

УДК 338.34.055.2; 658.5.012.2; 005.334

JEL Classification: Q13, G32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).94-103](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).94-103)

**Д.В. Голуб**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна*  
**О.М. Безуглий**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна*  
**А.Г. Ковальов**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна*

## Формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств України в ризикових та кризових умовах діяльності

Статтю присвячено дослідженню послідовності формування портфеля стратегій функціонування корпорацій в ризикових та кризових умовах діяльності. Метою публікації є вивчення та узагальнення особливостей обґрунтування портфелю стратегій сільськогосподарських підприємств.

У ході виконання дослідження розроблено схему комплексного ситуаційного аналізу сільськогосподарських підприємств у процесі формування його портфеля стратегій функціонування. Послідовність комплексного ситуаційного аналізу авторами пов'язано з методологією виокремлення трьох рівнів формування портфеля стратегій функціонування, що відповідає системі стратегічного планування: корпоративного (на рівні сільськогосподарського підприємства як об'єкта стратегічного управління), сегменту сільськогосподарських підприємств (стратегічної зони діяльності корпорації), центру відповідальності (прибутку) як стратегічної одиниці діяльності корпорації. Досліджуються можливості розширення фактологічної бази обґрунтування стратегічних рішень для випадків використання традиційного інструментарію проведення аналізу зовнішніх обставин і внутрішнього потенціалу діяльності сільськогосподарських підприємств. Наводиться визначення фінансової кризи сільськогосподарських підприємств як циклічно виникаючого протиріччя між фактичним станом фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб протягом життєвого циклу діяльності корпорації.

Обґрунтовується пропозиція щодо розширення засобів комплексного ситуаційного аналізу за рахунок аналізу “стратегічних розривів” у діяльності корпорації. Особливою проблемою формування портфеля стратегій функціонування визначається потреба обов'язкового врахування фактичних обставин діяльності виробничої корпорації за кризових умов та за умов постійного генерування ризиків різного походження переважно фінансового характеру. Доводиться, що формування портфеля стратегій функціонування з урахуванням поправок на можливість втрати грошових коштів припустимого, критичного або катастрофічного розмірів, повинно здійснюватись із застосуванням методів прогнозування багатоваріантного довгострокового фінансового плану за найважливішими напрямками управління фінансовими ризиками у діяльності сільськогосподарських підприємств.

**стратегічне управління, портфельний аналіз, стратегічний аналіз, корпоративна стратегія, стратегія бізнес-сфери діяльності, стратегія реалізації бізнес-функції центру відповідальності**

**Постановка проблеми.** Динаміка та рівень ефективності процесів запровадження системи стратегічного управління на сільськогосподарських підприємствах традиційно поступають аналогічним процесам у промислових корпораціях. Це пояснюється багатьма причинами, головні серед яких: більш швидке зростання масштабів та наслідків глобальних економічних змін з притаманними їм явищами зовнішньої та внутрішньої невизначеності у порівнянні зі стабільним рівнем консервативності природно-технологічних та маркетингових процесів у сфері функціонування сільськогосподарських підприємств, нестача практичних рекомендацій щодо послідовного запровадження у практику діяльності агрокорпорацій засад стратегічного планування; фактична відсутність запиту виробників-провайдерів продукції на проведення пов'язаних наукових досліджень.

Віднедавна регулярні публікації про розміри збитків, втрат та потреб сільського господарства України через повномасштабне вторгнення [12] ще в більшій мірі загострюють необхідність щонайшвидшого розроблення надійних наукових рекомендацій щодо ефективного формування портфелів стратегій функціонування агрокорпорацій в умовах швидких та непередбачуваних змін зовнішнього середовища господарювання. Особливо зростає прикладна цінність таких рекомендацій для запобігання та нейтралізації прямих збитків, пов'язаних втрат, обґрунтування потреб у виробничих ресурсах після подолання наслідків катастрофічних подій. Сільськогосподарські підприємства України сьогодні несуть нечувані прямі збитки, пов'язані непрямі втрати, невпинно збільшується грошова оцінка потреб для відновлення галузі після військової катастрофи. Станом на лютий 2024 р. відповідні оцінки становлять 10,3 млрд дол. США пошкоджених або знищених фізичних активів (сільськогосподарської техніки, виробленої продукції, факторів виробництва, багаторічних насаджень, поголів'я тварин, будівель та споруд); 69,8 млрд. дол. США непрямих втрат – недоотриманих доходів через зниження обсягів виробництва однорічних та багаторічних культур, продукції тваринництва; падіння внутрішніх цін на готову продукцію через перебої експорту; збільшення виробничих витрат з-за зростання цін на фактори виробництва, витрат на рекультивацию земель, підвищення собівартості продукції; 56,1 млрд. дол. США – на відновлення потенціалу галузі (реконструкції, відновлення, підтримку інституцій) [12]. Якщо донедавна підходи до стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами фактично не відрізнялись від практики традиційного довгострокового планування, то сьогодні ситуація різко змінилась. Комплексне запровадження системи стратегічного управління, що ґрунтується на фахових підходах до формування портфеля стратегій господарювання сільськогосподарських підприємств за теперішніх умов визначається у якості ключового фактора успіху і вагомої конкурентної переваги.

