

УДК 005.591.6:631.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.214.367-376>

Захарчук О.Ю.

Західноукраїнський національний університет

Zakharchuk Oleksandr

West Ukrainian National University

<https://orcid.org/0009-0004-8330-0363>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД

У статті обґрунтовано концептуальний підхід до формування системи управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах. Визначено мету, суб'єкт, об'єкт, завдання, функції, інструменти, забезпечення, моніторинг, оцінювання та зворотний зв'язок. Розкрито роль стратегічного планування, інноваційних програм, управління проєктами, бюджетування, стимулювання й цифрових рішень у реалізації інноваційних змін. Систематизовано принципи управління, об'єднані у загальноуправлінську, спеціальну та галузеву-специфічну групи. Наукова новизна полягає у поданні управління інноваційними процесами як цілісної, динамічної та адаптивної системи, що враховує сезонність, ресурсну залежність, технологічну циклічність та інституційні умови аграрного виробництва. Практичне значення результатів визначається можливістю їх використання для обґрунтування інноваційних рішень і контролю результативності.

Ключові слова: інноваційні процеси, система управління, аграрні підприємства, концептуальний підхід, інноваційний менеджмент, інструменти управління, цифрові рішення, принципи управління.

FORMATION OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR INNOVATION PROCESSES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES: A CONCEPTUAL APPROACH

The article substantiates a conceptual approach to the formation of an innovation process management system in agricultural enterprises. The relevance of the study is determined by the need for technological renewal, digitalisation, rational resource use and adaptation to changes in the market environment. The purpose of the article is to develop an integrated framework that combines the structural elements, instruments, support mechanisms and principles of innovation process management with due regard to the specific features of agricultural production.

The proposed system is interpreted as an integrated, dynamic and adaptive set of interrelated elements and managerial actions that ensure the generation, selection, implementation, evaluation and adjustment of innovative solutions. Its structure includes the management goal, subject, object, tasks and functions, as well as instruments, resource, organisational, personnel, financial and information support, monitoring, evaluation and feedback.

It is established that the practical implementation of the system should be based on the coordinated use of strategic planning, innovation programmes, project management, budgeting, economic incentives and digital solutions. Their interaction links innovation priorities with managerial decisions, resources and measurable results.

The principles of innovation process management are systematised into three groups: general management, special and sector-specific. The latter reflect the characteristics of agricultural production, including seasonality, technological cycles, resource dependence, environmental requirements, institutional conditions and food security.

The scientific novelty lies in representing innovation process management as a coherent system that integrates structural, functional, instrumental and resource components with principles, monitoring and feedback. The practical significance consists in applying the proposed framework to justify innovation decisions, coordinate participants, allocate resources, monitor implementation and adjust managerial actions. Further research should focus on assessing system effectiveness and selecting innovation solutions according to the scale, specialisation and resource potential of agricultural enterprises.

Keywords: innovation processes, management system, agricultural enterprises, conceptual approach, innovation management, management instruments, digital solutions, management principles.

JEL classification: O32, M10, Q12, Q16.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування аграрних підприємств характеризуються прискоренням технологічних змін, поширенням цифрових

технологій, загостренням конкуренції та посиленням вимог до раціонального використання виробничих ресурсів. Водночас специфіка аграрного виробництва,

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Захарчук О.Ю., 2026

зумовлена сезонністю, тривалістю біологічних і технологічних циклів, природно-кліматичною залежністю та обмеженістю фінансових ресурсів, ускладнює впровадження нововведень і підвищує вимоги до обґрунтованості управлінських рішень.

За таких умов інноваційна діяльність набуває стратегічного значення для підвищення продуктивності, забезпечення стійкості та зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств. Проте наявність інноваційних ідей, технологій або інвестиційних ресурсів не гарантує досягнення очікуваних результатів. Фрагментарне впровадження окремих технологічних, організаційних чи цифрових рішень без їх узгодження зі стратегічними цілями, ресурсними можливостями та виробничими процесами підприємства може призводити до нерационального використання ресурсів, порушення послідовності управлінських дій і зниження результативності інновацій.

З огляду на це виникає необхідність формування цілісної системи управління інноваційними процесами, яка охоплювала б усі етапи інноваційних змін – від виявлення потреби в оновленні та відбору інноваційних рішень до їх впровадження, моніторингу, оцінювання й коригування. Така система має поєднувати мету, суб'єкт, об'єкт, завдання, функції, інструменти та відповідні види забезпечення, а також враховувати стратегічні орієнтири підприємства, його інноваційний потенціал і специфіку аграрного виробництва. Актуальність дослідження полягає в необхідності обґрунтування концептуального підходу до побудови відповідної системи та визначення принципів її функціонування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні засади управління інноваціями та інноваційними процесами розкрито у працях І. В. Угрімової, А. М. Антонової, Н. В. Янченко, А. О. Беліченко, Ю. І. Коваленко, А. О. Близнюка та О. В. Кудрявцевої [1-3]. Авторами визначено сутність інноваційного управління, його місце в системі менеджменту підприємства та сучасні підходи до підготовки й реалізації інноваційних рішень. Особливості управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах досліджують О. М. Ніфатова та В. Ханас, акцентуючи увагу на процесному характері інноваційної діяльності та необхідності врахування галузевої специфіки [4; 5].

Інструментальне забезпечення інноваційного розвитку висвітлено у працях N. Karstegl та співавторів, F. Martell-Chávez, J. M. López-Téllez і Ю. В. Гуцул [6-8]. Питання стратегічного планування, програмного та проектного управління інноваціями розглядають С. В. Бреус, Л. О. Шатненко, І. О. Бас, Л. С. Лісовська, Г. В. Строкович, А. Ю. Котвицький, Д. О. Анохін та О. О. Величко [9-12]. Фінансово-мотиваційні й інформаційно-цифрові аспекти інноваційної діяльності досліджено у працях X. Xu, H. Chen, R. Zhang, S. Wang та Я. В. Панаса [13-15], а значення цифровізації для модернізації аграрного сектору визначено у документах Європейської Комісії [16].

