

# ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.242:339.923

JEL Classification: D21, Q02, L66

*Крисанов Д.Ф.,**д-р екон. наук, проф., керівник Інституту економіки та бізнесу,  
Білоцерківський національний аграрний університет*

## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПОГЛИБЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

**Постановка проблеми.** В останні роки поглиблення інтеграції між Україною та ЄС супроводжувалося розширенням участі підприємств АПК на ринках Співтовариства. Експорт продукції АПК до ЄС за 2016–2018 рр. збільшився у півтора рази і перевищив \$ 6,3 млрд. Отже, вітчизняна продукція відповідала європейським вимогам з безпечності та якості. У перспективі кількість експортерів буде розширюватися і тому перед підприємствами переробно-харчової промисловості постала проблема: підняти виробничий потенціал до рівня європейських вимог чи втратити можливість інтегруватися до внутрішнього ринку ЄС. Її вирішення пролягає через інноваційно-технологічну модернізацію виробництва. Однак у ширшому розумінні йдеться про стратегічне управління процесами модернізації потужностей переробно-харчових підприємств у контексті інтеграції України в економічне середовище ЄС. Індикатором таких змін виступає випуск кінцевої харчової продукції, яка буде відповідати європейським/національним нормативним вимогам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Стратегічне управління підприємствами є складною теоретичною проблемою, а її вирішення має важливе прикладне значення. Вона була предметом досліджень зарубіжних вчених-економістів, а пізніше й вітчизняних науковців, зокрема таких, як: І. Ансофф, М. Портер, Л. Довгань, В. Дорофєєв, В. Рувльєв та А. Гуткевич, Г. Кіндрацька, О. Талавіря, І. Тюха, М. Хацер [1– 8] та ін. Важливою складовою досліджень було обґрунтування поведінки суб'єкта підприємництва на ринку на основі реалізації обраної стратегії. До них відносяться стратегії лідерства, диференціації, фокусування, а за підходами до їх практичної реалізації: експлерентна, віолентна, патієнтна та комутантна. Є й інші підходи до класифікації стратегій управління, але їх сутність полягає в забезпеченні ефективного функціонування організації в деструктивних зовнішніх умовах.

Ключовим інструментом виживання підприємства та досягнення поставлених цілей виступає створення відчутних конкурентних переваг. При виході підприємств на зовнішні ринки дотримання нормативних вимог щодо безпечності і якості продукції є «константою». Забезпечити їх досягнення можливо за умови виведення на рівень сучасних вимог усіх складників технологічного процесу, зокрема: виробничий потенціал й технології перероблення сировини, впровадження НАССР, безпечність і якість харчової продукції, кваліфікація кадрів, сучасна логістика тощо. При зношеності основного капіталу і застарілості технологій вирішення проблеми пов'язано із докорінною модернізацією переробно-харчових потужностей. Йдеться про стратегію управління інноваційно-технологічною модернізацією виробництва.

Модернізацією підприємств у теоретичному і практичному відношенні займалися іноземні дослідники: С. Блек, А. Бузгалін, М. Вебер, Е. Дюркгейм, В. Іноземцев, В. Ростоу, Г. Клейнер, Л. Підоймо, Р. Штомпка, Ф. Тенніс та ін.; українські вчені-економісти: К. Бужимська, Н. Валінкевич, Л. Водянка, В. Геєць, Л. Дейнеко, Ю. Кіндзерський, Й. Петрович, Г. Тарасюк, Л. Федулова [9–16] та ін. Існують різні визначення терміну «модернізація підприємств», однак її важливо розглядати як ключову ланку в забезпеченні досягнення стратегічних цілей, тобто, інтеграції виробників харчової продукції до внутрішнього ринку ЄС. У цьому відношенні адаптивний (вторинний) тип модернізації включає такі складові: організаційно-економічна, соціально-економічна, техніко-технологічна, культурна, інноваційно-технологічна. Сутність інноваційно-технологічної модернізації: «Цілеспрямована на реалізацію стратегії інноваційного розвитку; стійка інноваційно-технологічна модернізація визначається наявністю і активним використанням сукупності факторів, що забезпечують як формування, так і ефективну реалізацію потенціалу нових наукових ідей і винаходів в інтересах економічного зростання» [10, с. 152-155]. Впровадження моделі інноваційно-технологічної модернізації підприємств поєднується із застосуванням інших складових, але це не виключає застосування креативного (первинного) типу модернізації за умови спроможності виробників забезпечити реалізацію ключового напрямку.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає розробленні й реалізації моделей інноваційно-технологічної модернізації виробничих потужностей задля забезпечення виходу підприємств на зовнішні ринки. Це вимагає вирішення низки завдань, а саме: оцінювання рівня інтеграції продовольчого комплексу до внутрішнього ринку країн ЄС; оцінка реального стану виробничого потенціалу підприємств; розроблення варіантів інноваційно-технологічної модернізації потужностей; стратегічне управління процесами модернізації з метою випуску конкурентоспроможної кінцевої продукції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами 2018 р. було відкрито 85 нових зовнішніх ринків різної продукції, розроблено та погоджено 44 форми міжнародних сертифікатів для імпорту/експорту підконтрольної продукції і це дозволило нівелювати економічний вплив від втрати ринків РФ. Отримали право експорту продукції тваринного походження близько 850 підприємств АПК України, у т.ч. 306 виробників продуктів тваринного походження – в країни ЄС, з них: 126 – харчову продукцію (м'ясо птиці, риби, мед, яйця, молочна продукція), а 180 – продукти тваринного походження (перо-пухова сировина, шкури, корми для непродуктивних тварин, субпродукти нехарчові т.п.) [17]. Це кожне шосте господарство/підприємство АПК з тих, які займаються вирощуванням та переробленням продукції тваринного походження. Отже, євроінтеграція обумовила важливі практичні наслідки, зокрема: створення ефективної системи харчової безпеки на національному рівні та на тих підприємствах, які її експортують. Це ключова умова для отримання від Європейської Комісії (ЄК) дозволу щодо реалізації вітчизняної харчової продукції на ринках країн ЄС.