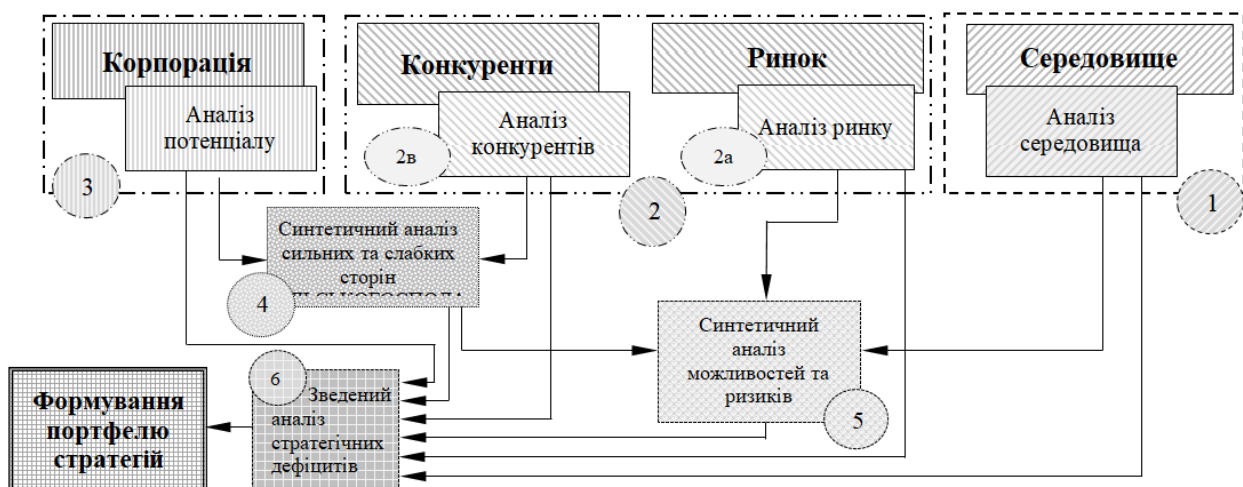
**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи та практичні засади формування портфеля стратегій функціонування виробничих корпорацій закладено в дослідженнях Л. Масловської [9], Л. Уолша [16], Х. Ерманна [19], Л. Грейнера [21], К. Махазіна [22]. Специфічні дослідження поняття ризику, складових та чинників формування системи стратегічного ризик-менеджменту на корпоративному рівні проводить Н. Підлужна [13], Х. Френтруп [20]. Серед праць вітчизняних вчених, присвячених діяльності підприємств в умовах ризику, відзначимо публікації П. Кухти [7], Р. Жовновач [3], І. Федулової [17]. Методи загального оцінювання та управління економічними ризиками досліджують О. Арефєва [1], Д. Ковальов [5], Г. Козаченко [6], особливості ризикології у сфері підприємницької діяльності – С. Кушнір [8], А. Мовчанюк [11], Н. Реверчук [14], А. Світлична [15] та Дж. Барнет [18], а управління фінансовими ризиками та безпекою – С. Мельник [10], А. Єпіфанов [2], Р. Нейтер [12] та ін. Проведений комплексний аналіз аналогічних досліджень у сфері агропромислового виробництва наочно свідчить – проблеми ефективного формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств, особливо, за потреби здійснювати діяльність в умовах різкого підвищення рівня ризику господарювання та необхідності враховувати обставини настання кризових явищ, потребують подальших ґрунтовних теоретичних досліджень і прикладних практичних розробок.

**Постановка завдання.** Статтю присвячено дослідженню послідовності формування портфеля стратегій функціонування корпорацій в ризикових та кризових умовах діяльності. Метою публікації є вивчення та узагальнення особливостей обґрунтування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження особливостей формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств передбачає розробку схеми комплексного ситуаційного аналізу, яка чітко відобразить особливості логіки трирівневої системи стратегічного планування – на корпоративному рівні, на рівні стратегічної зони діяльності корпорації, на рівні стратегічної одиниці (центру прибутку) корпорації.

Стратегічний розвиток сільськогосподарських підприємств у ринкових умовах розглядається як якісна зміна сільськогосподарського підприємства, що знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища за здійснення стратегічних рішень на основі інновацій та нововведень [4].