Принципи управління інноваційним розвитком обґрунтовано П. В. Ткаченком, С. Д. Супрун, Л. П. Дави-

дюк та Д. Полтавським [17; 18; 20]. Методологічне значення мають положення ISO 56000:2025, які орієнтують інноваційний менеджмент на системність, стратегічну спрямованість, адаптивність, створення цінності та врахування невизначеності [19].

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, окремі елементи управління інноваційними процесами переважно досліджуються відокремлено. Недостатньо розробленим залишається їх поєднання в цілісну систему, яка охоплювала б структурні елементи, функції, інструменти, види забезпечення, моніторинг і зворотний зв'язок та враховувала специфіку аграрного виробництва. Це зумовлює необхідність формування відповідного концептуального підходу.

Метою статті є обґрунтування концептуального підходу до формування системи управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах шляхом визначення її структурних елементів, функціонального та інструментального забезпечення, а також систематизації принципів управління з урахуванням особливостей аграрного виробництва.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових методів дослідження. Так, системний підхід застосовано для розгляду управління інноваційними процесами як цілісної сукупності взаємопов'язаних структурних, функціональних, інструментальних і ресурсних елементів; методи аналізу та синтезу використано для опрацювання наукових підходів до управління інноваційними процесами, визначення складу системи та характеристики інструментів її практичної реалізації; структурно-функціональний аналіз дав змогу встановити взаємозв'язки між метою, суб'єктом, об'єктом, завданнями, функціями, видами забезпечення, моніторингом, оцінюванням і зворотним зв'язком; методи наукового абстрагування й узагальнення застосовано під час формулювання концептуальних положень щодо побудови системи управління інноваційними процесами; метод систематизації та групування використано для розподілу принципів управління на загальноуправлінські, спеціальні й галузево-специфічні; графічний метод забезпечив наочне представлення концептуальної моделі системи та авторського групування принципів управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах.

Виклад основних результатів дослідження. Узагальнення наукових підходів дає підстави розглядати управління інноваційними процесами як складову загальної системи менеджменту підприємства, що забезпечує формування, обґрунтування та реалізацію інноваційних рішень відповідно до його стратегічних цілей і ресурсних можливостей [1-3]. Водночас застосування такого підходу в аграрних підприємствах потребує врахування процесного характеру інноваційної діяльності, сезонності виробництва, тривалості біологічних і технологічних циклів, а також необхідності координації управлінських дій на всіх етапах реалізації нововведень [4; 5].

Управління інноваційними процесами має охоплювати не лише безпосереднє впровадження окремого но-

вовведення, а й виявлення потреби в інноваційних змінах, відбір і обґрунтування рішень, визначення ресурсного забезпечення, контроль реалізації та оцінювання отриманих результатів. Така логіка дає змогу інтегрувати інноваційну діяльність у загальну систему управління підприємством і забезпечити послідовність її здійснення.

На цій основі систему управління інноваційними процесами аграрного підприємства пропонується трактувати як впорядковану сукупність взаємопов'язаних структурних елементів, управлінських дій, інструментів і ресурсів, використання яких забезпечує формування, відбір, реалізацію, оцінювання та коригування інноваційних рішень відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства й особливостей аграрного виробництва. На відміну від управління окремим інноваційним проектом, запропонований підхід охоплює повний цикл інноваційних змін – від виявлення потреби в оновленні до закріплення отриманих результатів у виробничій та управлінській практиці.

Метою формування відповідної системи є забезпечення ефективного розроблення, упровадження та подальшого розвитку інноваційних рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності аграрного підприємства, посилення його стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Досягнення цієї мети передбачає узгодження інноваційних ініціатив із виробничою спеціалізацією підприємства, станом матеріально-технічної бази, фінансовими можливостями, кадровим потенціалом і змінами ринкового та інституційного середовища.

Структурна побудова системи управління інноваційними процесами ґрунтується на взаємозв'язку її мети, суб'єкта, об'єкта, завдань, функцій, інструментів, видів забезпечення, моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку. Водночас на процес її формування впливають стратегічні орієнтири підприємства, рівень інноваційного потенціалу, специфіка аграрного виробництва та чинники зовнішнього середовища. Запропоновану структурно-логічну побудову системи представлено на рис. 1.

Об'єктом управління в межах сформованої системи є інноваційні процеси, інноваційні рішення та інноваційна діяльність підприємства, що охоплюють підготовку, обґрунтування, впровадження, поширення й подальший розвиток нововведень. Суб'єктами управління виступають керівництво аграрного підприємства, менеджери, профільні фахівці та структурні підрозділи, які забезпечують ініціювання інновацій, прийняття управлінських рішень, розподіл ресурсів і супровід процесу їх реалізації. Взаємодія суб'єкта та об'єкта управління перетворює інноваційні наміри на організований процес із визначеними цілями, відповідальними виконавцями, строками та критеріями результативності.

Зміст системи управління конкретизується через комплекс взаємопов'язаних завдань. До них належать виявлення інноваційних потреб підприємства, генеру-

вання та відбір перспективних ідей, оцінювання доцільності й можливостей їх реалізації, визначення необхідного ресурсного забезпечення, організація впровадження, контроль отриманих результатів, а також прийняття рішень щодо поширення, масштабування або коригування нововведень. Послідовне виконання цих завдань забезпечує перехід від загальних орієнтирів інноваційного розвитку до конкретних дій.

Функціональний каркас системи утворюють планування, організація, мотивація, координація, контроль і регулювання. Планування забезпечує визначення цілей, пріоритетів, ресурсів і очікуваних результатів інноваційних змін. Організація передбачає розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів між учасниками інноваційного процесу. Мотивація спрямована на формування зацікавленості працівників і керівників у розробленні та впровадженні нововведень. Координація забезпечує узгодження дій структурних підрозділів, контроль дає змогу відстежувати перебіг реалізації інноваційних заходів, а регулювання – своєчасно коригувати управлінські рішення відповідно до виявлених відхилень.