Розвиток АПК України полягає в розширенні участі суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках, але об'єктивною передумовою є дотримання вимог харчової безпеки при виробництві кінцевої продукції. Індикатором просування на зовнішні ринки буде як розширення чисельності підприємств-експортерів, так і нарощування обсягів реалізації продукції АПК. Проаналізуємо динаміку змін по харчовій промисловості України (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка змін по переробно-харчовій промисловості України

Показники	Одиниця виміру	Роки:						2017 до 2010, %, пп
		2010	2013	2014*	2015*	2016*	2017*	
1. Кількість підприємств	одиниць	6551	6407	5528	5502	5104	5581	85,2
1а. З них великих та середніх	одиниць	1358	1215	1051	1016	990	1021	75,2
1б. У т.ч. де впроваджені** системи управління безпечністю / якістю / довкіллям	одиниць	511	636	752	856	979	1171	229,2
2. Вартість основних засобів (ОЗ)	млн грн	91985	116776	125745	136202	163996	182445	198,3
- зношеність ОЗ	%	45,7	48,5	47,2	51,3	51,1	50,9	+5,2
3. Капітальні інвестиції	млн грн	8665	15275	13487	13549	15291	17900	206,5
4. Прямі інвестиції	млн дол. США	1858,7	3287,2	2706,4	2426,0	2550,9	2805,5	+946,8
5. Індекс виробництва продукції	%	103,7	94,9	102,5	89,3	104,4	102,9	x
6. Обсяги реалізованої продукції	млн грн	187522,0	253439,0	302391,9	398023,2	462418,9	548377,9	292,4
6а. Частка інноваційної продукції	%	3,2	3,5	8,8	1,3	н/д	0,9	-2,3
7. Кількість підприємств, що звітувалися за формою № 1-інновація	одиниць	2457	2158	1990	984	н/д	938	38,2
7а. З них підприємства, що реалізували інноваційну продукцію	одиниць	239	398	220	143	н/д	117	49,0
7б. Частка підприємств, що реалізували інноваційну продукцію	%	9,7	18,4	11,0	14,5	н/д	12,5	+2,8
ДОВІДКА:								
8. Експорт продукції АПК	млн дол. США	9935,0	17079,9	16825,6	14677,8	15406,2	18800,0	189,2
8а. Частка у загальному обсязі експорту товарів	%	19,3	26,9	31,2	38,5	42,4	39,8	+20,5

Умовні позначення: «\*» – без підприємств, що розташовані в АР Крим та на території в зоні АТО, непідконтрольній Україні;

«\*\*» – внутрішні дані Департаменту продовольства Міністерства аграрної політики та продовольства України

Джерело: складено і розраховано за [18]

Аналіз статистичних і розрахункових даних свідчить про таке:

- збільшення удвічі вартості основних засобів і капітальних інвестицій та на \$ 0,95 млрд приросту прямих інвестицій не спричинили поліпшення «вікової структури основного капіталу» – коефіцієнт його зношеності зріс на 5,2 пп і перевищив «психологічний бар'єр» 50% (становить 50,9%);
- при відчутному збільшенні обсягів реалізації продукції переробно-харчової промисловості частка інноваційної продукції скорочується і склала на кінець періоду 0,9% (4,7 млрд грн), а з неї 10% становила інноваційна для ринку (решта – інноваційна для підприємства), кількість виробників, які реалізували інноваційну продукцію, зменшилася удвічі (до 117 од.);
- активно реалізується положення Закону України із харчової безпеки стосовно впровадження системних процедур безпечності, зокрема НАССР сертифікована практично на усіх великих і середніх підприємствах. Кінцевий строк впровадження НАССР відноситься до початку 2020 р.;
- збільшення експорту продукції АПК в майже удвічі (до \$ 18,8 млрд) свідчить те, що експорт харчової продукції також збільшився удвічі (частка готової харчової продукції в продукції АПК становить менше половини).

Отже, розширення кола експортерів недостатньо, а нарощування експорту відбувається за рахунок тих, які модернізували свій потенціал і вже освоїлися на зовнішніх ринках (кожне третє із числа великих і середніх підприємств). Тому до процесів модернізації необхідно підключити нових учасників задля досягнення стратегічної мети і поточних цілей. У цьому відношенні модернізацію логічно розглядати як «системний та цілеспрямований процес удосконалення, поліпшення, оновлення на інноваційній основі існуючих об'єктів модернізації, створення нових об'єктів з метою забезпечення посилення конкурентних переваг підприємства в умовах мінливого економічного середовища та розбалансованості внутрішнього середовища; це процес розвитку підприємства, який: є системним і цілеспрямованим; починається в момент встановлення місії підприємства і закінчується в момент її досягнення; має висхідний вектор; відбувається на інноваційній основі; є об'єктом управління тактичного і оперативного менеджменту» [9, с. 205].

Логічно, що інноваційно-технологічна модернізація переробно-харчових підприємств передбачає реалізацію низки проектів, інвестиційних, допоміжних, обслуговуючих, підтримуючих та інших заходів як складових єдиного інноваційно-інвестиційного процесу, спрямованого на досягнення стратегічної мети. Оскільки технологічні інновації мають трьохрічний строк новизни, то необхідно забезпечити постійне їх надходження на підприємство задля підтримки іміджу інноваційно-активного виробника харчової продукції. Досягнення стратегічної мети передбачає її «розщеплення» на низку поточних тактичних цілей. Їх поетапна реалізація свідчитиме про поступове досягнення вищого, порівняно з попереднім, інноваційного рівня за кожною із тактичних цілей і це будуть важливі кроки до реалізації стратегічної мети.