Послідовні етапи ситуаційного аналізу середовища функціонування сучасного сільськогосподарського підприємства (зовнішніх обставин і внутрішнього потенціалу), що передують прийняттю рішення про формування портфеля стратегій функціонування, зображено на рисунку 1.



Позначення:

- 1 – зона класичного аналізу для обрання корпоративних стратегій с/г підприємства;
- 2 – зона класичного аналізу для обрання стратегій у сферах бізнесу с/г підприємства;
- 3 – зона класичного аналізу для обрання стратегій центрів прибутку с/г підприємства;
- 4 – зона синтетичного аналізу сильних та слабких сторін с/г підприємства;
- 5 – зона синтетичного аналізу можливостей та ризиків с/г підприємства;
- 6 – зведений аналіз стратегічних дефіцитів діяльності с/г підприємства.

Рисунок 1 – Схема комплексного ситуаційного аналізу сільськогосподарського підприємства у процесі формування портфеля стратегій функціонування

Джерело: складено авторами на основі узагальнення [19]

Аналіз внутрішнього потенціалу передбачає, як правило, виявлення сильних сторін діяльності сільськогосподарського підприємства та встановлення його ключових конкурентних компетенцій. З метою ідентифікації потенціалу необхідним є проведення аналітичних досліджень всіх без виключення функціональних сфер сільськогосподарського підприємства – виробничої діяльності, потенціалу у сфері досліджень та розробок, маркетингової діяльності, управління персоналом, фінансової діяльності, системи обліку витрат та результатів, комунікаційної діяльності. Джерелами інформації для проведення аналізу потенціалу є дані внутрішнього та зовнішнього обліку, звіти та оцінки контролерів/контролюючих органів, звіти про дослідження функціональних сфер діяльності, звіти за запитом членів наглядових рад, статистичні дані, самостійні аналітичні дослідження [19; 22].

Аналіз ринку (ринкових конкурентів) слід розглядати як особливу форму аналізу оточуючого середовища. Він включає аналіз усіх даних про конкурентів, які є важливими для прийняття власних рішень у рамках стратегічного планування діяльності сільськогосподарського підприємства. Результати аналізу конкурентів дозволяють ознайомитись зі спектром послуг і діяльністю конкурентів, для того, щоб мати змогу правильно оцінити можливості корпорації на ринку, ефективно запобігти неправильному розподілу власних ресурсів. При проведенні аналізу на практиці використовуються контрольні списки та інші реєстраційні документи, а результати оформлюються у вигляді профілю конкурентів. Профілювання передбачає проведення чисельних порівнянь конкурентів з показниками компанії, що проводить аналітичні дослідження. Виконуються представниками різних функціональних підрозділів сільськогосподарського підприємства із залученням зовнішніх консультантів.

Поєднання аналізу потенціалу (мікрорівень) та конкурентів (елемент мезорівня) сільськогосподарських підприємств (сегмент 4 як результат об'єднання аналітичних процедур у сегментах 2b та 3 рисунку 1) дає змогу провести комплексне дослідження сукупності внутрішньо контрольованих чинників діяльності (мікро- та частини мезосередовища, що безпосередньо впливають на обрання стратегії) у обраній сфері господарювання, його сильних та слабких сторін (Strength – Weaknesses Analysis (SWA)), одного з елементів SWOT-аналізу [16]. Якщо метою виявлення сильних сторін є їхній всебічний розвиток та форсоване використання, то слабкі сторони діяльності передбачається усувати, здійснювати їхню редукацію. SWA слабких та сильних сторін дає можливість визначити набір CSF (critical success factor), ключових факторів успіху – перелік чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які суттєво впливають на довгострокову конкурентоспроможність та розвиток бізнес-сфер діяльності сільськогосподарського підприємства як стратегічних зон діяльності [18].

Аналіз галузевої діяльності слід розглядати як підпорядковану аналізу ринку сферу досліджень. Він використовує ті ж методи, що і аналіз конкурентів. Найважливіші галузеві дані – структура діяльності провайдерів, організаційна структур, структура клієнтів, конкурентна ситуація, інструменти маркетингу, техніка, інновації – записується в робочих паперах або в контрольних списках. Оцінювання об'єктів галузевої діяльності проводиться аналогічно до аналізу конкурентів, і оформлюється у вигляді чисельно оціненого профілю.

Аналіз екосистеми діяльності як об'єкту стратегічного управління сільськогосподарським підприємством передбачає дослідження політичного середовища, економіко-правових умов діяльності, рівня соціального, параметрів загального економічного розвитку, екологічного та технологічного середовищ (поточний стан, розвиток виробничих процесів, можливості зміни продукту, використання нових матеріалів, використання нових видів енергії, використання нових засобів контролю якості, сучасний стан наукових досліджень у галузі) функціонування корпорації [16].