Взаємодія зазначених функцій формує безперервний управлінський цикл, у межах якого інноваційна діяльність набуває послідовного, організованого та контрольованого характеру. Отже, система управління інноваційними процесами має формуватися як цілісна, динамічна й адаптивна конструкція, результативність якої визначається не кількістю впроваджених нововведень, а ступенем узгодженості стратегічних цілей, управлінських дій, ресурсних можливостей і механізмів оцінювання отриманих результатів.

Практичне функціонування сформованої системи управління інноваційними процесами потребує використання відповідного інструментарію, за допомогою якого стратегічні орієнтири підприємства трансформуються у конкретні програми, проекти, фінансові рішення та організаційні заходи. Його застосування забезпечує планування інноваційних змін, розподіл ресурсів, координацію учасників, контроль перебігу інноваційного процесу та оцінювання отриманих результатів.

У науковій літературі інструменти управління інноваційними процесами розглядаються як сукупність засобів, що забезпечують стратегічну спрямованість інноваційної діяльності, її організаційну впорядкованість, ресурсну підтримку та оцінювання результативності [6]. Розвиток цифрових технологій і проектних форм організації діяльності доповнює цей інструментарій технологічними дорожніми картами, цифровими платформами, аналітичними системами, портфельним управлінням інноваційними проектами та спеціалізованим навчанням персоналу [7]. Комплексний підхід передбачає також застосування стратегій інноваційного розвитку, моніторингу технологічних трендів, управління ризиками, розвитку інноваційного потенціалу та формування партнерських зв'язків [8].

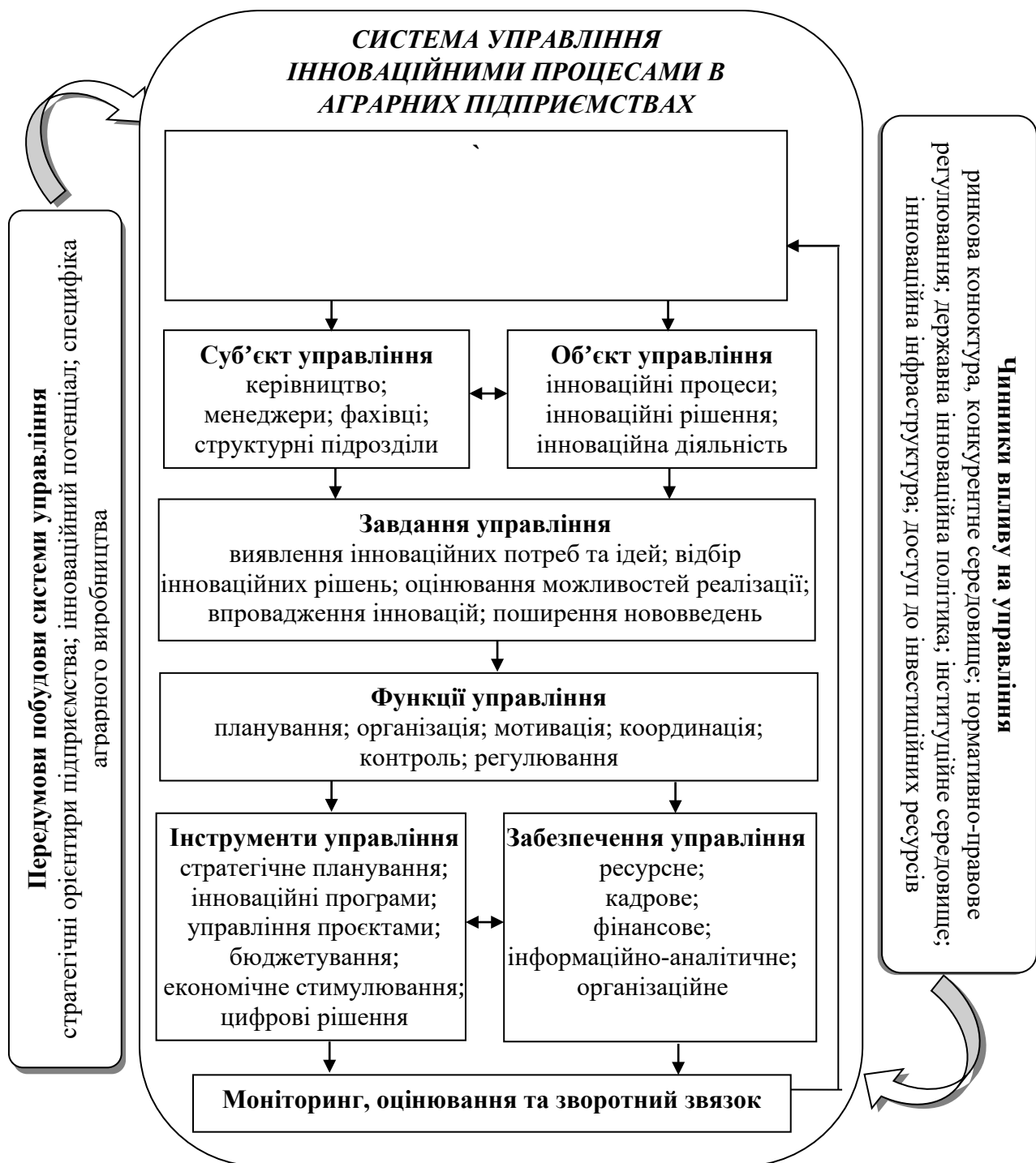


Рис. 1. Концептуальна модель системи управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах.
Джерело: власні дослідження автора.

З урахуванням особливостей аграрного виробництва до базових інструментів системи управління інноваційними процесами доцільно віднести стратегічне планування, інноваційні програми, управління інноваційними проєктами, бюджетування, економічне стимулювання та цифрові рішення. Визначальне місце серед зазначених інструментів належить стратегічному плануванню, яке забезпечує узгодження інноваційних ініціатив із довгостроковими орієнтирами аграрного підприємства. У його межах визначаються напрями технологічного, організаційного, управлінського та циф-

рового оновлення, встановлюються очікувані результати, оцінюється потреба в ресурсах і формується послідовність реалізації інноваційних рішень. Стратегічне планування зменшує ситуативність управлінських дій, сприяє формуванню інноваційної політики підприємства та забезпечує системність інноваційних процесів [9; 10].