У найзагальнішому вигляді точкою відліку модернізації підприємства виступає формування місії та розроблення концепції перспективного розвитку, а її індикаторами – результати господарської діяльності на кінець періоду реалізації стратегічної мети (чи поточних тактичних цілей). До цього проводиться порівняльний аналіз сильних і слабких сторін діяльності, оцінка наявних і перспективних напрямів підприємництва, прогнозування змін у зовнішньому середовищі і можливих дисбалансів у виробничому потенціалі, а також розробка перспективних планів та конкретизація практичних завдань. Передумовою їх досягнення стане: формування раціональної структури виробничого потенціалу підприємства шляхом оновлення, нарощування та збалансування його часткових потенціалів, впровадження інноваційних розробок та забезпечення випуску конкурентоспроможної кінцевої харчової продукції, формування транспортно-логістичних ланцюгів для надходження сировини та відвантаження у торговельну мережу продовольчих товарів. Перехід підприємства на інноваційну модель перспективного розвитку включає забезпечення сировиною згідно з вимогами безпечності і якості та із урахуванням специфіки первинного виробництва: сезонність, обмежений строк зберігання вирощеної та зібраної продукції у природному стані, поєднання біологічних і механічних процесів при її переробленні тощо.

Нині налічується більше п'яти тисяч різних за розмірами, продуктовою спеціалізацією, придатністю основних засобів до роботи, забезпеченістю і рівнем кваліфікації кадрів тощо переробно-харчових підприємств. Отже, необхідно визначити ключову характеристику і за її диференціацією встановити типологію виробників. Такою може бути показник «придатність основних засобів до роботи». Його значення – це різниця між величиною коефіцієнта придатності (при уведенні основних засобів в дію – 100% або 1) і нарахованим зношуванням (проамортизована частина за час експлуатації – від 0 і вище). Оскільки у структурі основних засобів представлені різні їх види та із суттєвою варіацією строків використання (від 2–3 років до понад 20), то диференціація підприємств за вказаним показником і буде підставою для виокремлення типології. Результати аналізу наведені в табл. 2.

Для розроблення моделей модернізації підприємств розкриємо сутність інновацій та шляхи їх дифузії. Згідно профільного Закону України [20], інноваційна продукція може бути результатом застосування або тиражування інноваційного продукту. Основними критеріями інноваційності є новизна та значущість. Технологічна новизна інновації полягає у використанні нових комплектуючих та напівфабрикатів, отриманні кардинально нових видів продукції або функцій, використанні нових

матеріалів, нової організації виробничого процесу, нових технологій виробництва, значно вищому рівні автоматизації та механізації. Для ринкового середовища новизна інновації визначається ще за рівнем охоплення території її впровадження: лише для підприємства, для промисловості країни або індустрії у світовому масштабі. Значущість інновації для підприємства залежить від поставлених ним цілей, які можуть мати як економічний чи соціальний, так і технологічний характер. Це може бути заміна застарілої продукції, випуск соціальних харчових продуктів, розширення асортиментної групи товарів підприємства, створення нових видів продукції для виходу на нові ринки, збільшення прибутку [21, с. 217].

Таблиця 2

Типологія підприємств за придатністю до роботи основних засобів виробництва

Типи підприємств за придатністю основних засобів до роботи	Характеристика виробничого потенціалу підприємства	Характеристика кінцевої продукції, що випускається підприємством в останні роки
<b>Перший тип:</b> коефіцієнт придатності не нижчий за 65% (тобто коефіцієнт зношування менший за 35%)	Раціонально збалансований на достатньому інноваційному рівні, доцільне усунення окремих «вузьких місць», що виникають у процесі роботи підприємства	Змішаний асортимент: у різних пропорціях традиційні види харчової продукції поєднуються з інноваційними для підприємства, а також нерідко відповідають європейським вимогам для реалізації на ринках країн ЄС
<b>Другий тип:</b> коефіцієнт придатності 50–65% (тобто коефіцієнт зношування від 35 до 50%)	Задовільний та збалансований на низькому технологічному рівні. Потребує постійної модернізації окремих часткових потенціалів з метою ефективного використання діючих потужностей	Змішаний, але збіднений асортимент: традиційні види харчової продукції у незначних пропорціях поєднуються з інноваційною для вітчизняного ринку та інноваційною для підприємства продукцією
<b>Третій тип:</b> коефіцієнт придатності 35–25% (тобто коефіцієнт зношування від 65 до 75%)	Розбалансований унаслідок застарілості виробничо-технологічної бази та диспропорцій у «віковій структурі» основних засобів. Доцільна часткова модернізація задля використання залишкового потенціалу діючих потужностей у межах до 1–3 років	Збіднений асортимент: випускаються традиційні та соціальні види харчової продукції, які у деяких виробників та у незначній пропорції поєднуються з інноваційною для підприємства продукцією
<b>Четвертий тип:</b> коефіцієнт придатності нижчий за 25% (тобто коефіцієнт зношування перевищує 75%)	Розбалансований унаслідок високого зношування виробничо-технологічної бази, реконструкція недоцільна. Земельна ділянка після демонтажу устаткування може бути використана для спорудження нових потужностей	Традиційній, соціальний і застарілий асортимент кінцевої харчової продукції, яка реалізується переважно на місцевих ринках

Джерело: удосконалено з урахуванням розробки [19, с. 321]

Стосовно продукції для експорту, то вона може бути як інноваційною, так і традиційною. Але обов'язковою є наступна умова: продукція відповідає вимогам, які висуваються до аналогічної продукції у країні-імпортері. Дозвіл ЄК на експорт продукції до ЄС відкриває ринки майже 100 країн світу.