Поєднання аналізу галузевої діяльності (елемент мезорівня) та екосистеми діяльності сільськогосподарських підприємств (макрорівень) (сегмент 5 як результат аналітичних процедур у сегментах 1 та 2a рисунку 1) може бути оформлено у вигляді комплексного дослідження сукупності зовнішніх чинників діяльності (повністю невідконтрольного макро- (оформлюється у вигляді результатів PESTLE Analysis) та частини мезосередовища, що опосередковано впливає на обрання стратегії) у обраній сфері господарювання, що разом складають матрицю можливостей та загроз (opportunities-threat (OT)), іншого елементу SWOT-аналізу. Цей елемент дає змогу обґрунтувати вибір корпоративної стратегії для сільськогосподарського підприємства як єдиного об'єкту стратегічного управління.

У найбільш загальному вигляді результати досліджень у 4 та 5 сегментах постають у вигляді матриці SWOT-аналізу. При її складанні є можливими варіанти комбінування (SO strategy) “Використання сильних сторін з метою отримання віддачі від можливостей”, (WO strategy) “Використання можливостей для подолання слабких сторін діяльності”, (ST strategy) “Використання сильних сторін діяльності з метою усунення загроз діяльності”, (WT strategy) “Дії, які дають можливість позбутися слабких сторін/подолати існуючі загрози”.

GAP-аналіз стратегічних дефіцитів/ “стратегічних розривів” у діяльності сільськогосподарських підприємств (сектор б рисунку 1) завершує процес ситуаційного стратегічного аналізу, що передує формуванню портфеля стратегій функціонування [19; 22]. Зміст аналізу полягає у виявленні стратегічних розривів шляхом аналізу розриву між цільовим і очікуваним розвитком основного бізнесу за умови збереження попередньої політики виробничого підприємства. Це похідний аналіз, який графічно пов’язує аналіз зовнішнього середовища та потенціалу корпорації. Аналіз базується на майбутніх прогнозах, які порівнюються між собою. З одного боку, кількісно визначені елементи цілей корпорації (наприклад, продажі, прибуток або повернення інвестицій (ROI)) проектується в майбутньому як цільові змінні з бажаним розвитком. З іншого боку, очікуваний розвиток цільових змінних визначається шляхом екстраполяції минулих значень. Стратегічний розрив (від потенційного базового бізнесу до цільового значення (так звані “межі розвитку”) можна усунути лише за допомогою додаткових стратегічних заходів, тобто шляхом обрання нової стратегії комбінації “продукт/ринок”, приймаючи до уваги весь майбутній наявний потенціал сільськогосподарського підприємства. У результаті виконання описаних процедур здійснюється формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств (рис. 2).