В аграрних підприємствах стратегічне планування має враховувати сезонність, тривалість виробничих і біологічних циклів, природно-кліматичну залежність, стан матеріально-технічної бази та кадрові можливо-

сті. Це потребує завчасного обґрунтування інноваційних рішень, визначення джерел фінансування та узгодження строків їх упровадження з виробничим календарем.

Практичним інструментом реалізації стратегічних орієнтирів є інноваційні програми – сукупність взаємопов'язаних заходів і проєктів, спрямованих на досягнення визначених цілей інноваційного розвитку [11]. Вони конкретизують цілі, строки, відповідальних виконавців, джерела фінансування та очікувані результати. Зміст таких програм має відповідати спеціалізації, масштабам діяльності, стану техніко-технологічної бази та ресурсним можливостям підприємства. Інноваційні програми можуть охоплювати модернізацію техніки, впровадження ресурсозберігаючих технологій, автоматизацію операцій, цифровізацію обліку, вдосконалення зберігання продукції та розвиток компетентностей персоналу.

Конкретизованою формою реалізації інноваційної програми є інноваційний проєкт, що характеризується визначеною метою, строками, бюджетом, складом виконавців і критеріями результативності. Управління проєктом охоплює обґрунтування ідеї, планування етапів, розподіл відповідальності, управління ресурсами та ризиками, контроль виконання й оцінювання результатів. В аграрних підприємствах відповідні проєкти можуть бути пов'язані із запровадженням систем точного землеробства, цифрового моніторингу посівів, автоматизованого контролю ресурсів, нових технологій обробітку ґрунту, зберігання та перероблення продукції [12]. Результативність проєкту доцільно визначати не лише за дотриманням строків і бюджету, а й за отриманим економічним, технологічним, організаційним або екологічним ефектом.

Фінансовою основою реалізації інноваційних програм і проєктів є бюджетування. Воно передбачає обґрунтування джерел фінансування, розподіл коштів між етапами впровадження, оцінювання очікуваної віддачі та контроль використання ресурсів. Під час формування бюджету мають враховуватися прямі й супутні витрати, пов'язані з придбанням технологій, підготовкою персоналу, обслуговуванням та інтеграцією інноваційних рішень. З огляду на сезонність аграрного виробництва та коливання цін на ресурси бюджет повинен передбачати можливість обґрунтованого коригування фінансових параметрів.

Важливим інструментом є економічне стимулювання працівників і керівників, залучених до інноваційного процесу. Матеріальне заохочення доцільно пов'язувати з конкретними результатами впровадження нововведень – зниженням витрат, підвищенням продуктивності, скороченням втрат, раціональнішим використанням ресурсів або поліпшенням якості продукції. Система винагород управлінського персоналу може впливати на інтенсивність інноваційних інвестицій і фінансову стійкість підприємства [13]. Матеріальні стимули варто доповнювати професійним визнанням, залученням працівників до прийняття рішень та можливостями розвитку їхніх компетентностей.

В умовах цифрової трансформації особливого зна-

чення набувають цифрові рішення, що забезпечують накопичення, систематизацію та аналіз даних, необхідних для управління інноваційними процесами. В аграрних підприємствах цифровий інструментарій охоплює системи обліку виробничих операцій, GPS-контроль техніки, дистанційний моніторинг посівів, аналіз використання матеріальних ресурсів, а також програмні продукти для управління проєктами, бюджетами й ресурсами [14].

Інформаційне забезпечення інноваційних проєктів дає змогу систематизувати відомості про зміст нововведень, строки реалізації, використані ресурси й отримані результати, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень [15]. Цифрові технології також забезпечують взаємодію між структурними підрозділами, своєчасне виявлення відхилень та оперативне коригування управлінських дій. Європейська Комісія пов'язує цифровізацію сільського господарства з його модернізацією, підвищенням конкурентоспроможності та стійкості [16].

Водночас результативність цифрових рішень залежить від якості даних, кваліфікації персоналу та інтеграції цифрових систем у процес прийняття управлінських рішень. Тому цифрове оновлення має супроводжуватися навчанням працівників, адаптацією внутрішніх процедур та формуванням належного інформаційного забезпечення.

Таким чином, розглянуті інструменти утворюють взаємопов'язану сукупність: стратегічне планування визначає напрями інноваційного розвитку; програми структурують комплекс необхідних змін; проєктне управління забезпечує реалізацію конкретних рішень; бюджетування формує фінансову основу; економічне стимулювання активізує участь персоналу; цифрові рішення забезпечують інформаційно-аналітичний супровід. Їх узгоджене застосування формує цілісний механізм реалізації інноваційних процесів в аграрному підприємстві.

Результативність застосування розглянутих інструментів залежить від належного забезпечення функціонування системи управління інноваційними процесами. Його доцільно трактувати як сукупність ресурсних, організаційних, кадрових, інформаційних і фінансових передумов, необхідних для підготовки, реалізації та оцінювання інноваційних рішень. Саме забезпечення створює практичну основу для узгодження дій учасників, розподілу відповідальності та підтримання послідовності інноваційного процесу.

Ресурсне забезпечення охоплює матеріально-технічні, природні, трудові та технологічні ресурси, необхідні для впровадження нововведень. Для аграрних підприємств особливе значення має відповідність інноваційних рішень стану технічної бази, виробничій спеціалізації, сезонності та тривалості технологічних циклів. Недостатня ресурсна підготовленість може обмежити результативність навіть належно обґрунтованої інноваційної ініціативи.

Організаційне забезпечення передбачає визначення повноважень, відповідальності та порядку взаємодії між керівництвом, структурними підрозділами й вико-

навцями. Його завдання полягає у створенні умов, за яких інноваційні рішення інтегруються у чинну систему управління підприємством, а не реалізуються як відокремлені заходи. Кадрове забезпечення, своєю чергою, охоплює добір фахівців, розвиток їхніх професійних компетентностей, навчання роботі з новими технологіями та формування готовності персоналу до організаційних змін.