З метою формування набору моделей модернізації виробничого потенціалу для досягнення стратегічних, а в їх складі – проміжних тактичних цілей було обрано ієрархію, яка вже склалася, а саме:

– євроінтеграційна модель (1) – це реалізація положення Угоди про асоціацію Україна – ЄС щодо інтеграції національної економіки до ринку країн Співтовариства. Передбачає докорінну інноваційно-технологічну модернізацію виробництва з тим, щоб вироблена продукція відповідала європейським нормативам (технічні регламенти, стандарти, настанови належної практики, вимоги системи харчової безпеки тощо) безпечності і якості та могла безперешкодно поступати на ринки країн ЄС;

– інноваційно-процесова модель (2) – модернізація виробництва на основі впровадження технологічних (процесових і продуктових) інновацій;

– інноваційно-продуктова модель (3) – модернізація виробництва на основі впровадження продуктових інновацій для вітчизняного ринку (та/або для підприємства), де суб'єкт господарювання реалізує свою продукцію;

– модель спорудження сучасних переробно-харчових потужностей (4) з використанням технологічних інновацій після демонтажу відпрацьованих техніки й технологічного устаткування та звільнення земельної ділянки.

Перші три моделі, крім досягнення стратегічної мети, додатково включають проміжні тактичні цілі, а четверта – це спорудження сучасних потужностей на ділянці, яку займали застарілі виробництва, що повністю відпрацьовали залишковий потенціал. Структуру стратегічних і проміжних тактичних цілей та характеристики виробничого потенціалу і кінцевої продукції, які потрібно буде досягти за умови їх реалізації, наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Моделі інноваційно-технологічної модернізації потенціалу підприємств відповідно до обраних стратегічних та поставлених проміжних тактичних цілей

Моделі модернізації потенціалу (набір стратегічних і проміжних тактичних цілей)	Ключові характеристики результатів досягнення обраної стратегічної мети та реалізації поставлених проміжних тактичних цілей:		
	№ пп	виробничого потенціалу підприємства	кінцевої харчової продукції
1. Євроінтеграційна: інтеграція підприємства до внутрішнього ринку країн ЄС	1.	Раціонально збалансований на високому інноваційному рівні, система харчової безпеки підприємства адекватна європейській моделі безпеки харчових продуктів та кормів (функціонує HACCP). Дематеріалізація виробництва спрямована на забезпечення зниження питомих витрат сировини, енергоресурсів, робочої сили на одиницю кінцевої продукції	Асортимент представлений продукцією, на яку отримано дозвіл Європейської Комісії для експорту на ринки країн-членів ЄС, а також інноваційною для ринку продукцією для реалізації на вітчизняних агропродовольчих ринках
1а. Випуск інноваційної для внутрішнього ринку продукції	2.	Раціонально збалансований на високому інноваційному рівні, на підприємстві дотримуються вимог Системи управління безпечністю харчових продуктів (HACCP). Дематеріалізація виробництва на основі зниження питомих витрат матеріальних ресурсів і робочої сили на одиницю кінцевої харчової продукції	Асортимент включає інноваційну для ринку та інноваційну для підприємства продукцію, а також традиційну харчову продукцію, яка реалізується переважно на вітчизняних агропродовольчих ринках
2. Інноваційно-процесова: випуск інноваційної для внутрішнього ринку продукції	3.	Раціонально збалансований на достатньому інноваційному рівні, впроваджена та сертифікована HACCP. Дематеріалізація виробництва проводиться з метою реального зниження питомих витрат усіх видів ресурсів на одиницю кінцевої харчової продукції	Асортимент представлений інноваційною для ринку, інноваційною для підприємства та традиційною харчовою продукцією для реалізації на вітчизняних агропродовольчих ринках
2а. Випуск інноваційної для підприємства продукції	4.	Раціонально збалансований на достатньому інноваційному рівні, впроваджена та сертифікована HACCP. Дематеріалізація виробництва носить точковий характер або ж взагалі відсутня у роботі підприємства	Асортимент включає інноваційну для підприємства продукцію і традиційну та соціальну харчову продукцію для реалізації на вітчизняних агропродовольчих ринках
3. Інноваційно-продуктова: випуск інноваційної для підприємства продукції	5.	Розбалансований унаслідок високого зношування активної частини основних засобів та перебуває на низькому інноваційному рівні, на виробництві дотримуються передбачених чинним законодавством та нормативними актами санітарних вимог	Асортимент представлений інноваційною для підприємства продукцією та традиційною і соціальною харчовою продукцією, яка реалізується на вітчизняних агропродовольчих ринках
3а. Продовження випуску традиційної для підприємства та соціальної продукції	6.	Розбалансований як наслідок високого зношування активної частини основних засобів та перебуває на низькому інноваційному рівні, на підприємстві дотримуються передбачених чинним законодавством санітарних вимог	Асортимент представлений традиційною для підприємства та соціальною харчовою продукцією, яка поставляється для реалізації на місцевих агропродовольчих ринках
3б. Закриття, консервація та/або демонтаж потужностей	7.	Припинення експлуатації відпрацьованого техніко-технологічного устаткування, відключення інженерних комунікацій від виробничих об'єктів та інженерних споруд, демонтаж техніки, обладнання і промислових споруд, звільнення земельної ділянки від будівельних конструкцій і сміття, передача площадки будівельно-монтажній організації для спорудження нових потужностей	
4. Спорудження сучасних потужностей з використанням технологічних інновацій	8.	Раціонально збалансований на достатньому високому інноваційному рівні, система харчової безпеки підприємства адекватна європейській моделі безпеки харчових продуктів та кормів для тварин. Використання сучасних технологій перероблення харчової сировини базується на принципах дематеріалізації виробництва	Асортимент представлений продукцією, яка може отримати сертифікат для експорту на ринки країн-членів ЄС, а також інноваційною для ринку продукцією для реалізації на вітчизняних агропродовольчих ринках

Джерело: удосконалено з урахуванням розробки [19, с. 323-324]

Для реалізації будь-якої із поданих в табл. 3 моделей інноваційно-технологічної модернізації виробничого потенціалу підприємства, досягнення стратегічної мети та реалізації проміжних тактичних цілей необхідно розробити й запропонувати стратегію ефективного управління вказаними процесами. Підкреслимо, що стратегічне управління – це набір організаційних, економічних, інвестиційних, інноваційних, регуляторних, правових й інших форм і методів, засобів та інструментів, залучення та ефективне використання яких забезпечить інноваційно-технологічну модернізацію потенціалу підприємства. Результати підбору моделей стратегічного управління інноваційно-технологічною модернізацією виробничого потенціалу для досягнення стратегічних і проміжних тактичних цілей наведені в табл. 4.

