

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2026. № 3. ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.3.44>

УДК 330.341.1:631.11

М. І. Небава,

к. е. н., професор, професор кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту,

Вінницький національний технічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6933-8702>

І. В. Заюков,

д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту та публічного управління,

Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7225-2827>

І. Ю. Пилипчук,

аспірант,

Вінницький національний технічний університет,

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2984-4917>

ОСОБЛИВОСТІ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АПК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

M. Nebava,

*Candidate of Economics, Professor, Professor of the Department of Enterprise
Economics and Production Management
Vinnitsa National Technical University*

I. Zayukov,

*Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of
Management and Public Administration,
Vinnitsa Trade and Economic Institute of DTEU*

I. Pylypchuk,

Postgraduate Student, Vinnitsa National Technical University

FEATURES OF APPROACHES TO INNOVATION MANAGEMENT AT UKRAINIAN AGRARIAN AND INDUSTRIAL COMPLEX ENTERPRISES IN WAR CONDITIONS

Метою статті є дослідження особливостей підходів до управління інноваціями на підприємствах агропромислового комплексу України в умовах війни, що стане запорукою його економічного повоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети в роботі: акцентовано увагу на необхідності розробки і впровадження інноваційних рішень як фактору виживання підприємств агропромислового комплексу та запоруки післявоєнного відновлення економіки України; розглянуто наступні підходи до управління інноваціями на підприємствах агропромислового комплексу України в умовах війни: системний, процесний, інтеграційний, кризово-адаптаційний, цифровий, стейкхолдерний, проектно-цільовий, екологічно-орієнтований; проаналізовано основні особливості застосування даних підходів; сформовано основні ключові елементи підходів в управлінні інноваціями; наведено приклади реалізації даних підходів в управлінні інноваціями; запропоновано використовувати підходи управління

інноваціями в практику діяльності всіх агропромислових підприємств України; визначено переваги використання підходів в управлінні інноваціями.

The relevance of the study is due to the fact that in the conditions of martial law in Ukraine, the agro-industrial complex remains one of the key sectors of the economy, ensuring the state's food security, foreign exchange earnings and social stability.

The purpose of the article is to study the features of approaches to innovation management at enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine in wartime, which will be the key to its economic post-war recovery.

To achieve the goal set in the work: attention is focused on the need to develop and implement innovative solutions as a factor in the survival of enterprises of the agro-industrial complex and the key to the post-war recovery of the Ukrainian economy; the following approaches to innovation management at enterprises of the agro-industrial complex of Ukraine in wartime are considered: systemic, process, integration, crisis-adaptive, digital, stakeholder, project-targeted, environmentally oriented; the main features of the application of these approaches are analyzed; the main key elements of approaches in innovation management are formed; examples of the implementation of these approaches in innovation management are given; It is proposed to use innovation management approaches in the practice of all agro-industrial enterprises of Ukraine; the advantages of using approaches in innovation management are identified.

The scientific novelty of the work lies in the development of a model for innovation management in the agro-industrial complex of Ukraine, which, unlike traditional models, consists of the following elements: systemic, process, integration, crisis-adaptive, digital, stakeholder, project-targeted, environmentally oriented.

The implementation of this model based on innovative technologies - digital monitoring systems, precision agriculture, energy-efficient solutions, biotechnology, as well as renewable energy sources, etc. is promising and allows

you to adapt production processes to limited resources, reduce losses, optimize costs and ensure the stability of the supply of safe agro-industrial products during a period of deep socio-economic upheavals and global uncertainty.

Ключові слова: *інновації, управління, підхід, модель, агропромисловий комплекс.*

Keywords: *innovation, management, approach, model, agro-industrial complex.*

Постановка проблеми. *Актуальність дослідження пов'язана з тим, що в умовах воєнного стану в Україні агропромисловий комплекс (АПК) залишається одним з ключових галузей економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави, валютні надходження та соціальну стабільність. Так, Україна є надійним постачальником сільськогосподарської продукції на світові ринки, адже в 2024 році ми вийшли за показником експорту відповідної продукції довоєнного періоду – біля 24,5 млрд. дол. США (біля 15% ВВП) або 78,3 млн. т. аграрної продукції (біля 60% всього експорту) [1]. Однак військові дії, руйнування виробничої інфраструктури, ускладнення логістики, дефіцит трудових і фінансових ресурсів створюють безпрецедентні виклики для функціонування підприємств аграрного сектору. Через війну в Україні економічні втрати АПК становлять нині понад 74 млрд. євро, а п'ята частина сільськогосподарських угідь була втрачена [2]. Тому у цих умовах та в повоєнний період управління інноваціями набуває вирішального значення для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств АПК.*

