

**МІНІСТЕРСТВО АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ  
ТА ПРОДОВОЛЬСТВА УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
АГРОЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**МУЛЯР Тамара Станіславівна**



**УДК 338.24:43:633.791**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
ГАЛУЗІ ХМЕЛЯРСТВА**

**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)**

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Житомир – 2011**

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано у Житомирському національному агроекологічному університеті Міністерства аграрної політики та продовольства України.

**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, професор  
**Осовська Галина Володимирівна,**  
Житомирський національний  
агроекологічний університет,  
завідувач кафедри менеджменту організацій

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Гудзинський Олексій Дмитрович,**  
Національний університет біотехнологій  
і природокористування України,  
професор кафедри менеджменту  
ім. проф. Й.С. Завадського

кандидат економічних наук  
**Куровська Наталія Олександрівна,**  
Житомирський національний  
агроекологічний університет,  
старший викладач кафедри фінансів і аудиту

Захист дисертації відбудеться 15 квітня 2011 р. о 15 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 14.083.02 у Житомирському національному агроекологічному університеті Міністерства аграрної політики та продовольства України за адресою: 10008, м. Житомир, Старий бульвар, 7, ауд. 55.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Житомирського національного агроекологічного університету Міністерства аграрної політики та продовольства України за адресою: 10008, м. Житомир, Старий бульвар, 7.

Автореферат розісланий 14 березня 2011 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук,  
доцент



В.П. Якобчук

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** 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 набуває особливої актуальності пошук альтернативних рішень в системі стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємств. Відтак дослідженням подальшого розвитку підприємств галузі хмелярства, а також забезпечення ефективності їх функціонування за рахунок розробки та реалізації дієвих управлінських рішень на довгострокову перспективу зумовили вибір теми даного дисертаційного дослідження.

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. Николюк, 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 недостатньо дослідженими. Необхідність формування ефективної системи стратегічного управління та розробки науково обґрунтованих стратегій розвитку хмелярських підприємств зумовила необхідність проведення окремого дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Житомирського національного агроекологічного університету за темою: “Розробити та обґрунтувати стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможного аграрного сектора економіки Північно-Західного регіону України” (номер державної реєстрації 0110U002406). У межах зазначеної теми автором досліджено стан впровадження стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства, запропоновано та обґрунтовано

практичні рекомендації щодо удосконалення управління у контексті побудови територіально-галузевого хмелярського кластера.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є наукове обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємств галузі хмелярства, формування стратегії та структури управління галуззю для забезпечення високоефективного розвитку хмелепідприємств. Вказана мета зумовила вирішення таких завдань:

- здійснити теоретичне узагальнення сутності поняття “стратегічне управління” та визначити місце та роль довгострокового управління в розвитку підприємств галузі хмелярства;
- удосконалити алгоритм формування стратегії розвитку підприємств та її реалізації, адаптований до підприємств галузі хмелярства;
- обґрунтувати методичний підхід до визначення системи показників оцінки доходності виробництва хмелепродукції;
- оцінити сучасний стан стратегічного управління в підприємствах галузі хмелярства;
- запропонувати необхідність врахування технологічного аспекту виробництва хмелепродукції у стратегічному управлінні підприємствами з метою забезпечення конкурентоспроможності хмелепродукції;
- обґрунтувати пропозиції щодо розподілу бюджетних коштів, спрямованих на розвиток підприємств галузі хмелярства;
- розробити пропозиції щодо формування територіально-галузевого хмелярського кластера з метою отримання синергетичного ефекту від взаємозв’язків його учасників.

*Об’єктом дослідження* є процес стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методологічних і практичних засад стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень стосовно стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства.

За допомогою *абстрактно-логічного методу* уточнено сутнісні характеристики поняття “стратегічне управління,” *монографічного методу* – розглянуто сучасний стан виробничої діяльності окремих підприємств галузі хмелярства та економічно обґрунтовано пропоновану стратегію на прикладі конкретного підприємства. У процесі дослідження використано *статистико-економічний метод*, зокрема такі його прийоми, як *групування* (для ідентифікації груп підприємств з подібними кількісними та якісними характеристиками різних показників), *порівняння* (зіставлення даних за окремі роки та співставлення окремих показників вибіркової сукупності підприємств галузі хмелярства із середніми по області та середніми по Україні у динаміці), *кореляційно-регресійний аналіз* (для встановлення тісноти зв’язку між основними факторами). На основі методу *PEST-аналізу* визначено рівень впливу компонент зовнішнього середовища на господарську діяльність

підприємств, в результаті застосування *SWOT-аналізу* ідентифіковано зовнішні та внутрішні чинники впливу на можливість здійснення процесу стратегічного управління. Використання методу *соціологічного опитування* дало змогу здійснити аналіз сучасного стану використання елементів стратегічного управління. Метод *економіко-математичного моделювання* застосовано для розробки методичних засад оптимізації видового співвідношення сортів хмелю з метою забезпечення потреби різних галузей промисловості у хмелесировині.