**Таблиця 4**

**Моделі, ключові складові та часткові потенціали, які залучаються в процесі стратегічного управління модернізацією (СУМ) виробничого потенціалу підприємств**

Моделі СУМ потенціалу підприємства	Суб'єкти СУМ	Джерела інвестування	Інноваційні продукти	Стратегічні й тактичні цілі (табл. 3, стовпчик 1)	Матриця залучення часткових потенціалів* для реалізації обраної моделі СУМ потенціалу підприємств
1. Креативна	Міжнародні продовольчі корпорації	Власні кошти	Європейські харчові продукти	1.	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 14; 15; 17; 21; 22; 23; 24; 25.
				1а.	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 14; 15; 16; 18; 21; 22; 23; 24; 25.
2. Екзогенна	Вітчизняні продовольчо-торговельні корпорації	Кредитні ресурси	Інноваційні харчові продукти	2.	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 13; 15; 16; 18; 21; 22; 23; 24; 25.
				2а.	1; 2; 3; 4; 5; 7; 8; 15; 16; 19; 20; 21; 22; 23; 25.
3. Імітаційна	Агрохолдинги	Міжнародна технічна допомога	Традиційні та соціальні харчові продукти	3.	10; 15; 16; 19; 20; 23; 25.
				3а.	10; 15; 16; 20; 23; 25.
				3б.	26.
4. Мульти-продуктова	Переробно-харчові підприємства, інші інвестори	Формування та/або залучення інвестиційних фондів	Харчові продукти різного призначення	4.	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 13; 14; 15; 17; 18; 21; 22; 23; 24; 25; 27.

\*Набір часткових потенціалів [19, с. 326-327]: 1) агросировинний (продукція тваринного походження); 2) природно-сировинний (мінеральна сировина); 3) агросировинний (продукція рослинного походження); 4) організаційний; 5) логістичний; 6) організаційно-логістичний; 7) маркетинговий; 8) інвестиційний; 9) відтворювальний; 10) технічний; 11) технологічний; 12) інноваційно-технологічний; 13) кадровий; 14) євро безпечний; 15) системно безпечний; 16) безпечності та якості; 17) євро продуктової (ЄХП\*\*) – продукція для ринку країн ЄС; 18) інноваційно-продуктової (ІХП\*\*) – інновація для ринку, де підприємство реалізує вироблену продукцію; 19) інноваційно-продуктової (ІХП\*\*) – інновація для підприємства; 20) продуктової (ТіСХП\*\*) – продукція для місцевих ринків; 21) нематеріальних активів; 22) конкурентоспроможності продукції; 23) зменшення неприбуткових витрат; 24) підвищення прибутковості виробництва; 25) фінансовий; 26) консерваційно-демонтажний; 27) будівельно-монтажний;

\*\*Умовні позначення: ЄХП – європейська харчова продукція (для ринків країн ЄС); ІХП – інноваційна харчова продукція (для європейського і вітчизняного ринків); ТіСХП – традиційна і соціальна харчова продукція (для місцевих ринків).

*Джерело: розроблено автором*

Запропонована матриця (табл. 4) можливих комбінацій залучення та модернізації часткових потенціалів для забезпечення реалізації стратегічних і тактичних цілей значно спрощує прийняття практичних рішень для різних типів підприємств та з конкретними проблемами. Однак важливо розкрити особливості кожної моделі стратегічного управління модернізацією потенціалу підприємств, які є прікметними при переході від моделі нижчого рівня до вищого. Надамо характеристику різних моделей стратегічного управління модернізацією (СУМ) виробничого потенціалу підприємств, а саме:

1) креативна СУМ, як правило, запроваджується міжнародними продовольчими корпораціями, які ввійшли в економічне середовище України шляхом придбання дочірніми компаніями (ДК) контрольного пакета акцій вітчизняних підприємств, провели модернізацію їх виробничого потенціалу із залученням технологій, що вже використовувалися на потужностях материнських компаній чи

розробляли більш сучасніші, та запровадили випуск харчової продукції, що відповідають вимогам європейських нормативних документів до безпечності і якості, а також продуктів із інноваційними характеристиками. На потреби модернізації спрямовуються власні інвестиції, але низька вартість місцевої робочої сили, кормів, води та при використанні товаропровідних каналів материнської компанії для реалізації харчових продуктів на ринках ЄС сприяла їх швидкій окупності. Креативну модель вже реалізували міжнародні корпорації, що з 2000-их років здійснюють свою діяльність у молочній, олійно-жировій, пивоварній та деяких інших галузях. Однак її продовжують впроваджувати ті корпорації, що зайшли в економічне середовище України в останні роки. Просування у досягненні поставлених цілей буде супроводжуватися нарощуванням випуску харчової продукції, яка відповідатиме вимогам нормативних документів ЄС (технічних регламентів, стандартів, настанов належної практики, системи харчової безпеки) і забезпечить ефективне використання модернізованого потенціалу підприємств;