Аналіз останніх досліджень і публікацій. *Сучасні проблеми управління інноваціями в АПК України в сучасних військових умовах досліджували багато вітчизняних та закордонних вчених. Зокрема окремі аспекти наведеної вище проблеми розглянуті в наукових працях таких вітчизняних науковців: О. Амоші, Л. Бойко [3], В. Бойко [3], Г.*

Возняк, В. Гейця, В. Зимовця, В. Ільчука, І. Кобушка, О. Колодізева, Т. Карадобрі. Г. Мазнева, Д. Мазоренка, В. Мельника, М. Негрея [4], О. Погріщука, Г. Погріщука, О. Радченка, В. Федоровича, І. Федулової, О. Трофімцева, А. Щуревича [5] та багатьох інших. В наведених вище та багатьох інших працях, зокрема наголошується на тому, що війна стимулює структурну трансформацію аграрного бізнесу, де зростає роль інноваційного менеджменту, цифровізації управлінських процесів, гнучких стратегій ризик-менеджменту та міжнародного партнерства у сфері технологій.

Саме вміння своєчасно визначати, розробляти та впроваджувати інноваційні рішення стає фактором виживання підприємств і запорукою післявоєнного відновлення економіки. Тому *невирішеною частиною загальної проблеми* залишається пошук системної моделі до управління інноваціями на підприємствах АПК України в умовах війни.

Формулювання цілей статті. *Метою роботи* є дослідження особливостей підходів до управління інноваціями на підприємствах агропромислового комплексу України в умовах війни, що стане запорукою його економічного повоєнного відновлення.

Наукова новизна роботи полягає в розробці моделі до управління інноваціями в агропромисловому комплексі України, яка на відміну від традиційних моделей, складається з таких елементів: системного, процесного, інтеграційного, кризово-адаптаційного, цифрового, стейкхолдерного, проектно-цільового, екологічно-орієнтованого.

Основна частина. Сучасні військові умови розвитку підприємств АПК вимагають ефективного використання всіх видів ресурсів та запровадження сучасних підходів менеджменту, зокрема це передбачає покращення логістичних систем та диверсифікацію ринку збуту продукції [3, с. 59]. В праці М. В. Негрей, О.В. Трофімцева [4], наголошують на необхідності реалізації інновацій в системі підвищення ефективності АПК України, зокрема за рахунок запровадження європейських стандартів з метою виробництва якісної і безпечної продукції. Вітчизняний дослідник Л.

Щуревич в роботі [104, с. 104], зокрема наголошує на необхідності запровадження в АПК перспективних технологій, наприклад, з метою зниження витрат на одиницю продукції. При цьому інноваційній складовій розвитку АПК приділяється ключова роль. Тому управління інноваціями на підприємствах АПК України в умовах війни розглядається як важливий резерв його виживання. З цією метою розглянемо основні підходи, що дозволить актуалізувати інноваційну діяльність в сфері АПК. Так, в економічній літературі такими підходами є: системний, процесний, інтеграційний, кризово-адаптаційний, цифровий, стейкхолдерний, проектно-цільовий, екологічно-орієнтований [6; 7; 8].

Розглянемо сутність «системного підходу», який полягає в поєднанні виробничої, фінансової, маркетингової, логістичної і інформаційної підсистем, які дозволяють в сукупності реалізувати мету. Такий підхід забезпечує узгодженість рішень, ефективний розподіл ресурсів та можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Він дозволяє: комплексно оцінювати вплив зовнішніх ризиків на всі ланки виробництва; координувати дії між підрозділами, щоб зберегти стійкість підприємства; обирати інновації, які одночасно підвищують продуктивність і знижують залежність від ризикованих ресурсів (палива, імпортованих матеріалів, енергоресурсів). Наприклад, при втраті частини земель або обладнання підприємство може інтегровано впровадити цифрові системи моніторингу полів (*AgriTech*) [9; 10; 11; 12], енергоефективні теплиці, локальні переробні лінії, а також онлайн-інструменти управління персоналом, що дозволяють підтримувати виробничі процеси на відстані.