Інформаційне забезпечення формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Воно має включати дані про стан ресурсів, перебіг виробничих процесів, витрати, строки реалізації проєктів, ризики та результати впровадження інновацій. Фінансове забезпечення пов'язане з визначенням джерел фінансування, обсягів необхідних коштів і порядку їх використання. Узгодженість зазначених складових дає змогу зменшити розрив між запланованими інноваційними заходами та можливостями їх практичного виконання.

Невід'ємним елементом сформованої системи є моніторинг, який забезпечує систематичне відстеження перебігу інноваційного процесу. Його проведення передбачає контроль дотримання строків, обсягів витрат, використання ресурсів і досягнення проміжних результатів. Для аграрних підприємств моніторинг має враховувати, що ефект від окремих нововведень може проявлятися після завершення виробничого циклу або кількох сезонів.

Оцінювання спрямоване на визначення відповідності отриманих результатів поставленим цілям. Залежно від змісту інноваційного рішення воно може охоплювати економічні, технологічні, організаційні, соціальні та екологічні показники. Доцільно оцінювати не лише безпосередній ефект від впровадження, а й можливість подальшого використання, поширення або масштабування нововведення.

Особливу роль у цій системі відіграє зворотний зв'язок. На основі результатів моніторингу й оцінювання керівництво підприємства може уточнювати цілі, змінювати склад інструментів, перерозподіляти ресурси, коригувати програми та проєкти. За потреби приймаються рішення щодо продовження, масштабування, модифікації або припинення окремих інноваційних заходів. Завдяки цьому управління інноваційними процесами набуває адаптивного характеру та здатності реагувати на зміни внутрішніх і зовнішніх умов.

Формування системи управління інноваційними процесами повинно також враховувати стратегічні орієнтири підприємства, рівень його інноваційного потенціалу та специфіку аграрного виробництва. Водночас її функціонування відбувається під впливом ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, нормативно-правового регулювання, державної інноваційної політики, доступу до інвестиційних ресурсів та розвитку інноваційної інфраструктури. Зазначені чинники визначають доцільність окремих інноваційних рішень і можливості їх реалізації.

Важливим елементом концептуального підходу є принципи управління інноваційними процесами, які

визначають вимоги до побудови системи, прийняття рішень та організації їх практичної реалізації. На відміну від структурних елементів, що відображають склад системи, принципи задають правила її функціонування та забезпечують узгодженість управлінських дій на різних етапах інноваційного процесу.

Аналіз наукових підходів засвідчує відсутність єдиного переліку таких принципів. У частині досліджень вони розглядаються безпосередньо в контексті інноваційної діяльності, в інших – через положення інноваційного менеджменту, стратегічного планування, управління проєктами, ресурсного забезпечення та розвитку інноваційного потенціалу.

Обґрунтованим є підхід, відповідно до якого система принципів повинна формуватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства та характеру інновацій, що впроваджуються [17]. Водночас активізація інноваційної діяльності потребує цілеспрямованого планування, належної організації, ресурсного забезпечення та стимулювання використання інвестиційних ресурсів у межах інноваційних проєктів [18].

Методологічне значення мають також положення міжнародних стандартів у сфері інноваційного менеджменту. Зокрема, ISO 56000:2025 визначає базові поняття та принципи управління інноваціями, орієнтовані на системність, стратегічну спрямованість, створення цінності, використання знань, адаптивність і врахування невизначеності [19]. У наукових працях до основних принципів управління інноваційним розвитком також відносять комплексність, наукову обґрунтованість, динамічність, інтегрованість, безперервність, збалансованість, пріоритетність та об'єктивність управлінських рішень [20].

Узагальнення зазначених підходів дало змогу систематизувати принципи управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах за трьома взаємопов'язаними групами: загальноуправлінські, спеціальні та галузево-специфічні (рис. 2).

До загальноуправлінських належать принципи, які визначають основні вимоги до побудови й функціонування системи управління незалежно від виду інновацій. До них віднесено системність, цілеспрямованість, комплексність, адаптивність, ефективність і наукову обґрунтованість.

Принцип системності передбачає розгляд управління інноваційними процесами як цілісної сукупності взаємопов'язаних елементів. Цілеспрямованість забезпечує підпорядкування інноваційних рішень стратегічним орієнтирам підприємства, а комплексність потребує одночасного врахування організаційних, фінансових, кадрових, інформаційних і технологічних аспектів. Адаптивність відображає здатність системи реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Принцип ефективності орієнтує управлінські дії на досягнення визначених економічних, технологічних, організаційних або екологічних результатів, тоді як наукова обґрунтованість передбачає прийняття рішень на основі аналізу, прогнозування та достовірної інформації.