*Інформаційну базу дослідження* склали законодавчі та нормативні акти України, офіційні матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, Державного комітету статистики та Головного управління статистики Житомирської області, Асоціації хмелярів України, наукові публікації, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблеми дослідження, нормативно-довідкова література, первинні документи та дані звітності підприємств галузі хмелярства, матеріали авторських соціологічних досліджень, електронні бази даних, інформаційні ресурси всесвітньої комп'ютерної мережі *Internet*.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Найбільш суттєвими результатами дисертаційного дослідження, що характеризують їх новизну, є такі положення:

*вперше:*

- обґрунтовано необхідність створення територіально-галузевого хмелярського кластера, який забезпечить поглиблення процесів горизонтальної та вертикальної інтеграції серед його учасників, сприятиме оптимізації використання виробничого, ресурсного та інвестиційного потенціалу галузі;

*удосконалено:*

- інтерпретацію сутнісних характеристик поняття “стратегічне управління”, яка, на відміну від існуючої, розглядає його як систему принципів і методів розробки та реалізації довгострокових цілей підприємства за допомогою певних інструментів, що забезпечать стійкість його конкурентних позицій на довготривалу перспективу;
- алгоритм формування та реалізації стратегії хмелярських підприємств, що враховує особливості виробництва хмелю (багаторічність, капіталоємність та трудомісткість культури), а також проблеми ринкової адаптації галузі (відсутність ринкової інфраструктури, зростаюча міжнародна конкуренція, недосконалість державної фінансової підтримки хмелярських підприємств);

*набули подальшого розвитку:*

- пропозиції щодо економіко-математичного моделювання оптимального видового співвідношення сортів хмелю, що є ключовим чинником підвищення якості хмелесировини, а отже, конкурентоспроможності та економічної ефективності галузі;
- пропозиції щодо розподілу між хмелярськими підприємствами коштів державної фінансової підтримки в залежності від обсягів виробництва ними хмелепродукту та якості хмелесировини з обов'язковим

фінансуванням поновлення та модернізації матеріально-технічної бази галузі, науково-практичних розробок та залучення новітніх технологій;

- методичний підхід до аналізу доходності виробництва хмелепродукції, зокрема запропоновано показник розміру прибутку (скорегованого на суми реалізації продукції, виробленої, але не реалізованої у попередні роки) у розрахунку на 1 га плодоносних хмеленасаджень.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичне значення одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає в обґрунтуванні необхідності створення територіально-галузевого хмелярського кластера, що забезпечує поглиблення процесів горизонтальної і вертикальної інтеграції серед його учасників та сприяє оптимізації використання виробничого потенціалу хмелепідприємств.

Теоретичні та практичні рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, використано: Міністерством аграрної політики при розробці програми розвитку хмелярства України на період до 2015 р. (довідка № 37-18-3-15/908 від 24.01.2011 р.); в практичній діяльності з удосконалення економічних взаємовідносин між суб'єктами виробництва хмелепродукції Асоціацією хмелярів України (довідка № 63 від 14.12.2010 р.) та Головним управлінням агропромислового розвитку Житомирської обласної державної адміністрації (довідка № 2866/4 від 08.12.2010 р.).

Пропозиції та рекомендації автора щодо розробки та реалізації стратегії підприємства прийнято до впровадження в СТОВ “Андріяшівка-хміль” Бердичівського району Житомирської області (довідка № 318 від 26.10.2010 р.).

Окремі положення дисертаційної роботи застосовуються у навчальному процесі при викладанні навчальних дисциплін “Стратегічне управління”, “Інвестування”, “Основи менеджменту” для підготовки студентів економічних спеціальностей Житомирського національного агроекологічного університету (довідка № 2003 від 13.12.2010 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є завершеною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до вирішення проблеми стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства. Наукові положення, розробки та пропозиції, що містяться в роботі, одержані автором самостійно. З наукових статей, написаних у співавторстві, в роботі використано лише положення, які є результатом власних досліджень.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дослідження доповідалися і обговорювалися на Науково-практичній конференції молодих вчених “Формування стратегії розвитку регіонального АПК” (Житомир, 2008), Всеукраїнському науково-практичному симпозіумі “Стратегія ринкової адаптації галузі хмелярства” (Житомир, 2008), Міжнародній науково-практичній конференції аспірантів, магістрів та студентів “Інновації для сільського господарства” (Житомир, 2009), Всеукраїнській науково-практичній конференції молодих вчених (Житомир, 2009), Міжнародній науково-практичній конференції “Українське Причорномор'я в контексті економічних альтернатив: сучасні виклики та антикризові стратегії”

(Феодосія, 2009), Всеукраїнській науково-практичній конференції ЖНАЕУ (Житомир, 2010), III Всеукраїнській міжвузівській науково-практичній конференції студентів, аспірантів і викладачів (Рівне, 2010), III Міжнародній науково-практичній конференції (Тернопіль, 2010), Міжнародній науково-практичній конференції “Управление социальным и экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы” (Росія, Гатчина, 2010), конференції молодих вчених-економістів “Стратегічні напрями і пріоритети формування конкурентоспроможності аграрного сектору” (Житомир, 2010).

**Публікації.** Результати дисертаційного дослідження опубліковано у 15 наукових працях загальним обсягом 5,0 д. а., 12 з яких належить особисто автору дисертації, у т. ч. – 6 статей у наукових фахових виданнях обсягом 2,5 д. а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (157 найменувань) та 37 додатків. Основна частина роботи викладена на 188 сторінках комп’ютерного тексту, містить 54 таблиці, 30 рисунків та 37 додатків.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

