

**Микола Миколайович ІГНАТЕНКО**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: 0000-0002-5713-7951

**Лариса Олександрівна МАРМУЛЬ**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки,  
Університет Григорія Сковороди в Переяславі  
ORCID ID: 0000-0002-5589-9338

**Борис Олегович ЯЗЛЮК**

доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри економічної експертизи та  
землепорядкування Західноукраїнського національного університету  
ORCID ID: 0000-0002-2078-0644

**ОРГАНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО І ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДРОДЖЕННЯМ  
КОНОПЛЯРСТВА НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ І  
ПРОДУКТОВИХ ІННОВАЦІЙ**

Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Язлюк Б.О. Організація стратегічного і тактичного управління відродженням коноплярства на засадах використання цифрових інструментів і продуктивних інновацій. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2, pp. 240 – 245.

**Анотація**

*Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні рекомендації з організації стратегічного і тактичного управління розвитком коноплярства на засадах інновацій. Метою статті визначено їх обґрунтування з використанням у їх якості цифрових інструментів і новітніх продуктивних технологій. У результаті всебічного системно-структурного аналізу і синтезу було визначено етапи розвитку галузі коноплярства від процвітання до занепаду та обґрунтовано відродження з урахуванням відкритих нових конкурентних переваг, властивостей, у т.ч. глобальних ринкових трендів. Обґрунтовано, що стратегічне управління розвитком галузі коноплярства повинне спиратися насамперед на її конкурентні переваги, а тактичне – на використання новітніх технологій і цифрове забезпечення бізнес-процесів. Встановлено, що до конкурентних переваг коноплярства належать агротехнічна невимогливість культури, що виключає застосування великої кількості агротехнічних заходів; практично повна безвідходність рослини. Для розвитку галузі пропонується використання наступальних стратегій з організацією управління ними з використанням фундаментальних наукових розробок і практичного досвіду науково-дослідних установ і виробничих підприємств Сумщини як центру вітчизняного коноплярства за напрямками: розширення посівів і поглиблення переробки та створення нових підприємств; навчання працівників; державної підтримки; удосконалення законодавства та інших інститутів; брендингу й просування продукції, у т.ч. онлайн. Отримані рекомендації можна використати у роботі установ та підприємств з коноплярства, у навчальному процесі закладів вищої освіти, у діяльності громадських організацій для проведення просвітницької роботи.*

**Ключові слова:** коноплярство, цифрові інструменти, продуктивні інновації, галузь, підприємства, стратегічне і тактичне управління, розвиток, ефективність.

---

**Mykola IHNATENKO**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics,  
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav,

**Larysa MARMUL**

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics,  
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

**Borys YAZLYUK**

Doctor of Economic Sciences, Acting Head of the Department of Economic Expertise and Land  
Management, Western Ukrainian National University

**ORGANIZATION OF STRATEGIC AND TACTICAL MANAGEMENT OF THE REVIVAL OF  
HEMP FARMING BASED ON THE USE OF DIGITAL TOOLS AND PRODUCT INNOVATIONS**

Ihnatenko M., Marmul L., Yazlyuk B. Organization of strategic and tactical management of the revival of hemp farming based on the use of digital tools and product innovations. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 240–245.

**Abstract**

*The subject of the article is theoretical aspects and practical recommendations on the organization of strategic and tactical management of the development of hemp growing on the basis of innovations. The purpose of the article is to determine their justification with the use of digital tools and the latest product technologies. As a result of a comprehensive system-structural analysis and synthesis, the stages of development of the hemp industry from prosperity to decline were determined and the revival was substantiated, taking into account new competitive advantages and properties, including global market trends. It is substantiated that the strategic management of the hemp industry development should be based, first of all, on its competitive advantages, and the tactical management should be based on the use of the latest technologies and digital support of business processes. It was established that the competitive advantages of hemp cultivation include the agrotechnical undemandingness of the culture, which excludes the use of a large number of agrotechnical measures; almost complete wastelessness of the plant. For the development of the industry, it is proposed to use offensive strategies with the organization of their management with the use of fundamental scientific developments and practical experience of scientific research institutions and production enterprises of Sumy Oblast as the center of domestic hemp production in the following directions: expansion of crops and deepening of processing and creation of new enterprises; employee training; state support; improvement of legislation and other institutions; branding and product promotion, including online. The received recommendations can be used in the work of hemp-growing institutions and enterprises, in the educational process of higher education institutions, in the activities of public organizations for educational work.*

**Keywords:** hemp farming, digital tools, product innovation, industry, enterprises, strategic and tactical management, development, efficiency.