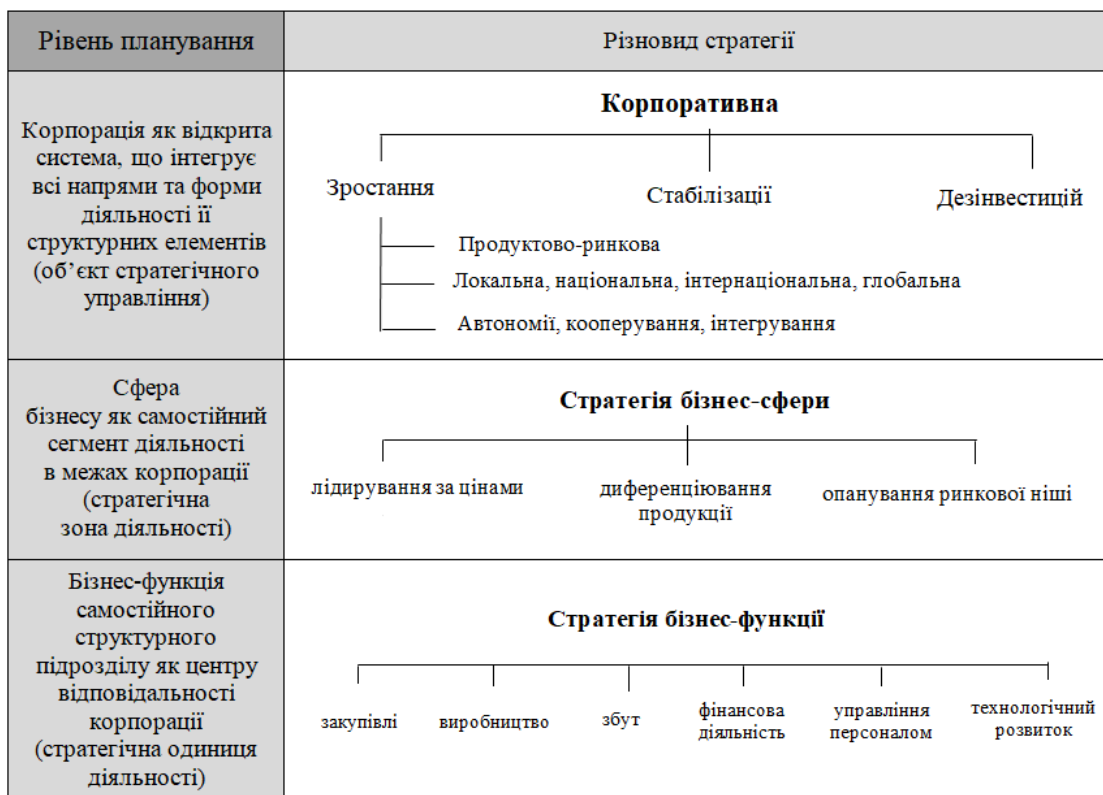


Рисунок 2 – Різновиди стратегій сільськогосподарських підприємств за рівнями стратегічного планування

Джерело: розроблено авторами на основі доопрацювання [19; 22]

Окремою проблемою формування портфеля стратегій функціонування є обов'язкове врахування фактичних обставин діяльності виробничої корпорації за кризових умов та за умов постійного генерування ризиків різного походження переважно фінансового характеру.

Фінансова криза сільськогосподарських підприємств – тяжка форма порушення рівноваги, що проявляється у циклічно виникаючому фактичному протиріччя між дійсним станом фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб протягом життєвого циклу діяльності. Її фундаментальна діагностика забезпечується із залученням системи оцінювання параметрів кризового фінансового розвитку корпорації, фінансового середовища її функціонування, що здійснюється на основі методів факторного аналізу і прогнозування. Фінансове середовище функціонування сільськогосподарського підприємства принагідно визначається нами як система умов і факторів, що впливають на організацію, форми і результати фінансової діяльності, сукупність зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу (макросередовище), зовнішнього фінансового середовища безпосереднього впливу (контрагентне середовище), внутрішнього фінансового середовища.

Слід зазначити, що розроблення портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств, що передбачають успішне запобігання ризикам, стосується, передусім, фінансової діяльності центрів відповідальності. У повній відповідності до цього визначення, стратегія уникнення систематичних (неконтрольованих зовнішніх, ринкових) та несистематичних (специфічних, частково або повністю контрольованих) ризиків, які у сфері фінансової діяльності є носіями об'єктивних сутнісних характеристик, полягає у передбаченні та запобіганні імовірності виникнення несприятливих наслідків у формі втрати доходу або капіталу в ситуації невизначеності умов здійснення фінансової діяльності.

На думку авторів [3] у цьому контексті, об'єктивною необхідністю стає використання сільськогосподарськими підприємствами бюджетування .... знаходячись на перетині аналізу, планування, управлінського обліку, інформаційної підтримки та контролю, бюджетування здійснює своєчасне забезпечення всією необхідною інформацією для комплексної оцінки діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих рішень, тим самим створюючи умови для ефективного антикризового управління. Така система охоплює всі фінансово-господарські процеси підприємства та забезпечує його керівників максимально повною, своєчасною, актуальною та достовірною інформацією для прийняття адекватних до поточних потреб управлінських рішень щодо недопущення кризового стану.

Основними завданнями, що вирішуються з метою забезпечення фінансової безпеки сформованого портфелю стратегій діяльності сільськогосподарського підприємства у процесі його розвитку та попередження можливого зниження ринкової вартості, визнаються: а) встановлення сфер підвищеного ризику фінансової діяльності, що генерують загрозу його фінансовій безпеці; б) всебічна об'єктивна оцінка ймовірності здійснення ризикових подій і пов'язаних з ними фінансових втрат; в) мінімізація рівня фінансового ризику по відношенню до рівня доходності фінансових операцій; г) мінімізація можливих фінансових втрат підприємства при настанні ризикового випадку [16-19].

Формування портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств з врахуванням поправок на можливість втрат грошових коштів припустимого, критичного або катастрофічного розмірів, повинно здійснюватись із застосуванням основних методів прогнозування багатоваріантного довгострокового фінансового плану за найважливішими напрямками управління фінансовими ризиками підприємства [16; 17]. Основні форми ризик-аналізу корпоративної діяльності повинні

комплексно забезпечувати функціонування внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків, що обираються і здійснюються в рамках самого підприємства.