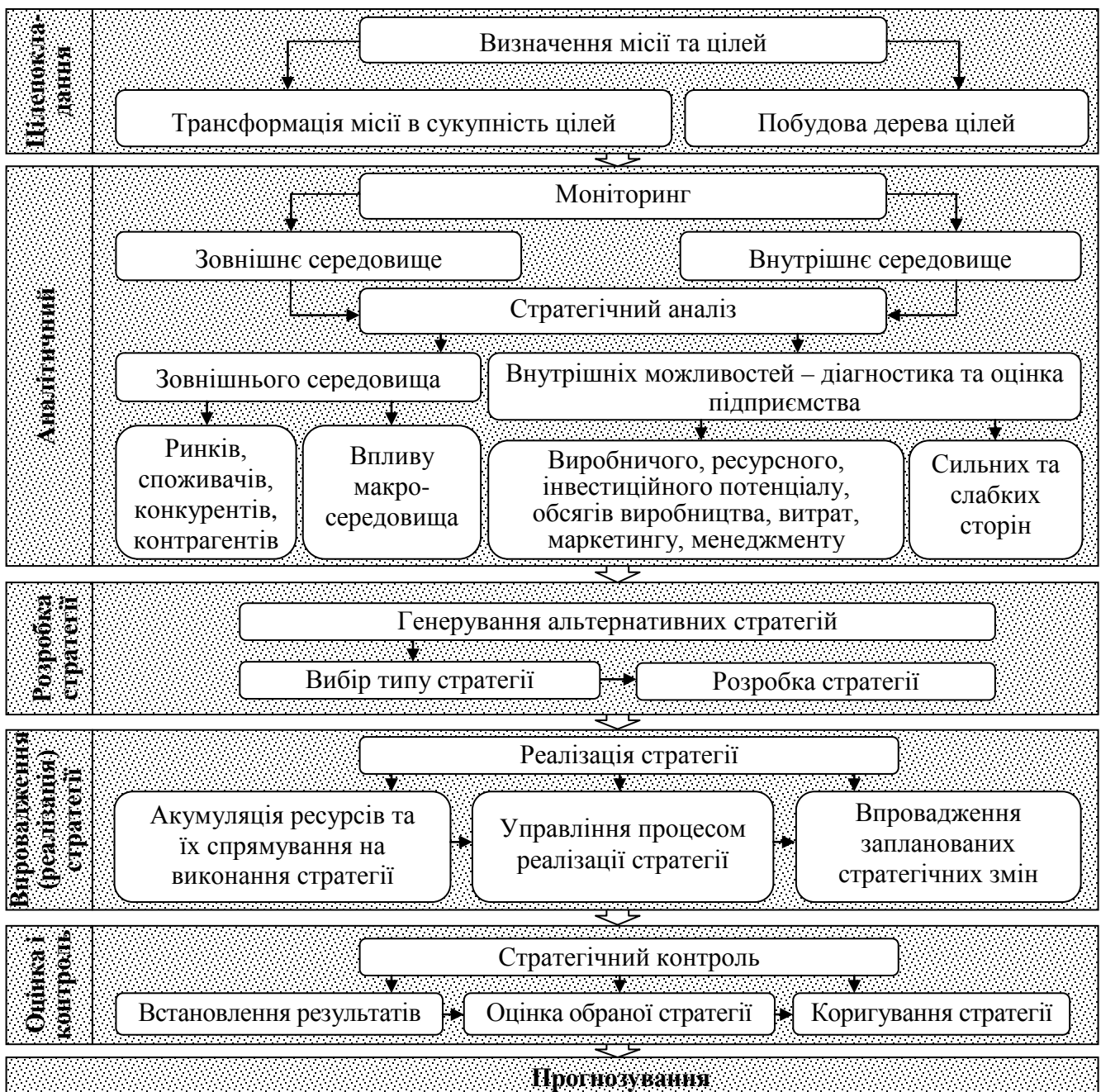
У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та завдання, об’єкт і предмет дослідження, відображено наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача та апробацію результатів дослідження.

У першому розділі – **“Теоретичні основи стратегічного управління”** – досліджено теоретичні основи стратегічного управління як бази для прийняття управлінських рішень підприємствами галузі хмелярства, розкрито та уточнено сутність стратегічного управління. Характерні риси стратегічного управління підприємств залежать від взаємодії таких факторів, як тип і рівень спеціалізації, концентрації та кооперації; наявність науково-технічного потенціалу; рівень управління; кваліфікація персоналу.

Вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств галузі хмелярства до зовнішніх змін у процесі досягнення цілей їх розвитку посилює необхідність у застосуванні стратегічного управління. На основі аналізу тлумачень поняття “стратегічне управління”, сформульованих вітчизняними та зарубіжними вченими-економістами, автором удосконалено сутнісні характеристики поняття “стратегічне управління”, в основу яких покладено систему принципів і методів розробки та реалізації довгострокових цілей підприємства за допомогою певних інструментів, що забезпечать стійкість його конкурентних позицій на довготривалу перспективу.

У теорії стратегічного управління стратегія є головним поняттям, яке пов’язане з політикою, місією, стратегічними цілями, потенціалом, прогнозуванням. Змістовно розроблена стратегія – це основа для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення конкурентних позицій підприємств галузі хмелярства, які за рахунок удосконалення структури управління й інших складових можуть успішно здійснювати діяльність у ринкових умовах. Саме

стратегія зумовлює вибір можливих шляхів розвитку та способів дії підприємства на довготривалий період. Швидкоплинні зміни в оточуючому середовищі, постійне удосконалення інформаційних технологій, підвищення попиту споживачів, виникнення нових пропозицій на цільовому ринку зумовлюють стратегічність розвитку підприємства. Формування стратегії підприємства є процесом, який проходить певні етапи. На основі ключових теоретичних положень сучасної теорії управління в роботі розроблено алгоритм формування і реалізації стратегії, що на відміну від інших, доповнений елементами моніторингу, стратегічного аналізу, контролю і прогнозування та адаптований до особливостей функціонування підприємств галузі хмелярства (рис. 1).



**Рис. 1. Алгоритм формування і реалізації стратегії підприємств галузі хмелярства**



Запропонована схема поєднує в собі як основні функції щодо розробки і реалізації стратегії підприємства, так і найважливіші дії для їх практичного втілення.

У другому розділі – **“Оцінка ефективності управління підприємствами галузі хмелярства”** – визначено особливості стратегічного управління стосовно хмелепідприємств, здійснено аналіз ефективності управління діяльністю підприємств галузі хмелярства з урахуванням як внутрішньоорганізаційних, так і зовнішніх факторів, характерних для регіону, дано оцінку стану стратегічного управління в підприємствах галузі хмелярства.