**JEL classification: Q11; Q19**

---

**Вступ**

Вирощування конопель у XIX ст. і раніше – на початку XX ст. – належало до традиційних галузей сільського господарства України та було надзвичайно поширеним. Коноплі цінувалася як джерело сировини для виробництва полотна. Проте у 80-х роках XX ст. галузь була практично ліквідована через антиалкогольну пропаганду та боротьбу з наркотичними замінниками алкоголю, які можна отримати природним (кустарним) шляхом. Саме такими виявилися харчовий мак і технічна конопля, адже деякі сорти з них є опіатами або мають наркотичні властивості і можуть мати медичне (фармакологічне) застосування, і тільки у випадках всіляких порушень – і кримінальне. Але це не може виправданям згортання цілих галузей агросфери, які можуть реалізовувати технічні, продовольчі та фармакологічні функції, є продуктивним видом діяльності та зайнятості населення, важливою енергоощадною ланкою сівозмін у рільництві. Тому відродження й розвиток, зокрема, коноплярства, є актуальним та важливим науковим та практичним завданням.

---

Враховуючи наявність важливих властивостей та відповідних функцій, традиції коноплярства в Україні як провідної країни з його розміщення, постає важливе національне наукове та практичне завдання – системне відтворення та сталий розвиток галузі у великих масштабах відповідно до передових світових тенденцій і трендів. Необхідно зазначити, що центром зосередження всебічних наукових досліджень коноплярства був Глухівський науково-дослідний інститут. Роботи його науковців були присвячені селекції та насінництву, агротехніці й екології культури. Наявні значні здобутки отримали розвиток у наш час тепер уже у Глухівському інституті луб'яних культур НААН України; Інституті сільського господарства Північного Сходу НААН України. Соціально-економічні дослідження, особливо у відповідності до можливостей, потреб та уявлень сучасності, залишаються досить обмеженими. Високо цінуючи невелику кількість публікацій економічного профілю з коноплярства авторів В. Вергунова, Л. Коренівської, Л. Михайлової, С. Скорченко, О. Чередніченко, інших науковців, слід наголосити на необхідності додаткових розробок, особливо у частині організації стратегічного і тактичного управління та менеджменту бізнес-процесів у ньому.

### **Мета дослідження**

Метою статті визначено обґрунтування організації стратегічного й тактичного управління відродженням і розвитком коноплярства з використанням новітніх цифрових інструментів та продуктивних технологій.

### **Виклад основного матеріалу.**

Конопля як технічна і навіть олійна культура є надзвичайно цінною сільськогосподарською культурою. Проте її унікальні властивості у вигляді вмісту знеболюючих і наркотичних речовин стали однією з формальних причин для згортання виробництва або його ліквідації взагалі. Швидше за все, реальною причиною цього негативного у виробничо-економічному та екологічному й соціальному сенсі явища стала діяльність так званого «бавовняного лобі», коли у виробництві натуральних тканин перевагу надали бавовні в якості сировини. Це можна пояснити тим, що вироби з бавовни багаті поступаються конопляним у міцності й довговічності, отже потребують постійного оновлення, тим самим приносячи значно більші прибутки виробникам і реалізаторам. Тому стратегічне управління розвитком галузі повинне спиратися, насамперед, на її конкурентні переваги, а тактичне – використання новітніх технологій і цифрове забезпечення бізнес-процесів. До конкурентних переваг належать, насамперед, агротехнічна невимогливість культури, що виключає застосування великої кількості агротехнічних заходів; практично повна безвідходність рослини, де цінними є стебла для легкої промисловості; насіння – для харчової; листя і суцвіття – для фармакологічної. Саме їх наявність призвела до відродження коноплярства у передових країнах та зростання ринку і сировини, і готової продукції. Так, у країнах ЄС посівні площі вже доведено до 40 тис. га, з них понад 10 тис. га або майже 25% мало бути розміщено в Україні.

Проте вже у 2016 р. посівні площі під коноплею скоротилися з наявних 3,5 тис. га майже на 1 тис. га, тобто спостерігається значна нестабільність галузі. Це при тому, що у 2013 р. було знято обмеження для посівів коноплі, під які раніше підпадало майже 90% сільськогосподарських угідь країни. Після цього прибутковість вирощування насіння зросла на 70%, а використання стебел для виробництва волокна – на 300%. Однак із 30 аграрних підприємств, які мають дозволи на вирощування коноплі, у 2018 р. її посіяли тільки 12, тобто трохи більше 1/3. Це суттєво позначилося на масштабах розміщення та обсягах виробництва – площі під коноплею скоротилися до 1,5 тис. га.