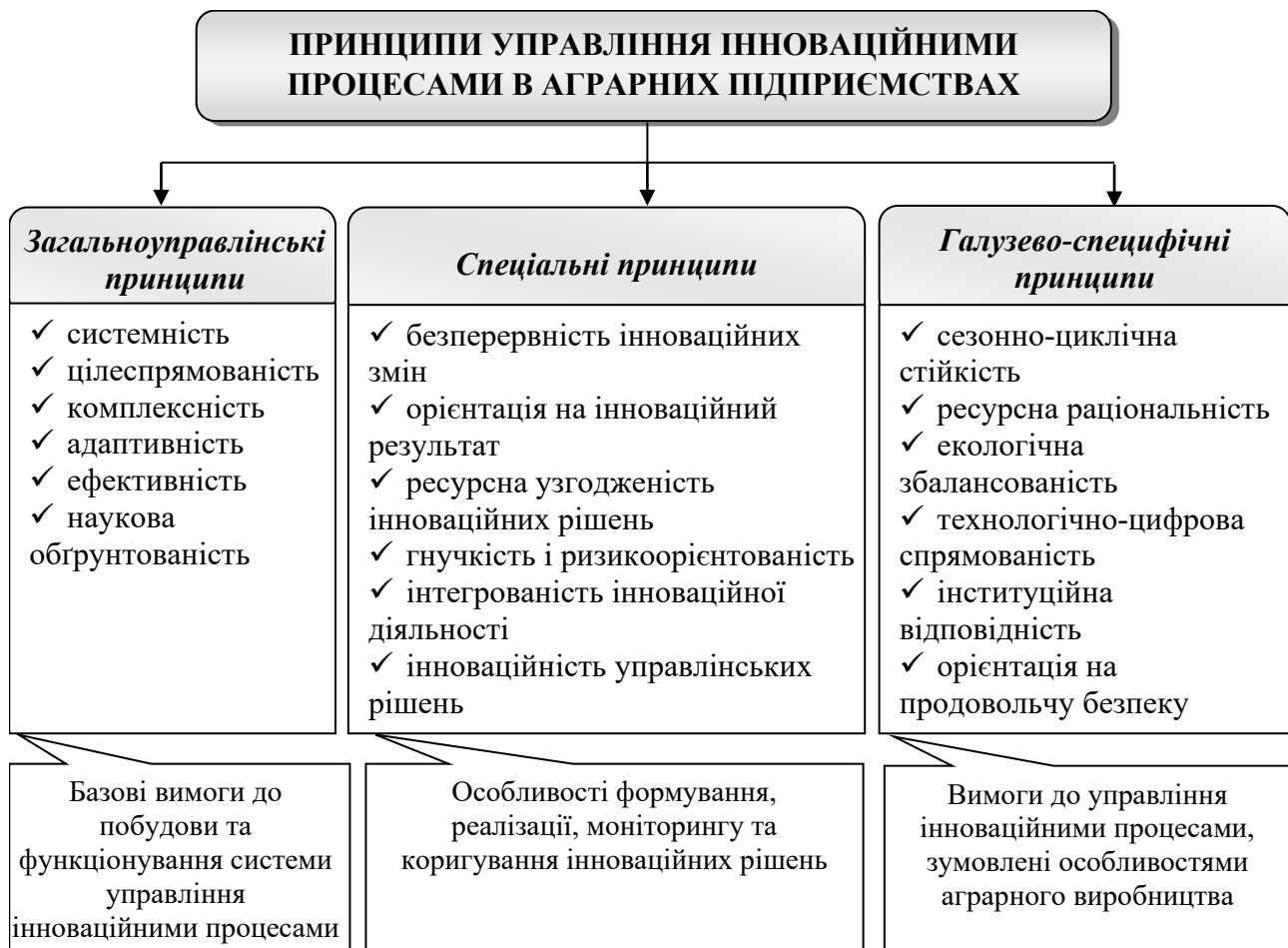


Рис. 2. Групування принципів управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах.

Джерело: розроблено автором.

Спеціальні принципи відображають особливості формування, реалізації та коригування інноваційних рішень. До цієї групи належать безперервність інноваційних змін, орієнтація на інноваційний результат, ресурсна узгодженість, гнучкість і ризикоорієнтованість, інтегрованість інноваційної діяльності та інноваційність управлінських рішень.

Безперервність передбачає систематичне оновлення виробничих, технологічних і управлінських процесів. Орієнтація на результат спрямовує управління на досягнення конкретного ефекту від упровадження нововведень. Ресурсна узгодженість вимагає відповідності інноваційних заходів фінансовим, кадровим, матеріально-технічним та інформаційним можливостям підприємства. Гнучкість і ризикоорієнтованість забезпечують можливість вибору альтернативних рішень та їх коригування в умовах невизначеності. Інтегрованість передбачає включення нововведень у чинні виробничі, фінансові та організаційні процеси, а інноваційність управлінських рішень – орієнтацію не лише на підтримання поточної діяльності, а й на пошук нових підходів до розвитку підприємства.

Галузево-специфічні принципи враховують особливості аграрного виробництва. До них доцільно віднести сезонно-циклічну стійкість, ресурсну раціональність, екологічну збалансованість, технологічно-цифрову спрямованість, інституційну відповідність та орієнтацію на продовольчу безпеку.

Сезонно-циклічна стійкість передбачає узгодження інноваційних рішень із біологічними та технологічними циклами виробництва.

Ресурсна раціональність орієнтує підприємство на ефективне використання земельних, матеріально-технічних, фінансових, трудових і природних ресурсів. Екологічна збалансованість потребує врахування впливу інновацій на стан ґрунтів, природокористування та довкілля. Технологічно-цифрова спрямованість відображає необхідність використання сучасних технологій і систем моніторингу. Інституційна відповідність означає узгодження інноваційної діяльності з нормативно-правовими вимогами, стандартами й державними програмами підтримки. Орієнтація на продовольчу безпеку пов'язує інноваційний розвиток зі стабільністю, якістю та результативністю аграрного виробництва.

Поєднання структурних елементів, управлінського інструментарію, видів забезпечення та принципів дає змогу розглядати сформовану систему як цілісну концептуальну конструкцію. Особливістю запропонованого підходу є те, що управління інноваційними процесами не обмежується впровадженням окремих технологічних або організаційних нововведень. Воно передбачає узгодження інноваційних рішень зі стратегічними орієнтирами підприємства, його інноваційним потенціалом, ресурсними можливостями та виробни-

чою специфікою.

Водночас сформована система є відкритою до впливу зовнішнього середовища. Ринкова кон'юнктура, конкурентний тиск, нормативно-правові вимоги, державна інноваційна політика, доступність інвестиційних ресурсів і розвиток інноваційної інфраструктури впливають на вибір пріоритетів, інструментів і способів реалізації інноваційних рішень. Тому важливою властивістю системи є її адаптивність – здатність своєчасно змінювати управлінські дії відповідно до нових умов функціонування підприємства.