Досліджені в дисертаційній роботі трансформаційні процеси та їх вплив на розвиток хмелепідприємств свідчать, що у 2005-2009 рр. в Україні мала місце активізація функціонування підприємницького середовища. З одного боку, це сприяло здійсненню ефективних організаційно-економічних перетворень на підприємствах, а з іншого, – стало їх наслідком.

Оцінка ефективності управління має відображати результат взаємодії всіх факторів, що зумовлює синергетичний ефект. Аналіз функціонування підприємств галузі хмелярства дозволив виявити загальні тенденції їх розвитку. Економічну ефективність діяльності хмелепідприємств України та Житомирської області показано в табл. 1.

Таблиця 1

**Економічна ефективність галузі хмелярства в Україні  
та Житомирській області**

Показник	Рік					
	2005	2006	2007	2008	2009	2009 р. 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 1ц, 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.

Результати аналізу свідчать, що попри зменшення площі насаджень в Україні у 2009 р. у порівнянні з 2005 р. на 113,6 га валовий збір хмелю зріс у 2,2 рази, а урожайність з 5,3 до 10,7 ц/га. Відповідно, собівартість 1 ц хмелю зменшилась і в 2009 р. склала 2980 грн./ц на відміну 3130 грн. у 2005 р. Реалізаційна ціна хмелю зросла в 2 рази і в 2009 р. її значення становило 3090 грн./ц. Прибуток на 1га зріс проти 2005 р. на 1887,32 грн. і складав 1178,25 грн. Рівень рентабельності у 2009 р. становив 3,7 %, що на 54,5 відсоткових пункти вище, ніж у 2005 р. У Житомирській області площа насаджень хмелю зросла на 56 га, валовий збір – в 2,3 рази, а урожайність – в 2,1 рази. Собівартість хмелю також зросла до 3529,67 грн./ц, що на 65,9 % більше ніж у 2005 р. Збільшення реалізаційної ціни хмелю в 2,3 рази не забезпечило покриття витрат, а тому на кожний гектар припадало 2910,7 грн. збитку, що на 467,60 грн. більше, ніж у 2005 р. Рівень збитковості склав 13,1 %.

Отже, хмелярі Житомирської області мають значно вищі виробничі показники, ніж по Україні, водночас економічні показники нижчі від загальнонаціонального рівня. Відповідно до наведених даних очевидним є висновок про виникнення позитивних тенденцій нарощування обсягів виробництва хмелепродукції. Незважаючи на загальнообласні тенденції та істотну схожість умов господарювання, окремі підприємства регіону відрізняються підсумковими результатами діяльності. Подібна різниця в короткостроковому періоді функціонування господарств зумовлюється цілим рядом факторів, серед яких найсуттєвішими є рівень ресурсного забезпечення, масштаби та спеціалізація виробництва, технологічна оснащеність і, безумовно, рівень сформованості системи менеджменту.

В процесі дослідження виявлено фактори, що впливають на результативність діяльності хмелепідприємств. Для цього було проведено кореляційно-регресійний аналіз, робочою гіпотезою якого було припущення про наявність суттєвої залежності між результативною ознакою (рентабельністю виробництва хмелю) та факторами, що визначають її рівень. Результати проведеного регресійного аналізу у групі прибуткових хмелепідприємств Житомирського регіону представлено у табл. 2.

Отже, результативну ознаку (рівень рентабельності прибуткових підприємств) можна пов'язати із досліджуваними факторами таким регресійним рівнянням:

$$y_x = -16,54 + 5,5x_1 + 3,52x_2 + 0,17x_5 - 4,32x_7.$$

Підвищення урожайності на 1 ц/га зумовлює в середньому зростання рентабельності прибуткових підприємств на 5,5 %, збільшення кількості внесених добрив на 1 тис. грн. забезпечує зростання рентабельності прибуткових підприємств на 3,52 %, а зростання рівня товарності на 1 % – 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.

**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 ( $\beta$ -коефіцієнт)	Коефіцієнт еластичності
$a_0$ – середнє значення рівня рентабельності при $x_i = 0$	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						

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  $R^2 = 0,842$  доводить, що варіація результативного показника у зв'язку зі 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. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про недостатню спрямованість виявлених зв'язків і змінних на перспективу, що вказує на необхідність удосконалення стратегічного управління з метою підвищення ефективності використання ресурсного, виробничого та інвестиційного потенціалів хмелепідприємств.

Важливі стратегічні проблеми підприємств галузі хмелярства, розглянуті у роботі, зумовлюють необхідність проведення стратегічного аналізу. SWOT-аналіз дозволив обґрунтувати пріоритетні напрями розвитку хмелепідприємств – впровадження інноваційних технологій у виробництві хмелесировини, розширення ринків збуту за рахунок дієвої маркетингової політики, збільшення обсягів виробництва хмелепродукції, кооперація підприємств, диверсифікація їх діяльності та ширше використання наявного сортового складу хмелю, створення інформаційно-консультаційних центрів.

Для оцінки стану стратегічного управління проведено анкетування серед керівників та спеціалістів 72 хмелепідприємств. В результаті анкетування встановлено, що 64 респонденти від 68 опитаних керівників підприємств

(94,1 %) до необхідності розробки стратегії ставляться позитивно; необхідність розробки стратегії підприємства як фактора успіху діяльності визнають 85,3 % керівників; 88,2 % опитаних вважають, що потреба у формуванні стратегії виникає лише у великих підприємств; надають перевагу стратегічному управлінню 57,4 %, а вирішенню переважно поточних проблем діяльності підприємства 45,6 %; 94,1 % керівників стратегічні рішення приймають незалежно від наявності розробленої стратегії; 72,1 % респондентів схиляються до колегіального характеру підготовки стратегічно важливих рішень.