**Висновки та перспектив подальших досліджень.** Обрання портфеля стратегій функціонування сільськогосподарських підприємств описано як послідовний, чітко регламентований процес формування конфігурації портфеля на трьох різних рівнях стратегічного планування. Такий підхід відповідає логіці прийняття рішень у сфері виробництва, що визначається як процес розгляду можливих способів досягнення його довгострокових цілей і вибору найбільш ефективних для практичної реалізації у процесі антикризового управління з врахуванням досягнутої стратегічної позиції підприємства. У цьому випадку сільськогосподарське підприємство формує портфель стратегій функціонування одночасно як цілісний об'єкт стратегічного управління, сукупність стратегічних зон діяльності, набір стратегічних одиниць (центрів фінансової відповідальності). Перспективи досліджень вбачаються у розробці аналогічних схем формування портфелю ресурсоорієнтованих, на відміну від орієнтованих на ринки збуту, стратегій діяльності корпорації аграрного сектору економіки. Припускається, що проведення комплексного ситуаційного аналізу зовнішнього оточення діяльності сільськогосподарського підприємства та його внутрішнього потенціалу матиме за наслідок створення достатньої обґрунтованої бази для формування портфелів комбінованих ресурсощадних стратегій “продукт – ресурс”, “технологія – продукт”, “технологія – процес”. Не викликає сумніву, що традиційні, орієнтовані на збут, портфеля стратегій функціонування, мають за мету розширення відносної частки ринку, досягнення конкурентних переваг, закріплення конкурентних позицій (з позицій стратегічної мети розвитку внутрішнього потенціалу), а також орієнтовані на зростання ринку, підвищення ринкової привабливості, ресурсовитратну діяльність на всіх фазах життєвого циклу продукції (з позицій стратегії використання зовнішніх можливостей). Натомість, виникає нагальна потреба, що викликана зростаючим дефіцитом ресурсів сільськогосподарської діяльності, перенести акцент на реалізування стратегій їхнього заощадження, зниження цін, досягнення технологічних переваг (з позицій стратегії розвитку внутрішнього потенціалу), а також орієнтуватись на зростання ринкової та технологічної привабливості на всіх фазах життєвого циклу заощадливого виробництва профільної продукції (з позицій стратегії використання зовнішніх можливостей).

## Список літератури

1. Ареф'єва О., Кузенко Т. Планування економічної безпеки підприємства. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 169 с.
2. Спіфанов А., Пластун О., Домбровський В. Фінансова безпека підприємств і банківських установ: монографія. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2009. 295 с.
3. Жовновач Р.І., Ковальов Д.Г., Бурлака В.В. Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами на засадах бюджетування. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 2 (72), с.26-33 URL: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-26-33](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-26-33) (дата звернення: 7.03.2024).
4. Жовновач Р.І., Шаталов О.В., Богутенко Ю.А., Соколенко А.В. Особливості стратегування розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2022. С.109-119 URL: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.109-119> (дата звернення: 6.03.2024).
5. Ковальов Д., Сухорукова Т. Економічна безпека підприємства. *Економіка України*. 1998. № 10. С. 48-52.
6. Козаченко Г., Пономарьов В., Ляшенко О. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
7. Кухта П. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. С. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439> (дата звернення: 7.03.2024).

8. Кушнір С., Семібратова Є. Аграрний ринок України в умовах війни. *Агросвіт*. 2023. № 12. С. 15-22. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1654/1666> (дата звернення: 10.03.2024).
9. Масловська Л., Головач К. Формування системи антикризового управління сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2017. № 9. С. 12-17. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2389&i=1> (дата звернення: 10.03.2024).
10. Мельник С. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: "Растр-7", 2020. 384 с. URL: <dspace.lnuvs.edu.ua>. (дата звернення: 29.01.2024).
11. Мовчанюк А., Дяченко М. Аграрний сектор України в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/6b1fe430-1a1e-42bf-9000-9af402663def/content> (дата звернення: 10.03.2024).
12. Нейтер Р., Зоря С., Муляр О. Збитки, втрати та потреби сільського господарства через повномасштабне вторгнення. Лютий 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf) (дата звернення: 11.03.2024).
13. Підлужна Н. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.10. Донецьк. 2003. 20 с.
14. Реверчук Н. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.
15. Світлична А., Дем'яненко Н., Гаряга Р., Вишар О., Мурлян М. Діяльність сільськогосподарських підприємств під час воєнного стану. *Агросвіт*. 2023. № 19. С. 68-73. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2208/2237> (дата звернення: 10.03.2024).
16. Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства: пер. з англ. Київ: Всеуито, Наукова думка, 2001. 367 с.
17. Федулова І. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Випуск 1, № 1. С. 65-74. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf> (дата звернення: 6.03.2024).
18. Burnett J. A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*. Winter 1998. Vol. 24, Issue 4. P. 475-488. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036381119980112X> (дата звернення: 10.03.2024).
19. Ehrmann H., Mintert S. Unternehmensplanung. 7., aktualisierte Auflage. Herne: NWB Verlag GmbH & Co, KG, 2022. 611 p.
20. Frentrup M., Heyder M., Theuvsen L. Risikomanagement in der Landwirtschaft. URL: [https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck\\_LeitfadenRisikomanagement\\_23112011\\_final.pdf](https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf). 47 S. (дата звернення: 30.01.2024).
21. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Juli-August 1998, Vol. 76. P. 55-60. URL: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_615939/objava\\_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf) (дата звернення: 6.03.2024).
22. Machazina K., Wolf J. Das internationale Managementwissen Konzepte – Methoden – Praxis, 8. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2012. 1200 p.