2) екзогенна СУМ базується переважно на використанні власних інноваційних розробок (технологій і продуктів, управлінських і маркетингових новацій), але за потреби не виключається залучення доступних розробок із зовнішніх джерел. Їх впровадження спрямоване на підвищення рівня конкурентоспроможності вироблюваної продукції і це сприятиме закріпленню на зовнішніх і внутрішніх ринках (тобто, наздоганяюча модель). Ключові суб'єкти, що зацікавлені в нарощуванні виробництва, це переважно вітчизняні виробники із обмеженими інвестиційними можливостями, однак продукція, що виробляється на таких підприємствах, відповідає вимогам вітчизняних нормативних документів;

3) імітаційна СУМ базується на використанні доступних для впровадження розробок, що іменуються як інновації для підприємства. Ці інновації повторюють аналогічні, що використовуються іншими виробниками, але які для них вже втратили статус інновації (більше трьох років). Основна мета – шляхом модернізації окремих часткових потенціалів забезпечити максимальне використання залишкового виробничого потенціалу підприємства. По її завершенню – розпочати підготовчу роботу по демонтажу виробничих об'єктів, проамортизованого технологічного устаткування і техніки;

4) мультипродуктова СУМ, тобто одна із двох (креативна чи екзогенна) моделей залежно від інвестиційних можливостей майбутнього виробника.

Отже, запропоновані підходи до стратегічного управління інноваційно-технологічною модернізацією виробничого потенціалу підприємств, з одного боку, синтезують практичний досвід, а з другого, створюють наукове й методичне підґрунтя та розширюють діапазон заходів для їх практичної реалізації виробниками, що планують її проведення.

Нині при реалізації вказаних моделей модернізації роль і значення невизначеності, загроз і ризиків зростатиме. Оскільки на внутрішньому й зовнішніх ринках представлено достатньо широкий асортимент продовольчих товарів, а поведінка споживачів, їх смаки та уподобання малопрогнозовані, то це істотно впливатиме на результати роботи модернізованих підприємств. Крім того, існує ймовірність збігу несприятливих обставин й настання негативних наслідків, зокрема, виникнення додаткових збитків і втрат, упущеної вигоди, небажаних для експортерів подій на зовнішніх ринках тощо. За таких умов підприємство має бути готовим до розроблення та прийняття заходів упереджувального характеру, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Продовольчий комплекс України перебуває в процесі інтеграції до внутрішнього ринку країн ЄС. Нині кожне третє із великих і середніх підприємств проводять експортну діяльність, але необхідно розширити їх коло. Обґрунтовано методичні підходи по створенню типології підприємств і на цій основі постановки стратегічної мети й тактичних цілей та набору стратегій управління модернізацією виробничого потенціалу задля їх досягнення. Поглиблення інтеграції продовольчого комплексу до внутрішнього ринку ЄС буде більш успішним, за умов виявлення нових проблем та обґрунтування шляхів і засобів їх вирішення, зокрема:

- підвищення вимог європейської моделі харчової безпеки та проблеми перенесення для умов України й запровадження їх на вітчизняних підприємствах по виробництву продукції тваринного походження;

- просування вимог споживачів ісламського та юдейського віровчення до продуктів тваринного походження та їх впровадження на підприємствах при виробництві халяльної і кошерної продукції;

- реалізація заходів по дотриманню нормативних вимог безпечності при виробництві сільськогосподарської сировини (запровадження системних процедур безпечності в господарствах первинного виробництва, що зайняті вирощуванням продукції тваринного і рослинного походження);

- розроблення процедур і заходів, реалізація яких буде сприяти активізації участі суб'єктів первинного виробництва в агропродовольчих ланцюгах тощо.

#### **Бібліографічний список**

1. Ансофф А. Новая корпоративная стратегия; пер. с англ. Санкт-Петербург: «Питер», 1999. 432 с.
2. Портер М. Международная конкуренция; пер. с англ. Москва: «Международные отношения», 1993. 896 с.

3. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А. Стратегічна стійкість у системі стратегічного управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 11. С. 115-122.
4. Кіндрацька Г.І., Кулиняк Ю.І., Загородній А.Г. Аналітичне забезпечення формування конкурентної стратегії організації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2013. № 754. С. 106-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2013\\_754\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_17) (дата звернення: 22.02.2019).
5. Рувльєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
6. Тюха І.В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі розвитку підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 3(19). С. 33-37.
7. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3(27). С. 109-112.
8. Талавиря О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. *Вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 335-339.
9. Бужимська К.О. Деякі складові теоретико-методологічної бази інноваційно-технологічної модернізації. *Вісник ЖДТУ*. 2009. № 4. С. 201-209.
10. Валінкевич Н.В. Організаційно-економічна модернізація підприємств харчової промисловості в умовах інноваційної економіки: проблеми теорії та практики. Житомир: ЖДТУ, 2014. 439 с.
11. Modernization of Traditional Food Processes and Products (2016). Eds.: McElhatton, Anna, El Idrissi, Mustapha Missbah. 197 p. URL: <https://www.springer.com/la/book/9781489976697> (дата звернення: 24.02.2019).
12. Геєць В.М. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. *Економіка України*. 2010. № 3. С. 3-12.
13. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації: монографія / НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2013. 536 с.
14. Крисанов Д.Ф., Водянка Л.Д. Стратегії нарощування інноваційного потенціалу підприємствами харчової промисловості. *Економіка і прогнозування*. 2015. № 1. С. 89-104.
15. Петрович Й.М., Луцак Н.С. Сутнісна характеристика поняття модернізації підприємства в системі економічних категорій. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 748. С. 201-205.
16. Тарасюк Г.М. Потенціал підприємств харчової промисловості Житомирської області: основні тенденції та планування розвитку: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2008. 277 с.
17. У 2018 році суттєво розширено ринки збуту для української продукції – Володимир Лапа. URL: [www.consumer.gov.ua](http://www.consumer.gov.ua) (дата звернення: 22.02.2019).
18. Статистичні дані Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.02.2019).
19. Крисанов Д.Ф. Інноваційно-технологічне забезпечення розвитку переробно-харчових галузей. *Ресурсні можливості розвитку аграрного сектора економіки України*: кол. моногр. / Шубравська О.В., Молдаван Л.В., Пасхавер Б.Й. та ін.; за ред. д-ра екон. наук О.В. Шубравської; НАН України, Ін-т екон. та прогнозув. Київ, 2017. С. 271-352.
20. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15> (дата звернення: 26.02.2019).
21. Косцик Р.С. Інноваційна продукція промислових підприємств: сутність та ознаки ідентифікування. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 212-219.