Ключовими елементами системного підходу, на прикладі компанії МХП, в управлінні інноваціями, є: стратегічне планування інновацій; організаційна структура управління, інформаційно-аналітична підтримка, управління ресурсами, зворотній зв'язок. Компанія МХП є одним із найбільших виробників курятини, зерна, комбікормів, молока та олії. Агронапрям даної компанії, яка володіє 3 заводами з виробництва

комбікормів, 11 рослинницьких підприємств, 17 елеваторами зерна, 28 тваринницькими фермами, де утримується біля 25000 голів ВРХ, характеризується як інноваційний. Формування інноваційної стратегії МХП є інтегрованою у загальну стратегію розвитку підприємства. Наприклад, агрохолдинг може передбачити перехід на автономні джерела енергії та «розумні» системи поливу, що зменшують залежність від зовнішніх поставок. Так, на рис. 1 наведено основні інноваційні складові, зокрема наведеного вище підходу, які дозволяють виробляти якісну продукцію.

Інформація наведена на рис. 1, дозволяє зробити висновки, що на всіх етапах бізнес-процесу МХП – якість і екологічність на першому місці, що робить компанію конкурентоспроможною. Крім того, створення окремих інноваційних підрозділів або міжфункціональних команд дозволяє узгоджувати технологічні, фінансові та маркетингові рішення. У компанії «МХП» функціонує спеціальний відділ, який розробляє технології точного землеробства та цифрові рішення для логістики.

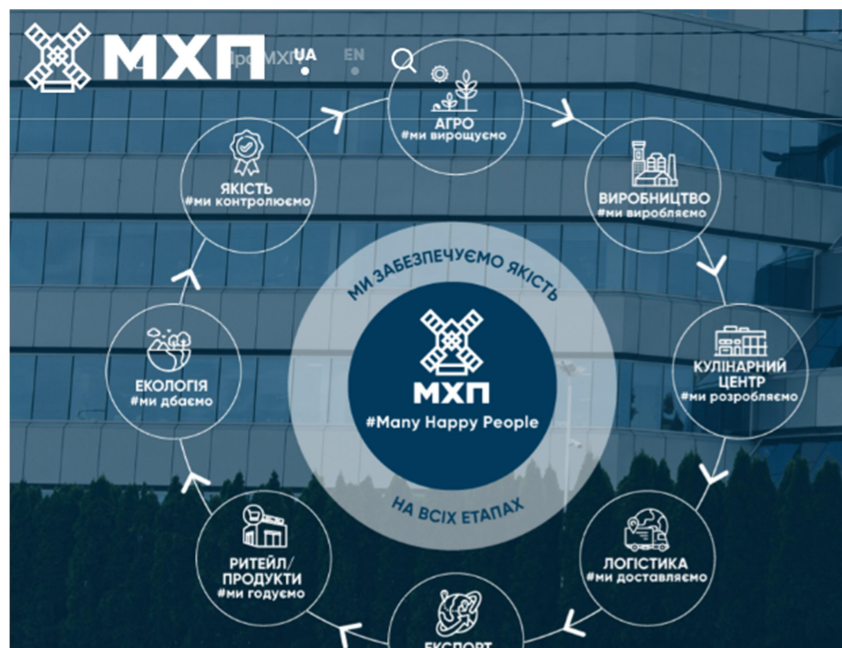


Рис. 1. Основні інноваційні складові забезпечення якості виробництва продукції на компанії МХП

Джерело: взято з [9].

Використання систем збору й аналізу даних (*Big Data, GIS, ERP*) допомагає підприємству оцінювати ефективність інновацій у реальному часі, моделювати сценарії розвитку та прогнозувати ризики. Системний підхід забезпечує баланс між фінансовими, матеріальними й людськими ресурсами, спрямовуючи їх на інноваційні пріоритети. Наприклад даний агрохолдинг перейшов на використання біопалива з власних відходів, одночасно оптимізує витрати, скорочує екологічний слід і підвищує енергетичну незалежність [12]. Іншими компаніями, які в своїй діяльності використовують системний підхід є ТОВ «Нібулон», яке є лідером агровиробництва та зернового експорту. Нині земельний банк ТОВ «Нібулон» має понад 76 тис. га. Дане товариство співпрацює більш ніж із 4500 виробниками агропромислової продукції, які експортують продукції майже в 80 країн світу [10]. Товариство реалізує комплексну систему управління інноваціями: від логістичних технологій і судноплавства до цифрового управління виробництвом. Це дозволило йому підтримувати експорт і виробництво навіть у період активних бойових дій.