## References

1. Arefieva, O., & Kuzenko T. (2005). Planning of the economic security of the enterprise. Kyiv: Publishing house of the European University [In Ukrainian].
2. Yepifanov, A., Plastun, O., & Dombrovskiy V. (2009). *Financial security of enterprises and banking institutions*. Sumy: DVNZ "UABS NBU" [In Ukrainian].
3. Zhovnovach R.I., Kovalov D.H., & Burlaka V.V. (2023). Accounting and Analytical Support for Crisis Management of Agricultural Enterprises on the Basis of Budgeting. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 2 (72), 26-33. [In Ukrainian]. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2\(72\)-26-33](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-2(72)-26-33).
4. Zhovnovach R.I., Shatalov O.V., Bohutenko Yu.A., & Sokolenko A.V. (2022). Peculiarities of strategizing the development of domestic agricultural enterprises. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka. Chumachenkivski chytannia*, 109-119 [In Ukrainian]. <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2022.109-119>
5. Kovalev, D., & Sukhorukova, T. (1998). Economic security of the enterprise. *Ekonomika Ukrainy*, 10, 48-52 [In Ukrainian].
6. Kozachenko, G., Ponomariov, V., & Liashenko, O. (2003). *Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision*. Kyiv: Libra [In Ukrainian].
7. Kukhta, P. (2012). Crises, their causes and consequences. *Efektynna ekonomika*, 10. [www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439) [In Ukrainian].
8. Kushnir, S., & Semibratova, E. (2023). The agricultural market of Ukraine in conditions of war. *Ahrosvit*, 12, 15-22. <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/1654/1666> [In Ukrainian].



9. Maslovska, L., & Holovach, K. (2017). Formation of the anti-crisis management system of agricultural enterprises. *Ahrosvit*, 9, 12-17. <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2389&I=1> [In Ukrainian].
10. Melnyk, S. (2020). *Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice*. Lviv: Rastr-7. <https://dspace.lnuvs.edu.ua> [In Ukrainian].
11. Movchaniuk, A., & Diachenko, M. (2023). The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war. *Efektivna ekonomika*, 2. <https://lib.udau.edu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/6b1fe430-1a1e-42bf-9000-9af402663def/content> [In Ukrainian].
12. Neiter, R., Zoria, S., & Muliar, D. (2024). *Damages, losses and needs of agriculture due to full-scale invasion. February 2024*. [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3\\_ukr.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/02/RDNA3_ukr.pdf) [In Ukrainian].
13. Pidluzhna, N. (2003). Organization of management of economic security of the enterprise. *Extended abstract of candidate's thesis*. Donetsk. [In Ukrainian].
14. Reverchuk, N. (2004). *Management of economic security of business structures*. Lviv: LBI NBU [In Ukrainian].
15. Svitlychna, A., Demianenko, N., Hariaha, R., Vyshar, O., & Murlian, M. (2023). Activities of agricultural enterprises during martial law. *Ahrosvit*, 19, 68-73. <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2208/2237> [In Ukrainian].
16. Walsh, K. (2001). *Key financial indicators. Analysis and management of enterprise development*. Kyiv: Vseuvyto, Naukova dumka [In Ukrainian].
17. Fedulova, I. (2019). Risk management strategy. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini. Vol. 1, 1*, 65-74. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/dec/20453/management-65-74.pdf> [In Ukrainian].
18. Burnett, J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, 24, 4, 475-488. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S036381119980112X> [In English].
19. Ehrmann, H., Mintert, S. (2022). *Unternehmensplanung*. Herne: NWB Verlag GmbH & Co, KG [In German].
20. Frentrup, M., Heyder, M., Theuvsen, L. *Risikomanagement in der Landwirtschaft* [https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck\\_LeitfadenRisikomanagement\\_23112011\\_final.pdf](https://cms.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Nachdruck_LeitfadenRisikomanagement_23112011_final.pdf) [In German].
21. Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76, 55-60. [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_615939/objava\\_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_615939/objava_151912/fajlovi/GREINER%20Evolution-and-Revolution-as-Organizations-Grow.pdf) [In English].
22. Machazina, K., & Wolf, J. (2012). *Das internationale Managementwissen: Konzepte – Methoden – Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag [In German].

