$24	ra	46,1	1,43496E-14	46,1	28,07777778	4,72704E-13
\$Q\$25	ra	51,8	1,3581E-15	51,8	250,5583333	4,72704E-13
\$Q\$26	ra	67,5	0,22776	67,5	5,75	4,72704E-13
\$Q\$27	ra	12,5	0	12,5	0	4,72704E-13
\$Q\$28	ra	0	0	0	0	1E+30
\$Q\$29	ra	0	0	0	0	1E+30
\$Q\$30	ra	8,95284E-13	-0,22776	0	51,88333333	5,75
\$Q\$31	ra	-1,42109E-14	-0,5694	0	111,9466667	2,3
\$Q\$32	ra	-1,10845E-12	-0,22776	0	51,88333333	5,75
\$Q\$33	ra	8,88178E-16	-0,5694	0	9,1	2,3
\$Q\$34	ra	-7,10543E-14	-0,5694	0	135	2,3
\$Q\$35	ra	-1,42109E-14	-0,22776	0	92,2	5,75
\$Q\$36	ra	1,13687E-13	-0,22776	0	51,88333333	5,75
\$Q\$37	ra	-2,84217E-14	-0,22776	0	51,88333333	5,75
\$Q\$38	ra	-5,00933E-13	-0,22776	0	25	5,75
\$Q\$39	ra	249,64	0,98042	249,64	0	1,916666667
\$Q\$40	ra	624,1	1,70352	624,1	4,72704E-13	1,916666667
\$Q\$41	ra	374,46	1,15672	374,46	4,72704E-13	0
\$Q\$42	ra	0	0	0	3,65461E-13	1E+30
\$Q\$43	ra	3,6429E-13	-0,598	0	1,15	3,6429E-13
\$Q\$44	ra	0	-0,0036	0	1,15	0
\$Q\$45	ra	208,0333333	0	0	208,0333333	1E+30
\$Q\$46	ra	208,0333333	0	0	208,0333333	1E+30
\$Q\$47	ra	208,0333333	0	30	178,0333333	1E+30
\$Q\$48	%	0	0	0,2	1E+30	0,2

Закінчення додатка ГЗ

1	2	3	4	5	6	7
\$Q\$49	%	2,91852E-16	0	0,166666667	1E+30	0,166666667
\$Q\$50	%	0	0	0,166666667	1E+30	0,166666667
\$Q\$51	%	0,166666667	74,892	0,166666667	0,000921327	0,008313304
\$Q\$52	%	0,166666667	861,00836	0,166666667	0,000921327	0,033333333
\$Q\$53	%	0,166666667	938,6464	0,166666667	0,000921327	0,008313304
\$Q\$54	%	0,000921327	0	0,166666667	1E+30	0,16574534
\$Q\$55	%	0	0	0,166666667	1E+30	0,166666667
\$Q\$56	%	0,16574534	0	0,166666667	1E+30	0,000921327
\$Q\$57	%	0	0	0,166666667	1E+30	0,166666667
\$Q\$58	%	0,2	0	0,2	1E+30	-7,52684E-17
\$Q\$59	%	0,133333333	0	0,166666667	1E+30	0,033333333
\$Q\$60	тис. шт.	0	0	62000	1E+30	62000
\$Q\$61	тис. шт.	5,46435E-12	0	62000	1E+30	62000
\$Q\$62	тис. шт.	0	0	62000	1E+30	62000
\$Q\$63	тис. шт.	3120,5	0	62000	1E+30	58879,5
\$Q\$64	тис. шт.	3120,5	0	62000	1E+30	58879,5
\$Q\$65	тис. шт.	3120,5	0	62000	1E+30	58879,5
\$Q\$66	тис. шт.	17,25	0	62000	1E+30	61982,75
\$Q\$67	тис. шт.	0	0	62000	1E+30	62000
\$Q\$68	тис. шт.	3103,25	0	62000	1E+30	58896,75
\$Q\$69	тис. шт.	0	0	62000	1E+30	62000
\$Q\$70	тис. шт.	3744,6	0	62000	1E+30	58255,4
\$Q\$71	тис. шт.	2496,4	0	62000	1E+30	59503,6