Вказане пояснюється не лише відсутністю належної державної підтримки, а навпаки, гальмуванням галузі через заборону на державному рівні використовувати ті частини рослини, які є фармакологічною сировиною та утилізувати їх. Мова йде про суцвіття і листя, використання яких забезпечує 50 – 70% рентабельності культури. Якщо

---

на насінні з 1 га можна заробити 300 дол., соломі або тресті – 2000 дол., то на суцвіттях і листях – 100000 дол. США. Відтак виробництво стає нерентабельним, а вітчизняні виробники втрачають конкурентні позиції на європейському та світовому ринках. До того ж високоякісні та вкрай необхідні у медицині фармакологічні препарати імпортуються.

Поряд з цим, вітчизняна конопляна сировина високо цінується за кордоном. Вона відзначається високим рівнем вмісту олії та волокнистості – до 80%. Вітчизняна селекція насіння також відома у всьому світі і є значним чинником конкурентоспроможності національної галузі у глобальному вимірі. Вартість вітчизняного насіння в Україні дещо перевищує 3,0 євро, тоді як в Європі його можна продати за 6,0 євро. Тому 80% вітчизняного насіння йде на експорт. До того ж в інших країнах – традиційних виробниках – селекційні школи практично відсутні. Це стосується навіть країн-лідерів з коноплярства – Канади та Франції, де вони отримали розвиток тільки останнім часом.

Отже, стратегії розвитку коноплярства на перспективу, які розуміються нами як наступальні або експансіоністські, повинні спиратися на чітку регламентацію діяльності суб'єктів господарювання, визначеному на законодавчому рівні. З цією метою під егідою Міністерства аграрної політики і продовольства у центрі зосередження вітчизняного коноплярства – на Сумщині – розроблено Концепцію (проект) Державної програми його розвитку на період до 2025 р. Нею передбачається постійна селекція та виробництво якісного насіння найбільш продуктивних сортів; розробка та впровадження нових агротехнологій вирощування культури з одночасною меліорацією земель та підвищенням родючості ґрунтів; всіляке стимулювання та підтримка окремих суб'єктів господарювання, які мають зосередитися на розвитку галузі. Також це постійне навчання працівників господарств, підвищення кваліфікації фахівців та менеджменту підприємств.

Вказані стратегічні управлінські рішення сприятимуть значному розширенню виробництва. Адже високі властивості сортового вітчизняного насіння дозволяють залучати до нього господарства не тільки Північного Сходу країни – Сумської, Чернігівської та Полтавської областей, але й Півдня та Центру – Миколаївської й Одеської, Дніпропетровської, Кіровоградської та Черкаської. Застосування ж сучасних агротехнічних прийомів і механізмів сприятиме підвищенню продуктивності праці, ресурсів та рентабельності виробництва. Це вкрай важливо та доцільно, тому що для вирощування коноплі використовуються особливі технології та обладнання, пов'язані з необхідністю її вимочування та застосування великих обсягів води для цього.

Проте наявні зарубіжні та вітчизняні інноваційні машини і механізми для водозбереження є досить вартісними, що значно впливає на собівартість продукції, її ціни та скорочує попит на споживчих ринках. Загалом же структура собівартості виробництва конопель характеризується найбільшою часткою витрат на мінеральні добрива – 29,9%, садивний матеріал – 26,4%, паливно-мастильні матеріали – 12,7%. Наступна група витрат стосується орендної плати за землю – 8,8%, засобів захисту рослин – 5,1%, оплати праці – 4,1% й амортизаційних нарахувань – 2,6% [5]. Тому потрібно використовувати всілякі інструменти для її зменшення – автоматизацію посівів і обробітку ґрунтів; переробки; цифровізацію обліку виробництва, реалізації та збереження.

Провідним напрямом стратегічного управління може бути й надання прямої державної підтримки у вигляді бюджетних субвенцій товаровиробникам хоча б на перших етапах відновлення і становлення галузі на інноваційних засадах. Так, у країнах Європейського Союзу вона коливається від 200 до 600 євро на 1 га. Це значно підвищує їх конкурентоспроможність у глобальному вимірі та ще й за умови використання дешевого високоякісного українського насіння. Вказані надходження могли б бути направлені на впровадження продуктивних інновацій та цифрових інструментів і технологій не тільки виробництва й переробки, але й здійснення управління, планування, прогнозування; організацію логістики та інших важливих бізнес-процесів.