Формування стратегії для сільськогосподарських підприємств залежить від реальних ситуацій та середовища, що на них впливає. Результати анкетування свідчать, що обов'язковими елементами при формуванні стратегії підприємства є цілі підприємства (70,6 %) респондентів, діагностика зовнішнього середовища (14,7 %), визначення стратегічного потенціалу (10,3 %), кваліфікаційні характеристики менеджера (22,1 %), цілі конкурентів (23,5 %), соціальна політика держави (47,1 %). Згідно анкет, 94,1 % респондентів застосовують в практичній діяльності елементи стратегічного управління, а саме: місію – 7,4 %, стратегічні цілі – 25,0 %, стратегії – 60,3 %, плани – 85,3 %, стратегічний контроль – 20,6 %. Також досліджено причини, які перешкоджають впровадженню стратегічного управління в підприємствах галузі хмелярства: 33,8 % респондентів вказують на мінливість зовнішнього середовища, 44,1 % – на зміни у законодавчій базі; 33,8 % – на відсутність спеціалістів та недостатнє методичне забезпечення стратегічного управління.

У третьому розділі – **“Стратегія розвитку підприємств галузі хмелярства в ринкових умовах”** – розроблено стратегію розвитку підприємств галузі хмелярства, економіко-математичну модель оптимізації видового співвідношення сортів хмелю, запропоновано шляхи розподілу бюджетних коштів між підприємствами галузі хмелярства, обґрунтовано необхідність створення територіально-галузевого хмелярського кластера.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища розробка та реалізація стратегії підприємства є одним із факторів підвищення результативності його діяльності. Підприємствам галузі хмелярства запропоновано стратегію **“Вдосконалення кінцевого продукту підприємств галузі хмелярства”**, яка передбачає виробництво товару з оновленими характеристиками та перебування на традиційному, але не насиченому вітчизняним товаром 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.

Водночас потреба пивзаводів щодо ароматичного та гіркового сортів хмелю характеризується співвідношенням відповідно 35 % до 65 %, аналогічне співвідношення, притаманне гранулам та екстрактам. При цьому підприємства галузі хмелярства дотримуються прямо протилежного співвідношення у виробництві ароматичного та гіркового хмелю (65 % до 35 %), а виробництво екстрактів наразі не планується. Спресований хміль, який надходить з господарств, можуть купити лише малі пивзаводи або фармацевтичні та

парфумерні підприємства. А тому, щоб забезпечити реалізацію хмелю взагалі та ще й за високими цінами і конкурувати з іноземними товаровиробниками, необхідно оптимізувати сортовий склад хмеленасаджень до вимог споживачів. Для цього була вирішена економіко-математична задача, сформульована таким чином: визначити таке співвідношення обсягів виробництва хмелепродукції за різними сортами хмелю з врахуванням вмісту альфа-кислот, яке б забезпечило максимально можливий вихід кінцевого продукту при умові повного використання наявних ресурсів, фактичних та планових рівнів урожайності та вмісту альфа-кислот. Реалізація вказаного підходу передбачає на початковому етапі здійснення оптимізації за умов фактичних рівнів урожайності, на другому – планових рівнів урожайності хмелю. Формалізований опис моделі:

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

при обмеженнях:

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

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

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

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

– 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 є визначальними для сортів певної групи:

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

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

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

– за забезпеченістю виробників саджанцями:

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

Умовні позначення:  $x_{ij}$  – обсяг виробництва хмелепродукції  $i$ -го сорту в  $j$ -й зоні,  $\alpha_{ij}$  – вміст  $\alpha$ -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 за існуючих обмежень отримано оптимальні обсяги виробництва хмелю різних сортів, що дасть змогу при наявних площах хмеленасаджень різних сортів хмелю забезпечити всі галузі промисловості хмелесировиною.

З набуттям чинності Закону України “Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства” за період з 2000 по 2009 рр. виробники хмелепродукції отримали бюджетні кошти на відшкодування понесених на виробництво хмелю витрат в розмірі 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. 2).

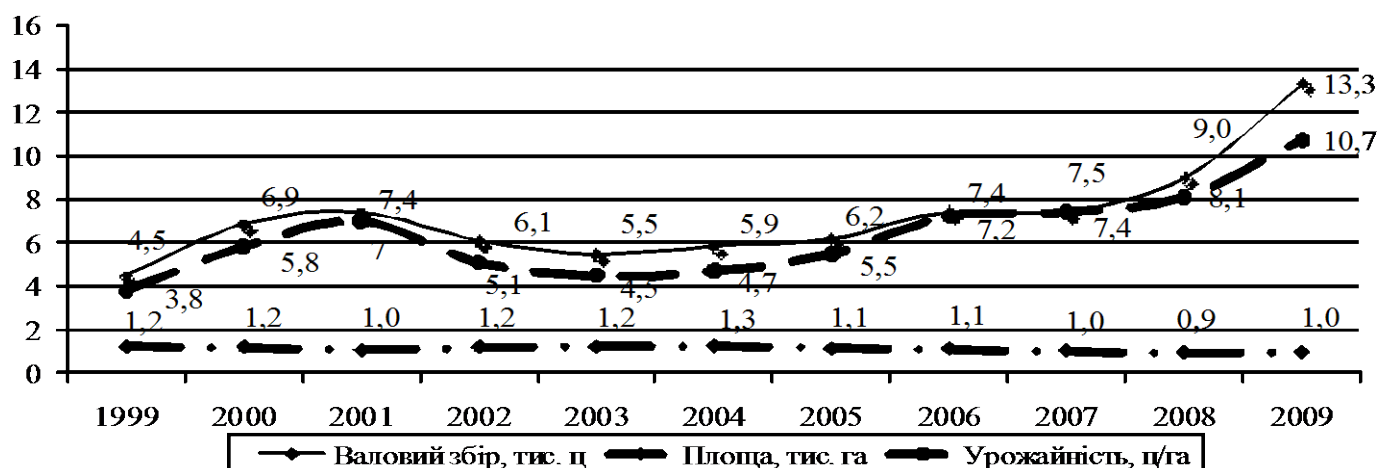


Рис. 2. Площа, урожайність та валовий збір хмелю, 1999-2009 рр.