Продовження додатка ДЗ

1	2	3	4	5	6	7
\$G\$9	(xij) x3	0	0	2194	0	2194
\$H\$9	(xij) x4	0	0	2194	0	2194
\$I\$9	(xij) x5	0	0	2194	0	2194
\$J\$9	(xij) x6	91	91	2194	91	2194
\$K\$9	(xij) x7	0	0	2194	0	2194
\$L\$9	(xij) x9	0	0	2194	0	2194
\$M\$9	(xij) x10	0	0	2194	0	2194
\$N\$9	(xij) x11	0	0	2194	0	2194
\$O\$9	(xij) x12	58	58	2194	58	2194
\$P\$9	(xij) x13	0	0	2194	0	2194
\$E\$10	(xij) x1	0	0	2194	0	2194
\$F\$10	(xij) x2	0	0	2194	0	2194
\$G\$10	(xij) x3	0	0	2194	0	2194
\$H\$10	(xij) x4	0	0	2194	0	2194
\$I\$10	(xij) x5	1198	1198	2194	1198	2194
\$J\$10	(xij) x6	208	208	2194	208	2194
\$K\$10	(xij) x7	18	18	2194	18	2194
\$L\$10	(xij) x9	0	0	2194	0	2194
\$M\$10	(xij) x10	1580	1579	2194	1579	2194
\$N\$10	(xij) x11	0	0	2194	0	2194
\$O\$10	(xij) x12	0	0	2194	0	2194
\$P\$10	(xij) x13	0	0	2194	0	2194
\$E\$11	(xij) x1	0	0	2194	0	2194
\$F\$11	(xij) x2	0	0	2194	0	2194
\$G\$11	(xij) x3	0	0	2194	0	2194
\$H\$11	(xij) x4	0	0	2194	0	2194
\$I\$11	(xij) x5	592	592	2194	592	2194
\$J\$11	(xij) x6	0	0	2194	0	2194
\$K\$11	(xij) x7	0	0	2194	0	2194
\$L\$11	(xij) x9	0	0	2194	0	2194
\$M\$11	(xij) x10	431	431	2194	431	2194
\$N\$11	(xij) x11	0	0	2194	0	2194
\$O\$11	(xij) x12	0	0	2194	0	2194
\$P\$11	(xij) x13	0	0	2194	0	2194
\$E\$12	(xij) x1	0	0	2194	0	2194
\$F\$12	(xij) x2	0	0	2194	0	2194
\$G\$12	(xij) x3	0	0	2194	0	2194
\$H\$12	(xij) x4	678	678	2194	678	2194
\$I\$12	(xij) x5	0	0	2194	0	2194
\$J\$12	(xij) x6	0	0	2194	0	2194
\$K\$12	(xij) x7	0	0	2194	0	2194
\$L\$12	(xij) x9	0	0	2194	0	2194
\$M\$12	(xij) x10	485	485	2194	485	2194
\$N\$12	(xij) x11	0	0	2194	0	2194
\$O\$12	(xij) x12	0	0	2194	0	2194
\$P\$12	(xij) x13	0	0	2194	0	2194
\$E\$13	(xij) x1	0	0	2194	0	2194
\$F\$13	(xij) x2	0	0	2194	0	2194
\$G\$13	(xij) x3	0	0	2194	0	2194

Закінчення додатка ДЗ

1	2	3	4	5	6	7
\$H\$13	(xij) x4	0	0	2194	0	2194
\$I\$13	(xij) x5	0	0	2194	0	2194
\$J\$13	(xij) x6	540	540	2194	540	2194
\$K\$13	(xij) x7	0	0	2194	0	2194
\$L\$13	(xij) x9	0	0	2194	0	2194
\$M\$13	(xij) x10	0	0	2194	0	2194
\$N\$13	(xij) x11	0	0	2194	0	2194
\$O\$13	(xij) x12	514	514	2194	514	2194
\$P\$13	(xij) x13	0	0	2194	0	2194
\$E\$14	(xij) x1	0	0	2194	0	2194
\$F\$14	(xij) x2	0	0	2194	0	2194
\$G\$14	(xij) x3	0	0	2194	0	2194
\$H\$14	(xij) x4	0	0	2194	0	2194
\$I\$14	(xij) x5	0	0	2194	0	2194
\$J\$14	(xij) x6	150	150	2194	150	2194
\$K\$14	(xij) x7	0	0	2194	0	2194
\$L\$14	(xij) x9	0	0	2194	0	2194
\$M\$14	(xij) x10	0	0	2194	0	2194
\$N\$14	(xij) x11	0	0	2194	0	2194
\$O\$14	(xij) x12	64	64	2194	64	2194
\$P\$14	(xij) x13	0	0	2194	0	2194

Для нотаток

Наукове видання

Муляр Тамара Станіславівна
Осовська Галина Володимирівна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ ГАЛУЗІ ХМЕЛЯРСТВА

Монографія

Редактори:

Якубовська Л. В., Літвінчук В. Є.
Комп'ютерна верстка В'юнцової О. М.
Дизайн обкладинки Осипчука О.Ю.

Підписано до друку 8.04.2013 р.
Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman
Ум. друк. арк. 14,18
Наклад 300 прим. Зам. № 284.

Свідоцтво суб'єкта про державну реєстрацію
ДК № 3402 від 23.02.2009 р.
Житомирський національний агроекологічний університет
10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7.
Тел. (0412) 37-49-44