---

Наступним кроком в організації стратегічного управління коноплярством є зосередження ресурсів та інноваційно-інвестиційне забезпечення будівництва нових переробних потужностей. Наразі в Україні залишилося тільки 4 коноплепереробні підприємства. Тому на вказаний короткостроковий період заплановано будівництво нового інноваційного заводу повного та поглибленого циклу, адже вони у країні відсутні. Це дозволить отримувати не тільки конопляну пряжу та полотно, але й виробляти надміцні канати, захисні вироби, парашутну тканину; високоякісні олії, чаї та потенційно ще майже 50 тис. найменувань всіляких виробів. Також це дасть змогу значно зменшити залежність від імпорتنих поставок, забезпечить експорт та валютні надходження до бюджетів регіону й країни.

Міністерство охорони здоров'я України також зацікавлене у поглибленій переробці конопель для ліків. Його фахівці розробили та направили у Верховну Раду України свої пропозиції до Закону про обіг медичної марихуани або канабісу. Медичні канабіноїди можуть позитивно впливати на хронічний біль і спазми, але не мають наркотичної дії. Також ліки з конопель є ефективними у лікуванні тяжких захворювань – епілепсії, псоріазу, розсіяного склерозу, раку. В Україні на такі ліки, поки обіг медичного канабісу заборонений, чекають понад 2 млн. жителів або 5% всього населення країни. Вітчизняні селекціонери, не зважаючи на підвищені вимоги й обмеження, вивели сорти медичної коноплі.

Якщо в Європі та Америці у ній дозволяється вміст психоактивного компоненту ТГК (тетрагідроканабінолу) на рівні 0,2 – 0,3% на одиницю ваги, то в Україні він обмежується законом до 0,08%. Наразі вітчизняні науковці готові створити сорти з вмістом 1,5 і навіть 2,0% КБД (канабідіолу). Тоді це були б дійсно стійкі і продуктивні сорти для сталого виробництва ліків. Така діяльність мала б і великий соціальний ефект – вона допомогла б зруйнувати сприйняття коноплі як шкідливої наркотичної рослини. В Україні, особливо на Сумщині, вже існують підприємства і торговельні заклади з виробництва й інших виробів з коноплі. Так, одне з них під назвою «Десналенд» засноване відомим громадським діячем, підприємцем і меценатом, нащадком шляхетного українського роду Мішелем Терещенком. Вказані підприємства виробляють текстильні й технічні вироби, харчову продукцію (олію, протеїни, батончики спортивного харчування, клітковину, халву та ін.), косметичні засоби, взуття, товари для дому, будівельні матеріали.

Вказане свідчить про необхідність організації та здійснення ще одного важливого напрямку стратегічного й тактичного управління – маркетингової оцінки й діагностики ринків збуту, чинників попиту, динаміки й тенденцій споживання. Також це брендинг і ребрендинг продукції, її просування. Вагоме місце має займати й розробка рекламних продуктів, заціяння для неї рекламованої продукції онлайн платформ, всіляких маркетплейсів, віртуальних магазинів тощо. Тут можуть бути задіяні всілякі гаджети для здійснення торгових операцій та цифрові фінансові інструменти для розрахунків, доставки готової продукції.

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Коноплярство як основа селекції, виробництва, переробки та реалізації конопель мала величезне поширення в Україні. Проте воно було практично ліквідоване у кінці ХХ ст. через упереджене ставлення як до джерела виробництва наркотичних речовин. Її відродження почалося вже в ХХІ ст. через нове прочитання конкурентних переваг, можливості використання рослини в результаті впровадження інновацій, набуття нових функцій. Це вимагає організації стратегічного й тактичного управління його розвитком на нових теоретичних та методологічних засадах. На нашу думку, це використання у розробці їх алгоритмів наукового потенціалу, фундаментальних розробок, практичного досвіду науково-дослідних установ НААН України та підприємств на Сумщині як

---

національного центру поширення коноплярства. Воно передбачає розвиток селекції рослин та насінництва; розширення кількості підприємств-виробників, будівництво нових переробних підприємств глибинного циклу переробки; спеціалізованих торговельних мереж з використанням інновацій, цифрових інструментів. Враховуючи стрімке зростання попиту на конопляну сировину і продукції з неї, обґрунтовуються наступальні стратегії; навчання і підвищення кваліфікації працівників і менеджерів та фахівців для їх реалізації; державна підтримка товаровиробників; удосконалення законодавства та інших інститутів коноплярства.