Проведено дослідження в хмелегосподарствах з результативності за рівнем державної підтримки на 1 т хмелепродукції та на 1га хмеленасаджень в середньому за 2007-2009 рр. (табл. 3, 4).

Таблиця 3

### Залежність результативних показників підприємств галузі хмелярства від рівня державної фінансової підтримки на 1га хмелепродукції, 2007–2009 рр.

Група господарств за рівнем держпідтримки, тис. грн./га	Кількість господарств	Урожайність, ц/га	Отримано прибутку на 1 га хмеленасаджень, тис. грн	Рівень рентабельності, %
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

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 по вибірці. А за окремими її групами, в т. ч., при отриманні підтримки в розмірі 41-60 тис. грн./га та більше 60 тис. грн./га, урожайність і прибуток на 1 га хмеленасаджень зростають. Інвестиції у менших обсягах на 1 га ефекту не забезпечують, що підтверджує капіталоємність хмелю. Оцінки кореляційно-регресійної моделі, отримані за методом лінійного наближення, свідчать, що коливання результативного показника лише на 1-9 % зумовлено впливом визначених факторів.

Таблиця 4

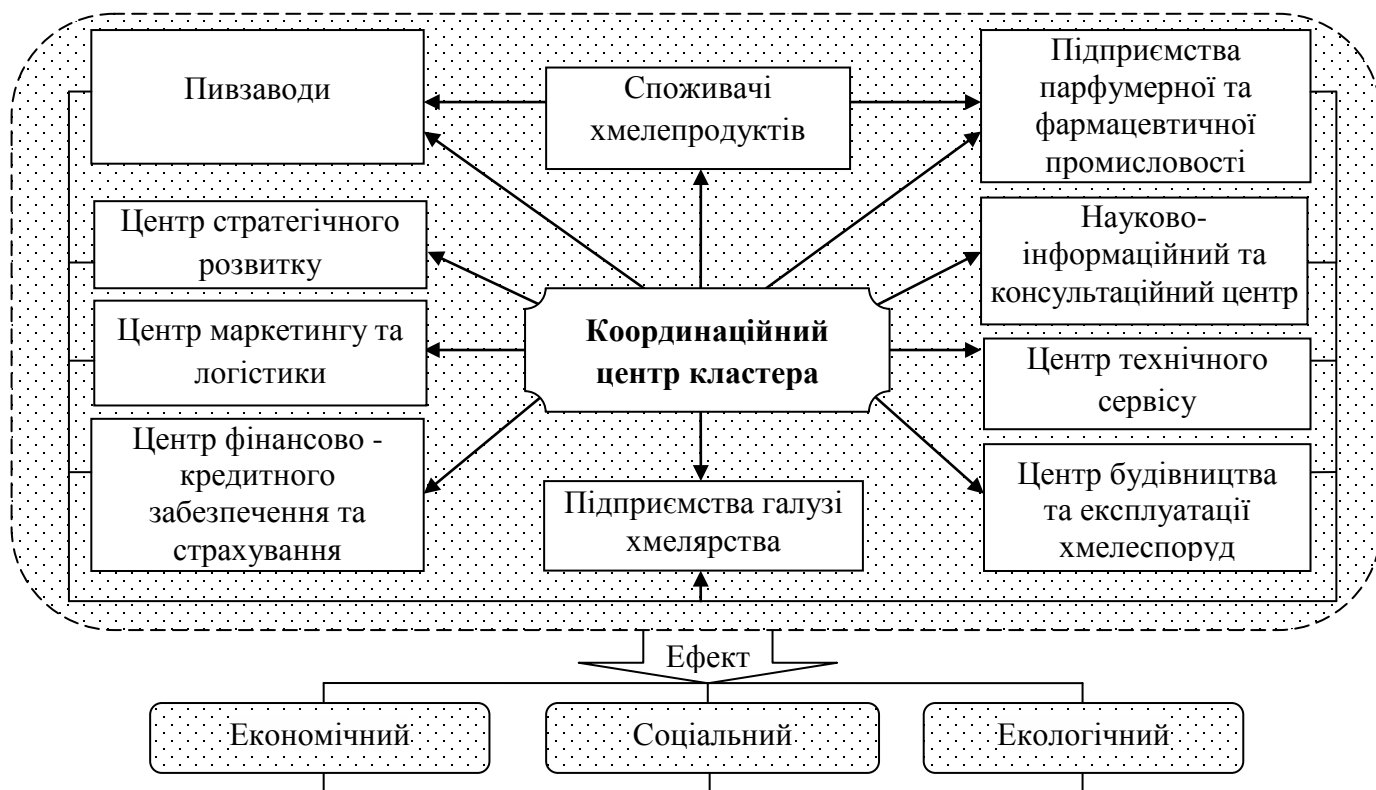
**Залежність результативних показників підприємств галузі хмелярства від рівня державної фінансової підтримки на 1 т хмелепродукції, 2007–2009 рр.**

Група господарств за рівнем держпідтримки, тис. грн./т	Кількість господарств	Урожайність, ц/га	Отримано прибутку на 1 га хмеленасаджень, тис. грн	Рівень рентабельності, %
До 20	6	9,40	-5,26	-16,9
21–40	17	11,76	-0,67	-1,6
41–60	7	8,37	-1,6	-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

При отриманні господарствами держпідтримки на 1 т залежності не виявлено в жодній групі. А тому, необхідно здійснювати диференційований розподіл коштів державної підтримки, тобто враховуючи площу розмірами до 4 га, 4,1-10 га, 10,1-20 га, 20,1-30 га, 30,1-40 га і понад 40,1 га і більше, а також валовий збір до 10 т, 10,1-20 т, 20,1-30 т, 30,1-40 т і понад 40,1 т в 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 та спрямувати кошти державної фінансової підтримки на відновлення та модернізацію матеріально-технічної бази галузі, науково-практичні розробки та залучення новітніх технологій.