## References

1. Ansoff, A. (1999), *Novaia korporativnaia strategiiia* [New corporate strategy], «Piter», Saint-Peterburg, Russia, 432 p.
2. Porter M. (1993), *Mezhdunarodnaia konkurentsiiia* [International Competition], «Mezhdunarodnye otnosheniia», Moscow, Russia, 896 p.
3. Dovhan, L.Ye. and Mohonko, H.A. (2010), "Strategic stability in the system of strategic enterprise management", *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 11, pp. 115-122.
4. Kindratska, H.I., Kulyniak Yu.I. and Zahorodnii A.H. (2013), "Analytical support for the formation of a competitive strategy of the organization", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 754, pp. 106-114, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2013\\_754\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_17) (access date February 22, 2019).
5. Ruliev, V.A. and Hutkevych, S.O. (2011), *Menedzhment* [Management], tutorial, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 312 p.
6. Tiukha, I.V. and Denysiuk, I.O. (2013), "Development strategy in the enterprise development system", *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 3(19), pp. 33-37.



7. Khatser, M.V. (2014), "Strategy of development of the enterprise in conditions of instability of the state economy", *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, no. 3(27), pp. 109-112.
8. Talavyria, O.M. (2016), "Aspects of development of economic strategy of enterprise development", *Visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*. Iss. 1(47), Vol. 2, pp. 335-339.
9. Buzhymyska, K.O. (2009), "Some components of the theoretical and methodological base of innovation and technological modernization", *Visnyk ZhDTU*, no. 4, pp. 201-209.
10. Valinkevych, N.V. (2014), *Orhanizatsiino-ekonomichna modernizatsiia pidpriemstv harchovoi promyslovosti v umovakh innovatsiinoi ekonomiky: problemy teorii ta praktyky* [Organizational and economic modernization of food industry enterprises in the conditions of innovation economy: problems of theory and practice], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine, 439 p.
11. McElhatton, Anna, El Idrissi, Mustapha Missbah (Eds.) (2016), *Modernization of Traditional Food Processes and Products*, 197 p. URL: <https://www.springer.com/la/book/9781489976697> (access date February 24, 2019).
12. Heiets, V.M. (2010), "Liberal-democratic sustain: course for modern Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, no. 3, pp. 3-12.
13. Kindzerskyi, Yu.V. (2013), *Promyslovist Ukrainy: stratehiia i polityka strukturno-tekhnolohichnoi modernizatsii* [Ukrainian industry: strategy and policy of structural and technological modernization], monograph, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrainy», NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, 536 p.
14. Krysanov D.F. and Vodianka, L.D. (2015), "Strategies of raising of the innovative potential of food industry enterprises", *Ekonomika i prohnozuvannia*, no. 1, pp. 89-104.
15. Petrovych, Y.M. and Lushchak, N.S. (2012), "The summary characteristic of the concept of modernization of the enterprise in the system of economic categories", *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»*, no. 748, pp. 201-205.
16. Tarasiuk, H.M. (2008), *Potentsial pidpriemstv harchovoi promyslovosti Zhytomyrskoi oblasti: osnovni tendentsii ta planuvannia rozvytku* [Potential of enterprises of the food industry of Zhytomyr region: main tendencies and development planning], monograph, ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine, 277 p.
17. *U 2018 rotsi suttievo rozshyreno rynky zbutu dlia ukraïnskoi produktsii – Volodymyr Lapa* [In 2018, there are rumpled rickshaws for the Ukrainian products], available at: [www.consumer.gov.ua](http://www.consumer.gov.ua) (access date February 22, 2019).
18. *Statystychni dani Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy* [Statistical data of the State Statistics Service of Ukraine], available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (access date February 12, 2019).
19. Krysanov, D.F. (2017), "Innovative technological support for the development of processing and food industries", In: Shubravskaya, O.V., Moldavan, L.V., Paskhaver, B.Y. et al. (2017), *Resursni mozhylyvosti rozvytku aharnoho sektora ekonomiky Ukrainy* [Resource opportunities for the agrarian sector of Ukraine's economy], coll. monograph, In-t ekon. ta prognozuv., NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, pp. 271-352.
20. Verkhovna Rada Ukrainy (2002), *Pro innovatsiinu diialnist* [About innovation activity], *Zakon Ukrainy* dated 04.07.2002 no. 40-IV, available at: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15> (access date February 26, 2019).
21. Kostsyk, R.S. (2012), "Innovative products of industrial enterprises: the essence and signs of identification", *Innovatsiina ekonomika*, no. 3, pp. 212-219.

#### **Крисанов Д.Ф. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПОГЛИБЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС**

**Мета.** Розроблення та практична реалізація моделей інноваційно-технологічної модернізації виробничих потужностей з метою забезпечення виходу підприємств продовольчого комплексу на зовнішні ринки.

**Методика дослідження.** При написанні статті використано такі методи, як: економіко-статистичний аналіз – для виявлення динаміки експорту продукції АПК та ситуації із інтеграцією підприємств до внутрішнього ринку ЄС; порівняльний аналіз – при оцінюванні придатності основних засобів до роботи; аналітичний метод – при обґрунтуванні стратегій модернізації їх виробничого потенціалу; теоретичного узагальнення – при розробленні матриці часткових потенціалів й моделюванні управління модернізаційними процесами для досягнення поставленої мети.