Запропонований концептуальний підхід забезпечує взаємозв'язок між стратегічним рівнем управління та практичною реалізацією інноваційних змін. На стратегічному рівні визначаються цілі, пріоритети та загальні напрями інноваційного розвитку; на організаційному – формуються програми, проекти, розподіляються повноваження й ресурси; на операційному – здійснюються впровадження, моніторинг і оцінювання результатів. Зворотний зв'язок поєднує ці рівні, забезпечуючи коригування рішень і подальше вдосконалення системи.

Висновки. У результаті дослідження сформовано концептуальний підхід до побудови системи управління інноваційними процесами в аграрних підприємствах. Запропонована система охоплює мету, суб'єкт, об'єкт, завдання, функції, інструменти, види забезпечення, моніторинг, оцінювання та зворотний зв'язок, взаємодія яких забезпечує послідовність формування, реалізації й коригування інноваційних рішень.

Встановлено, що практичне функціонування системи ґрунтується на узгодженому застосуванні стратегічного планування, інноваційних програм, управління проектами, бюджетування, економічного стимулювання та цифрових рішень. Їх поєднання забезпечує зв'язок між стратегічними орієнтирами підприємства, його ресурсними можливостями та конкретними ре-

зультатами інноваційної діяльності.

Систематизовано принципи управління інноваційними процесами за трьома групами: загальноуправлінські, спеціальні та галузево-специфічні. Таке групування дає змогу врахувати загальні вимоги до управління, особливості інноваційної діяльності та специфіку аграрного виробництва, зокрема сезонність, ресурсну залежність, технологічну циклічність, екологічні обмеження й суспільне значення аграрного сектору.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у комплексному представленні управління інноваційними процесами як цілісної, динамічної та адаптивної системи, що поєднує структурні елементи, інструменти, ресурсне забезпечення, принципи та механізм зворотного зв'язку. Практичне значення запропонованого підходу визначається можливістю його використання для обґрунтування інноваційних рішень, координації дій учасників, раціонального розподілу ресурсів і контролю результативності інноваційних змін.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методичного інструментарію оцінювання ефективності системи управління інноваційними процесами та визначенням критеріїв вибору інноваційних рішень з урахуванням масштабів, спеціалізації й ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

Декларація щодо використання інструментів штучного інтелекту. У процесі підготовки статті було використано інструмент генеративного штучного інтелекту ChatGPT на основі моделі GPT-5.6 Thinking (OpenAI, 2026) для структурування матеріалу, удосконалення логіки викладу та мовно-стилістичного редагування тексту. Жоден згенерований фрагмент не використовувався без критичного аналізу та авторського опрацювання. Автор несе повну відповідальність за наукову обґрунтованість, точність, достовірність і цілісність змісту статті.

Список використаних джерел:

1. Угрімова І. В., Антонова А. М. Управління інноваціями та інноваційними процесами. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2020. № 16(96). С. 25-31. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/c72cc9f0-b164-4e75-b24a-baf46218de78> (дата звернення: 21.07.26).
2. Янченко Н. В., Беліченко А. О., Коваленко Ю. І. Управління інноваційними процесами. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 356-360. URL: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4121-yanchenko-n-v-belichenko-a-o-kovalenko-yu-i-upravlinnya-innovatsijnimi-protsesami> (дата звернення: 21.07.26).
3. Близнюк А. О., Кудрявцева О. В. Сучасні методи інноваційного управління підприємством. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 41. С. 32-40. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.32>
4. Ніфатова О. М. Управління інноваційними бізнес-процесами аграрних підприємств сільських регіонів. Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки. 2020. № 5(151). С. 120-126. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.5.13>
5. Ханас В. Методичні підходи в управлінні інноваційними процесами у сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівського національного екологічного університету. Серія «Економіка АПК». 2025. № 32. С. 156-162. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.156>
6. Karstegl N., Bautista-Rodríguez S., Enjolras M., Mayer F. Adapting innovation management standards for rural SMEs: Evidence from a coffee producers' association. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2026. Vol. 12. Article 100747. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2026.100747>
7. Martell-Chávez F., López-Téllez J. M., May-Arriola D. A., Valenzuela-González R., Ortiz-Morales M. Innovation and technology management strategies for Industry 4.0 adoption in small and medium-sized enterprises in developing countries. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2026. Vol. 12. Article 100769. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2026.100769>

8. Гуцул Ю. В. Інструменти управління інноваційним розвитком підприємств в умовах післявоєнної відбудови національної економіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-139>
9. Бреус С. В., Шатненко Л. О. Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 18. С. 292-299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-41>
10. Бас І. О., Лісовська Л. С. Системність та стратегічне планування в управлінні інноваційними процесами підприємств. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2024. Вип. 4(114). С. 47-50. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-8>
11. Строкович Г. В. Особливості стратегічного управління інноваційними проектами. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 9. С. 678-681. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/115.pdf (дата звернення: 21.07.26).
12. Котвицький А. Ю., Анохін Д. О., Величко О. О. Управління інноваційними проектами в аграрному секторі в умовах глобалізації. Економіка і управління. 2024. Вип. 3. С. 48-53. DOI: <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.48>
13. Xu X. L., Chen H. H., Zhang R. R. The role of innovation investment and executive incentive on financial sustainability in tech-capital-labor intensive energy company: Moderate effect. Energy Reports. 2020. Vol. 6. Pp. 2667-2675. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egy.2020.09.011>
14. Wang S., Wang P., Cebula R., Foley M., Liang C. Scientometric analysis of development and opportunities for research in digital agriculture innovation management. Environmental Modelling & Software. 2025. Vol. 188. Article 106392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2025.106392>
15. Панас Я.В. Інформаційне забезпечення управління інноваційними проектами в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-119>
16. European Commission. Digitalisation of agriculture and rural areas in the EU. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/digitalisation_en (дата звернення: 21.07.26).
17. Ткаченко П. В. Принципи ведення інноваційної діяльності на підприємствах. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-45>
18. Супрун С. Д., Давидюк Л. П. Основні принципи активізації інноваційної діяльності підприємства. Економічний простір. 2020. № 159. С. 111-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-23>
19. ISO 56000:2025 Innovation management – Fundamentals and vocabulary. International Organization for Standardization. ISO. 2025. URL: <https://www.iso.org/standard/84436.html> (дата звернення: 21.07.26).
20. Полтавський Д. Принципи управління інноваційним розвитком підприємств в умовах євроінтеграції. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 4(80). С. 289-296. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-289-296>