Для реалізації вказаної стратегії “Вдосконалення кінцевого продукту підприємств галузі хмелярства” запропоновано створити територіально-галузевий хмелярський кластер. Його створення та розвиток, інтеграція до структури досліджуваних підприємств забезпечить суттєве підвищення конкурентоспроможності хмелесировини, збільшення обсягів її виробництва, удосконалення технологій та оновлення матеріально-технічної бази, а також посилення позицій на ринках (рис. 3).

Створений кластер дасть можливість оптимізувати використання природно-кліматичних ресурсів, людського капіталу, виробничого та



**Рис. 3. Модель територіально-галузевого хмелярського кластера**

інвестиційного потенціалу, впровадження інструментів маркетингу та менеджменту. Основними завданнями діяльності кластера є надання виробникам хмелесировини доступу до інвестиційного капіталу, підтримка забезпечення якості виробленої продукції у відповідності до національних та міжнародних стандартів, поглиблення спеціалізації, зменшення внутрішніх та трансакційних витрат, прискорення впровадження сучасних технологій та інновацій, оптимізація логістичних процесів, підвищення ефективності збуту продукції тощо. Впровадження кластерної моделі дасть можливість отримати економічний, соціальний та екологічний ефект всім учасникам територіально-галузевого хмелярського кластера.

## 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 поєднується 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 та



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 можливості зовнішнього та 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, схиляються до колегіальної підготовки стратегічно важливих рішень. До причин, що перешкоджають впровадженню стратегічного управління в 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. Нині 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. В 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, в 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 ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***У наукових фахових виданнях:***

1. 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.

2. Муляр Т.С. Стратегічний аналіз діяльності підприємств галузі хмелярства / Т.С. Муляр // Економічні інновації. – 2009. – Вип. 36. – С. 274-281.

3. Муляр Т.С. Формування стратегії розвитку / Т.С. Муляр // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2010. – Вип. 260. – С. 1204-1211.

4. Муляр Т.С. Вплив трансформаційних процесів на розвиток галузі хмелярства / Т.С. Муляр // Наук. праці МАУП. – 2010. – С. 171-175.

5. Осовська Г.В. Роль стратегічного управління в діяльності підприємств / Г.В. Осовська, Т.С. Муляр // Зб. наук. пр. Таврійського держ. агротехнол. ун-ту. Економічні науки. Том № 1 (9). – 2010. – С. 51-56 ( автором систематизовано підходи до визначення сутності та змісту стратегічного управління).

6. Муляр Т.С. Ефективність управління діяльністю підприємств галузі хмелярства / Т.С. Муляр // Агросвіт. – 2010. – № 23. – С. 33-37.

***В інших виданнях:***

7. Муляр Т.С. Економічні аспекти переробки хмелю в гранули на Україні / Т.С. Муляр // Формування стратегії розвитку регіонального АПК: матеріали IV-ї міжфак. конф. молодих вчених. – Житомир: Вид-во “Держ. агрокол. ун-т”, 2008. – С. 94-97.

8. Осовська Г.В. Роль державної підтримки галузі хмелярства / Г.В. Осовська, Т.С. Муляр // Стратегія ринкової адаптації галузі хмелярства: матеріали Всеукр. наук.-практ. симпозіуму, 1 лип. 2008 р. – Житомир: “Вид-во Держ. агрокол. ун-т”, 2008. – С. 89-97 (автором здійснено аналіз основних показників дії програми компенсації витрат на посадку хмелю та запропоновано шляхи підвищення ефективності використання бюджетних коштів).

9. 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.

10. 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.

11. Муляр Т.С. Внедрение стратегического управления на хмелеводческих предприятиях / Т.С. Муляр // Вестн. Рос. акад. естеств. наук. – 2010. – № 1. – С. 49-51.

12. Муляр Т.С. Розвиток галузі хмелярства регіону на основі кластерного підходу / Т.С. Муляр // Розвиток агробізнесу в Україні: проблеми, пріоритети, перспективи: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., присвячені 10-річчю ф-ту аграр. менеджменту, 25-27 берез. 2010 р. – Житомир: Вид-во Житомир. нац. агрокол. ун-ту, 2010. – С. 240-242.

13. 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.

14. Муляр Т.С. Організаційні трансформації хмелепідприємств / Т.С. Муляр // Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту в умовах трансформації економіки: матеріали II Всеукр. міжвузівської наук.-практ. конф. студентів, аспірантів і викладачів, 22-23 квіт. 2010 р. – Рівне, 2010. – С. 225-226.

15. 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 (автором обоснован кластерный поход к развитию отрасли хмелеводства региона).

### АНОТАЦІЯ

**Муляр Т.С. Стратегічне управління підприємствами галузі хмелярства. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Житомирський національний агроекологічний університет Міністерства аграрної політики та продовольства України, Житомир, 2011.

У дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано новий підхід до стратегічного управління підприємствами галузі хмелярства. В його основу покладено систему принципів, методів розробки та реалізації цілей за допомогою певних інструментів. Це сприятиме ефективному функціонуванню хмелярських підприємств у довгостроковій перспективі.

За результатами проведеного дослідження запропоновано зміну структури управління галуззю хмелярства, зокрема передбачено створення територіально-галузевого хмелярського кластера. Він забезпечить поглиблення процесів горизонтальної та вертикальної інтеграції, можливість дотримання оптимальних пропорцій у формуванні і використанні виробничого, ресурсного та інвестиційного потенціалів хмелепідприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, стратегія, підприємства галузі хмелярства, хмелесировина, хмелепродукти, зовнішнє та внутрішнє середовище підприємств, кластер.