Далі розглянемо в статті компанію «Астарта», яка є потужним агрохолдингом, акції якої розміщені на Варшавській фондовій біржі. Нині має 212 тис. га. земель сільськогосподарського призначення; річне виробництво цукру складає до 500 тис. тон; щорічно виробляє біля 120 тис. тон молока та є виробником № 1 виробництва індустріального молока; має 29 тис. голів КРХ; річна потужність переробки сої становить біля 230 тон; виробляє біогаз (потужності біогазових комплексів становлять 150 тис. куб.м. газу) [11]. Вона інтегрувала цифрову платформу управління агровиробництвом (*AgriChain*), яка поєднує аналітику, фінанси, логістику та агротехнології в єдиній системі. Такий підхід забезпечує стійкість і контроль у кризових умовах. Таким чином, системний підхід до управління інноваціями дозволяє розглядати підприємство як цілісну динамічну систему, де кожна інновація має стратегічне обґрунтування, впливає на кілька напрямів діяльності й підсилює загальну стійкість.

Перейдемо до розгляду *«процесного підходу»* до управління інноваціями. Так, даний підхід розглядає управління інноваціями як постійний, взаємопов'язаний ланцюг управлінських процесів. Ці процеси охоплюють всі етапи – від генерації ідей до впровадження та оцінки ефективності нововведень. У цьому підході ключову роль відіграє послідовність, взаємозалежність та логіка процесів, які утворюють єдину систему створення інноваційної цінності.

Основними етапами інноваційного процесу в рамках даного підходу є: ідентифікація можливостей і потреб (підприємство визначає, які саме проблеми потребують інноваційного вирішення); генерація ідей та пошук рішень (залучаються працівники, партнери, науковці, стартапи при цьому використовуються методи мозкового штурму тощо); оцінка та відбір інноваційних ідей (проводиться аналіз економічної доцільності, ризиків, технологічної готовності); розроблення та впровадження інноваційного проекту (ідея перетворюється на конкретний проект із чіткими завданнями, строками, бюджетом і відповідальними особами); контроль, оцінка результатів і вдосконалень (вимірюються економічні, технологічні та соціальні результати: окупність, продуктивності, скорочення витрат, екологічність).

Прикладом використання процесного підходу до управління інноваціями є агрохолдинг «Астарта-Київ» [11; 12]. Дана компанія впроваджує процесний підхід через платформу AgriChain, що об'єднує всі етапи агровиробництва – планування, агрономію, логістику, фінанси та аналіз урожайності. Такий підхід дозволяє забезпечити прозорість і оперативність прийняття рішень під час воєнних ризиків. Крім того, розглянута вище компанія ТОВ МХП також використовує процесний підхід в управлінні інноваціями, зокрема застосовує принцип процесного управління у своїх інноваційних проєктах [9; 12]: розробка нових продуктів, енергозбереження, автоматизація виробництва. Таким чином, процесний підхід до управління інноваціями забезпечує послідовність, системність і

керованість інноваційного розвитку підприємств АПК, навіть у кризових умовах війни. Він дозволяє структурувати діяльність, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стійкість бізнесу через постійне вдосконалення виробничих, технологічних та управлінських процесів.

Переходимо в роботі до *«інтеграційного підходу»* управління інноваціями. Даний підхід базується на об'єднанні зусиль різних учасників інноваційного процесу – підприємств, наукових установ, освітніх закладів, державних структур, фінансових організацій, ІТ-компаній, місцевих громад та міжнародних партнерів – задля спільного створення, впровадження та поширення інновацій. Наприклад, фермерське господарство може співпрацювати з університетом або ІТ-компанією, щоб розробити систему дистанційного контролю врожайності, або з міжнародною організацією – для залучення грантової підтримки на впровадження енергоефективних технологій.