References:

1. Ushrimova, I. V., & Antonova, A. M. (2020). Upravlinnia innovatsiiamy ta innovatsiinymy protsesamy [Management of innovations and innovation processes]. Internauka. Seriya: Ekonomichni Nauky, 16(96), 25–31. <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/c72cc9f0-b164-4e75-b24a-baf46218de78> [in Ukrainian].
2. Yanchenko, N. V., Bielichenko, A. O., & Kovalenko, Yu. I. (2018). Upravlinnia innovatsiinymy protsesamy [Management of innovation processes]. Hlobalni ta Natsionalni Problemy Ekonomiky, (23), 356–360. <http://global-national.in.ua/issue-23-2018/31-vipusk-23-cherven-2018/4121-yanchenko-n-v-belichenko-a-o-kovalenko-yu-i-upravlinnya-innovatsijnimi-protsesami> [in Ukrainian].
3. Blyzniuk, A. O., & Kudriavtseva, O. V. (2023). Suchasni metody innovatsiinoho upravlinnia pidpriemstvom [Modern methods of innovative enterprise management]. Ekonomika Transportnoho Kompleksu, (41), 32–40. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.32> [in Ukrainian].
4. Nifatova, O. M. (2020). Upravlinnia innovatsiinymy biznes-protsesamy ahrarnykh pidpriemstv silskykh rehioniv [Management of innovative business processes of agricultural enterprises in rural regions]. Visnyk KNUTD. Seriya: Ekonomichni Nauky, 5(151), 120–126. <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2020.5.13> [in Ukrainian].
5. Khanas, V. (2025). Metodichni pidkhody v upravlinni innovatsiinymy protsesamy u silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Methodological approaches to managing innovation processes in agricultural enterprises]. Visnyk Lvivskoho Natsionalnoho Ekolohichnoho Universytetu. Seriya «Ekonomika APK», (32), 156–162. <https://doi.org/10.31734/economics2025.32.156> [in Ukrainian].
6. Karstegl, N., Bautista-Rodríguez, S., Enjolras, M., & Mayer, F. (2026). Adapting innovation management standards for rural SMEs: Evidence from a coffee producers' association. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, (12), Article 100747. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2026.100747>
7. Martell-Chávez, F., López-Téllez, J. M., May-Arriola, D. A., Valenzuela-González, R., & Ortiz-Morales, M. (2026). Innovation and technology management strategies for Industry 4.0 adoption in small and medium-sized enterprises in developing countries. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, (12), Article 100769. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2026.100769>

8. Hutsul, Yu. V. (2024). Instrumenty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv v umovakh pislivoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky [Tools for managing innovative development of enterprises under the conditions of post-war reconstruction of the national economy]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-139> [in Ukrainian].
9. Breus, S. V., & Shatnenko, L. O. (2018). Stratehichne planuvannia innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Strategic planning of innovative development of an industrial enterprise]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (18), 292–299. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-41> [in Ukrainian].
10. Bas, I. O., & Lisovska, L. S. (2024). Systemnist ta stratehichne planuvannia v upravlinni innovatsiinymy protsesamy pidpriemstv [Systematicity and strategic planning in managing innovation processes of enterprises]. *Naukovyi Visnyk Poltavskoho Universytetu Ekonomiky i Torhivli*, 4(114), 47–50. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-4-8> [in Ukrainian].
11. Strokovich, H. V. (2017). Osoblyvosti stratehichnogo upravlinnia innovatsiinymy proektamy [Features of strategic management of innovative projects]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (9), 678–681 [in Ukrainian].
12. Kotvytskyi, A. Yu., Anokhin, D. O., & Velychko, O. O. (2024). Upravlinnia innovatsiinymy proektamy v ahroному sektori v umovakh hlobalizatsii [Management of innovative projects in the agricultural sector under globalization]. *Ekonomika i Upravlinnia*, (3), 48–53. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.48> [in Ukrainian].
13. Xu, X. L., Chen, H. H., & Zhang, R. R. (2020). The role of innovation investment and executive incentive on financial sustainability in tech-capital-labor intensive energy company: Moderate effect. *Energy Reports*, (6), 2667–2675. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2020.09.011>
14. Wang, S., Wang, P., Cebula, R., Foley, M., & Liang, C. (2025). Scientometric analysis of development and opportunities for research in digital agriculture innovation management. *Environmental Modelling & Software*, (188), Article 106392. <https://doi.org/10.1016/j.envsoft.2025.106392>
15. Panas, Ya. V. (2024). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia innovatsiinymy proektamy v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Information support for managing innovative projects in the digital economy]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-119> [in Ukrainian].
16. European Commission. (n.d.). Digitalisation of agriculture and rural areas in the EU. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. https://agriculture.ec.europa.eu/overview-vision-agriculture-food/digitalisation_en
17. Tkachenko, P. V. (2021). Pryntsypy vedennia innovatsiinoy diialnosti na pidpriemstvakh [Principles of conducting innovative activities at enterprises]. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (29). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-45> [in Ukrainian].
18. Suprun, S. D., & Davydiuk, L. P. (2020). Osnovni pryntsypy aktyvizatsii innovatsiinoy diialnosti pidpriemstva [Basic principles of intensifying the innovative activity of an enterprise]. *Ekonomichniy Prostir*, (159), 111–114. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/159-23> [in Ukrainian].
19. International Organization for Standardization. (2025). ISO 56000:2025 innovation management – Fundamentals and vocabulary. <https://www.iso.org/standard/84436.html>
20. Poltavskyi, D. (2025). Pryntsypy upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstv v umovakh yevrointehratsii [Principles of managing innovative development of enterprises under European integration]. *Vcheni Zapysky Universytetu «KROK»*, 4(80), 289–296. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-289-296> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 29.05.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.06.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 24.07.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.