### АННОТАЦИЯ

**Муляр Т.С. Стратегическое управление предприятиями отрасли хмелеводства. – Рукопись.**

Диссертация на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (за видами экономической деятельности). – Житомирский национальный агроэкологический университет Министерства аграрной политики и продовольствия Украины, Житомир, 2011.

В диссертационном исследовании сделано теоретическое обобщение и обоснован новый подход относительно стратегического управления предприятиями отрасли хмелеводства с целью повышения экономической результативности их деятельности. Определено, что стратегическое управление основывается на стратегическом планировании, дополненном механизмом согласования оперативных решений со стратегическими, а также инструментарием контроля и коррекции реализации стратегии. Рассмотрено стратегическое управление как система принципов, методов разработки и

реализации долгосрочных целей предприятия с помощью определенных инструментов, что обеспечит стойкость его конкурентных позиций на долговременную перспективу.

С целью анализа современного состояния и перспектив развития стратегического управления проведен социологический опрос руководителей и специалистов 94,4 % хмелеводческих хозяйств Украины, результаты которого показали отношение руководителей и специалистов предприятий к стратегическому управлению. В результате анкетирования установлено, что 64 из 68 опрошенных респондентов (94,1%) к необходимости разработки стратегии относятся положительно; необходимость разработки стратегии предприятия как фактора успеха деятельности осознают 85,3 % руководителей и специалистов; 88,2 % считают, что потребность в формировании стратегии возникает только у больших предприятий; отдают предпочтение стратегическому управлению 57,4 %, а решению предпочтительно текущих проблем деятельности предприятия – 45,6 %; 94,1 % респондентов стратегические решения принимают независимо от наличия разработанной стратегии; 72,1 % склонны к коллегиальной подготовке стратегически важных решений.

Исследование причин, которые препятствуют внедрению стратегического управления в предприятиях отрасли хмелеводства, показало, что 33,8 % респондентов считают таковыми изменчивость внешней среды, 44,1 % – изменения в законодательной базе; 33,8 % – отсутствие специалистов и недостаточное методическое обеспечение стратегического управления.

По результатам проведенного исследования обоснована необходимость создания территориально-отраслевого хмелеводческого кластера, который обеспечит углубление процессов горизонтальной и вертикальной интеграции среди его участников и будет содействовать оптимизации использования природно-климатических ресурсов, человеческого капитала, производственного и инвестиционного потенциала.

Усовершенствован алгоритм разработки и реализации стратегии, что в отличие от других, дополнен этапами мониторинга, стратегического анализа, контроля и прогнозирования, а также адаптирован к особенностям функционирования предприятий отрасли хмелеводства. Дальнейшее развитие получили предложения относительно увеличения производства альфа-кислот на основании применения экономико-математической модели оптимизации видового соотношения сортов хмеля в контексте требований отечественных пивоваров; предложения относительно распределения бюджетных средств между предприятиями отрасли хмелеводства в зависимости от объемов производства хмелепродукта с учетом содержания альфа-кислот и направление средств на обновление и модернизацию материально-технической базы предприятий и научно-практические разработки как альтернативный способ покрытия затрат, понесенных на производство хмеля; методический подход к анализу доходности производства хмелепродукции. Предложен показатель размера прибыли (скорректированный на сумму реализации продукции,

произведенной, но не реализованной в прошлых годах) в расчете на 1 га плодородных хмеленасаждений

Обоснованы приоритетные направления развития хмелехозяйств – внедрение инновационных технологий в производстве хмелесырья; расширение рынков сбыта за счет действенной маркетинговой политики; увеличение объемов производства хмелепродуктов; кооперация предприятий; диверсификация их деятельности и более широкое использование имеющегося сортового состава хмеля; создание информационно-консультационных центров.

На основании анализа результатов практического внедрения основных положений диссертационного исследования в хмелеводческих хозяйствах Житомирской области доказано, что использование предложенной автором стратегии развития предприятия способствует увеличению эффективности производства и реализации хмеля.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, предприятия отрасли хмелеводства, хмелесырьё, хмелепродукты, внешняя и внутренняя среда предприятий, кластер.

## SUMMARY

**Mulyar T.S. The Strategic Management of Hop-growing Enterprises. - Manuscript.**

The thesis for a Candidate degree in Economics, in speciality 08.00.04. - Economics and management of Enterprises (according to the types of economic activities).- Zhytomyr National Agroecological University of the Ministry of Agrarian policy and Foodstuffs of Ukraine, Zhytomyr , 2011.

The candidate for the degree has made theoretical generalization and has proposed a new approach towards the strategic management of hop-growing based on the certain principle system, principles, methods through certain instruments. The above would result in more effective functioning of hop-grow enterprises in the long-term perspective.

On the basis of the investigation results obtained the author suggests the structure of hop – growing branch management in the context of constructing the model of the territorial and branch hop cluster which envisages the intensification of horizontal and vertical interaction processes and stipulates the possibility of optimizing the use of natural and climatic resources, labor, production and investment potentials.

**Key words:** strategic management, strategy, goals, mission, hop-growing enterprises, hop raw materials, hop produce, external and internal environment of enterprises, cluster.

Підписано до друку 11.03.2011 р.  
Папір друкарський. Друк офсетний.  
Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. арк.. 0,9. Формат 60x90/16  
Наклад 1С0 примірників. Зам. №2415  
Віддруковано з готових оригінал-макетів автора  
в ПП «Рута», м. Житомир, вул. М.Бердичівська, 17-а  
Реєстраційне свідоцтво: серія ДК№3671 від 14.01.2010