**Dmytro Holub**, post-graduate student

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

**Oleksandr Bezuhlyi**, post-graduate student

*University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine*

**Andrii Kovalov**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine*

### **Formation of a Strategies Portfolio for the Functioning of Ukraine's Agricultural Enterprises in Risky and Crisis Conditions of Activity**

The article is devoted to the study of the sequence of formation of a portfolio of strategies for the functioning of corporations in risky and crisis conditions of activity. The purpose of the publication is to study and generalize the features of the justification of the portfolio of strategies on the example of the activities of agricultural enterprises.

In the course of the research, a comprehensive situational analysis scheme was developed for the agricultural enterprises in the process of forming their portfolio of strategies for the functioning. The consistency of comprehensive situational analysis by the authors is connected with the methodology of distinguishing three levels of formation of the portfolio of functioning strategies, which corresponds to the strategic planning system: corporate (at the level of the agricultural enterprises as an object of strategic management), the segment of agricultural enterprises (the strategic area of the corporation's activity), the center of responsibility (profit) as a strategic unit of the corporation. Possibilities of expanding the factual basis for the justification of strategic decisions for cases of using the traditional toolkit for analyzing external circumstances and the internal potential of the agricultural enterprises activity are being investigated. The definition of the financial crisis of the agricultural enterprises as a cyclical contradiction between the actual state of financial potential and the required volume of financial needs during the life cycle of the corporation is given.

The proposal to expand the means of comprehensive situational analysis is substantiated through the analysis of "strategic gaps" in the corporation's activities. A separate problem of the formation of portfolio of

strategies for the functioning is defined by the need to take into account the actual circumstances of the production corporation's activity under crisis conditions and under the conditions of constant generation of risks of various origins, mainly of a financial nature. It is proved that the formation of portfolio of strategies for the functioning, taking into account the corrections for the possibility of loss of monetary funds of acceptable, critical or catastrophic sizes, should be carried out using the methods of forecasting a multivariate long-term financial plan according to the most important directions of financial risk management in the activity of the agricultural enterprises.

**strategic management, portfolio analysis, strategic analysis, corporate strategy, business area strategy, strategy for implementing the business function of the responsibility center**

*Одержано (Received) 13.03.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 01.04.2024*  
*Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*

УДК 338.2

JEL classification: O31, O32

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).103-109](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).103-109)

**П.А. Голубецький**, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
*Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна*

## **Інноваційний процес на підприємстві: правова й економічна етимологія понять та характеристика етапів**

Стаття присвячена дослідженню правової та економічної етимології основних понять та категорій інноваційного процесу, який здійснюється в рамках інноваційної діяльності підприємства. Метою статті є визначення складових інноваційного процесу та їх змістовного наповнення.

Проаналізовано зарубіжні та вітчизняні правові документи, які регламентують і визначають сутність інноваційної діяльності. Зокрема, здійснено порівняльний аналіз документів «Керівництво Осло», «Керівництво Боготи» і документів українського правового поля. Досліджено підходи до визначення вітчизняних та зарубіжних вчених стосовно таких понять, як «новаторство», «новація», «інновація» в історичному контексті та сучасних реаліях. Доведено, що зазначені терміни є різними за своєю природою і чітке визначення їх сутності є запорукою уникнення плутанини при характеристиці етапів інноваційного процесу. Визначено, що «інноваційна діяльність» та «інноваційний процес» не є синонімами. Інноваційна діяльність є ширшим поняттям і в рамках неї можуть здійснюватися різні за своєю природою інноваційні процеси.

Власною розробкою автора є побудова логічної схеми інноваційного процесу з визначенням його етапів, внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на хід виконання завдання. Зокрема, послідовність протікання таких етапів є наступною: визначення вузьких місць функціонування підприємства з переліком внутрішніх та зовнішніх чинників; процес формування ідеї їх подолання; новаторство у вигляді закінчених НДДКР; новація, яка є експериментальним запуском ноу-хау у виробничий чи управлінський процес; інновація, де масштабовано використання новації.

**інноваційна діяльність, інноваційний процес, інновація, новація**

**Постановка проблеми.** Значущість інновацій в економіці постіндустріального періоду обумовлюється тими важливими функціями, які вони виконують: створення конкурентних переваг підприємства; реалізація прогресивних технологій і випуск якісно нової продукції; підвищення ефективності і продуктивності праці; здійснення структурних перетворень на макрорівні на користь створення економіки знань.

Про важливість дослідження інноваційних процесів свідчить той факт, що з'явився новий напрямок наукового дослідження - «Інноватика». Інноватика представляє собою цілий комплекс міждисциплінарних досліджень на стику філософії, психології, соціології, економіки, теорії управління, культурології та лінгвістики в контексті управління інноваційними процесами, в тому числі питань методології та організації інноваційної діяльності.