### Список літератури

1. Вергунов В.А., Скорченко С.Б. Коноплярство в Україні: Історичні аспекти розвитку. Погляд у минуле. Проблеми сьогодення. Перспективи. К.: Нора-Прінт, 2002. 154 с.
2. Коренівська Л.В. Стан та перспективи виробництва продукції коноплярства в Україні в контексті євроінтеграції. Національний менеджмент в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів: монографія / за ред. Михайлової Л.І. Суми: ФОП Литовченко Є.Б., 2019. 314 с.
3. Михайлова Л.І., Коренівська Л.В. Еволюційні засади розвитку коноплярства в Україні. *Економіка АПК*. 2019. №9. С. 30.
4. Семак Б.Б. Наукові засади формування ринку рослинної технічної сировини та його окремих сегментів в Україні: монографія. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2007. 512 с.
5. Чередніченко О.О. Сучасний стан та розвиток спеціалізованих підприємств – виробників конопель. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/uploads/2019/6^PDF>.
6. Швороб Г.М. Удосконалення управління розвитком коноплепереробних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Херсон, 2010. 231 с.
7. Ihnatenko M.M., Marmul L.O., Ushakov D.S., Kuchyn S.P. Transformation of approaches to determine influence factors in the economic development models. *International Journal of Economics & Business Administration*. 2019. Vol. VII. Issue 2. 2019. P. 290-301.
8. Marmul L., Krukovskaya E. Certification of agrarian enterprises-producers of organic products in order to enter European markets. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4, No. 4. P. 209-216.

### References

1. Verhunov, V.A., Skorchenko, S.B. (2002). *Konopliarstvo v Ukraini: Istorychni aspekty rozvytku. Pohliad u mynule. Problemy s'ohodennia. Perspektyvy*. [Hemp growing in Ukraine: Historical aspects of development. A look into the past. Today's problems. Prospects]. Nora-Print. Kyiv. Ukraine.
2. Koreniv's'ka, L.V. (2019). *Stan ta perspektyvy vyrobnytstva produktsii konopliarstva v Ukraini v konteksti ievrointehratsii. Natsional'nyj menedzhment v umovakh ievrointehratsijnykh ta hlobalizatsijnykh vyklykiv*. [State and prospects of hemp production in Ukraine in the context of European integration. National management in the conditions of European integration and globalization challenges]. (In Mykhajlovoi, L.I. (ed.). FOP Lytovchenko Ye.B. Sumy. Ukraine.
3. Mykhailova, L.I., Korenivska, L.V. (2019). «Evolutionary principles of development of the hemp production in Ukraine». *Ekonomika APK*. no. 9. pp. 30-39.
4. Semak, B.B. (2007). *Naukovi zasady formuvannia rynku roslynnoi tekhnichnoi syrovyny ta joho okremykh sehmentiv v Ukraini*. [Scientific principles of the formation of the plant technical raw material market and its individual segments in Ukraine]. Vydavnytstvo L'vivs'koi komertsijnoi akademii. Lviv. Ukraine.
5. Cherednichenko, O.O. (2019). *Suchasnyj stan ta rozvytok spetsializovanykh pidprijemstv – vyrobnykiv konopel'*. [The current state and development of specialized enterprises - hemp producers]. Available at: <https://conf.ztu.edu.ua/uploads/2019/6^PDF>.
6. Shvorob, H.M. (2010). *Udoskonalennia upravlinnia rozvytkom konoplepererobnykh pidprijemstv*. [Improving the management of the development of hemp processing enterprises]. Ph.D. Thesis: 08.00.04. Kherson. Ukraine.
7. Ihnatenko, M.M., Marmul, L.O., Ushakov, D.S., Kuchyn, S.P. (2019). «Transformation of approaches to determine influence factors in the economic development models». *International Journal of Economics & Business Administration*, vol. VII. issue 2. pp. 290-301.
8. Marmul, L., Krukovskaya, E. (2018). «Certification of agrarian enterprises-producers of organic products in order to enter European markets». *Baltic Journal of Economic Studies*. vol. 4. no. 4. pp. 209-216.

Стаття надійшла до редакції 23.04.2022 р.