**Результати.** Проаналізовано ситуацію із інтеграцією підприємств продовольчого комплексу до внутрішнього ринку країн ЄС, обґрунтовано доцільність розширення кола експортерів продукції АПК на зовнішні ринки. Розроблено типологію підприємств за показником придатності основних засобів до роботи і на її основі сформовано ієрархію стратегічних і тактичних цілей, ключовою метою яких є випуск харчової продукції, що відповідає європейським нормативним параметрам і без перешкод реалізуватиметься на продовольчих ринках ЄС та інших країн світу. Сформовано ієрархію моделей інноваційно-технологічної модернізації виробничого потенціалу підприємств, а також стратегій управління процесами модернізації на основі залучення зацікавлених інвесторів і використання необхідних ресурсів. Обґрунтовано матрицю комбінацій залучення часткових потенціалів відповідно із стратегією управління процесами та моделями модернізації з метою досягнення обраних стратегічних і поточних тактичних цілей.

**Наукова новизна.** Розроблено ієрархію моделей інноваційно-технологічної модернізації виробничого потенціалу та її узгодження із сценаріями стратегічного управління процесами модернізації.

**Практична значущість.** Розроблена та обґрунтована матриця залучення часткових потенціалів при реалізації стратегій модернізації може використовуватися підприємствами продовольчого комплексу, що поставили за мету інтегруватися до внутрішнього ринку ЄС.

**Ключові слова:** інноваційно-технологічна модернізація, виробничий і часткові потенціали підприємства, стратегічне управління модернізацією потенціалу, продовольчий комплекс, внутрішній ринок країн ЄС.

#### **Krysanov D.F. STRATEGIC MANAGEMENT OF MODERNIZATION OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DEEPENING INTEGRATION OF UKRAINE TO THE EU**

**Purpose.** The aim of the article is the development and practical implementation of models of innovation and technological upgrading of production facilities in order to release food complex enterprises to foreign markets.

**Methodology of research.** The following methods are used in writing the article, such as: economic and statistical analysis – to identify the dynamics of exports of agricultural products and the situation of the enterprise integration to the EU internal market; comparative analysis – when assessing the suitability of fixed assets for work; analytical method – when substantiating strategies for modernizing their production potential; theoretical generalization – in development potential partial matrix modelling and management modernization process to achieve this goal.

**Findings.** The situation with the integration of the enterprises of the food complex into the domestic market of the EU countries has been analyzed; the expediency of expanding the range of exporters of agricultural products to the foreign markets has been substantiated. The typology of enterprises according to the indicator of the suitability of the basic means for work is developed and on the basis of it a hierarchy of strategic and tactical goals is formed, the key objective of which is the issue of food products that conforms to the European normative parameters and will be implemented without barriers in the food markets of the EU and other countries of the world.

The hierarchy of models of innovation and technological modernization of the production potential of enterprises, as well as strategies for managing modernization processes based on attracting interested investors and using the necessary resources, has been formed. The matrix of combinations of attraction of partial potentials according to the strategy of management of processes and modernization models with the purpose of achieving selected strategic and current tactical goals is substantiated.

**Originality.** A hierarchy of models of innovation and technological modernization of production potential and its coordination with strategic management scenarios for modernization processes has been developed.

**Practical value.** The developed and substantiated matrix of attraction of partial potentials in the implementation of modernization strategies can be used by enterprises of the food complex, which aimed at integrating into the EU internal market.

**Key words:** innovation and technological modernization, production and partial potential of the enterprise, strategic management of potential modernization, food complex, domestic market of the EU countries.

#### **Крисанов Д.Ф. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ В КОНТЕКСТЕ УГЛУБЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИИ УКРАИНЫ В ЕС**

**Цель.** Разработка и практическая реализация моделей инновационно-технологической модернизации производственных мощностей с целью обеспечения выхода предприятий продовольственного комплекса на внешние рынки.

**Методика исследования.** При написании статьи использованы такие методы, как: экономико-статистический анализ – для выявления динамики экспорта продукции АПК и ситуации с интеграцией предприятий во внутренний рынок ЕС; сравнительный анализ – при оценке пригодности основных средств к работе; аналитический метод – при обосновании стратегий модернизации их производственного потенциала; теоретического обобщения – при разработке матрицы частных потенциалов и моделировании управления модернизационными процессами для достижения поставленной цели.

**Результаты.** Проанализирована ситуация с интеграцией предприятий продовольственного комплекса во внутренний рынок стран ЕС, обоснована целесообразность расширения круга экспортеров продукции АПК на внешние рынки. Разработана типология предприятий по показателю пригодности основных средств к работе и на ее основе сформирована иерархия стратегических и тактических целей, ключевой целью которых является выпуск пищевой продукции, которая соответствует европейским нормативным параметрам и может беспрепятственно реализовываться на продовольственных рынках ЕС и других стран мира. Сформирована иерархия моделей инновационно-технологической модернизации производственного потенциала предприятий, а также стратегий управления процессами модернизации на основе привлечения заинтересованных инвесторов и использования необходимых ресурсов. Обосновано матрицу комбинаций привлечения частных потенциалов в соответствии со стратегией управления процессами и моделями модернизации с целью достижения избранных стратегических и текущих тактических целей.

**Научная новизна.** Разработана иерархия моделей инновационно-технологической модернизации производственного потенциала и его согласования со сценариями стратегического управления процессами модернизации.

**Практическая значимость.** Разработанная и обоснованная матрица привлечения частных потенциалов при реализации стратегий модернизации может использоваться предприятиями продовольственного комплекса, которые поставили цель интегрироваться во внутренний рынок ЕС.

**Ключевые слова:** инновационно-технологическая модернизация, производственный и частичные потенциалы предприятия, стратегическое управление модернизацией потенциала, продовольственный комплекс, внутренний рынок стран ЕС.