Розглянемо основні форми інтеграції в управлінні інноваціями. Так, звернемо увагу на науково-виробничу інтеграцію. Вона передбачає об'єднання агропідприємств із науковими установами та університетами для спільних досліджень, розробки нових технологій, сортів культур, біопрепаратів тощо. Наприклад, агрохолдинг «Астарта-Київ» [11; 12], співпрацює з Національним університетом біоресурсів і природокористування України у сфері впровадження біотехнологічних рішень для збереження родючості ґрунтів.

Крім того, в Україні функціонують багато компаній аграрного кластера «AgTech». Ефективність цих компаній можна продемонструвати такими цифрами, що в 2023 році вони створили біля 3% ВВП. Дані компанії займаються точним землеробством, агровиробництвом, ІТ-рішеннями тощо. На сайті [13], наводиться узагальнений перелік таких компаній. Вони об'єднують стартапи, науковців та фермерів для розробки дронів і систем точного землеробства. Важливо акцентувати увагу в статті на такому

елементі як інформаційно-технологічна інтеграція, яка передбачає впровадження цифрових платформ, що об'єднують виробничі, аналітичні та управлінські процеси. Наприклад, компанія МХП створила власну інтегровану платформу для моніторингу стану посівів, управління технікою та прогнозування виробничих показників. Отже, інтеграційний підхід до управління інноваціями виступає ключовим чинником виживання, адаптації та розвитку підприємств. Він дозволяє не лише долати кризу, а й формувати нову модель інноваційного розвитку, що базується на партнерстві, спільному використанні знань і технологій, цифровій взаємодії та міжнародній підтримці.

Наступним підходом до управління інноваціями є *«кризово-адаптаційний»*. В його основі лежить управлінська концепція, яка спрямована на забезпечення стійкості, гнучкості та життєздатності підприємства шляхом впровадження інновацій, здатних швидко реагувати на кризові зміни середовища. У контексті війни цей підхід передбачає адаптацію бізнес-моделей, технологічних процесів і систем управління до надзвичайних умов – руйнування інфраструктури, нестачі сировини, енергоресурсів, трудових ресурсів, логістичних і фінансових обмежень. На відміну від класичних моделей інноваційного менеджменту, цей підхід акцентує увагу не стільки на довгостроковому розвитку, скільки на інноваційних інструментах виживання і стабілізації діяльності підприємства у коротко- та середньостроковій перспективі.

Основними напрямками реалізації даного підходу є: забезпечення енергетичної автономії (встановлення сонячних панелей, біогазових установок, вітрогенераторів; маса). Наприклад, агрохолдинг «Астарта-Київ» [11; 12], реалізує проекти із виробництва біогазу на основі жому буряка, що дозволяє забезпечити до 70 % енергопотреб підприємства навіть під час енергокриз. Важливим напрямом є – логістичні та виробничі інновації (підприємства змушені оперативно змінювати ланцюги постачання, знаходити альтернативні маршрути, створювати ефективні виробничі

рішення). Наприклад, компанія ТОВ «НІБУЛОН» [10; 12], у відповідь на блокування морських портів інвестувала в будівництво внутрішніх логістичних маршрутів – річковий флот і мобільні зерносховища, що дозволило продовжити експорт. Актуальним напрямом є цифровізація процесу управління. В умовах обмеженого доступу до територій та персоналу цифрові технології забезпечують безперервність управління. Нині вітчизняні підприємства впроваджують ERP-системи (*AgriChain, Soft.Farm, Cropio*) [12], що дозволяють дистанційно контролювати виробничі процеси, планувати посіви й відстежувати техніку. Використання дронів і супутникового моніторингу допомагає фермерам оцінювати стан посівів без фізичного доступу до полів у небезпечних районах. Як висновок, зазначимо, що кризово-адаптаційний підхід до управління інноваціями є перспективним і стратегічним. Застосування цього підходу дозволяє витримувати виклики війни та створювати основу для післявоєнного відновлення, модернізації та сталого зростання економіки України.

Перейдемо до наступного підходу до управління інноваціями – «цифрового» або його ще називають «технологічний». Даний підхід ґрунтується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), автоматизації, штучного інтелекту та інструментів аналітики даних для підвищення ефективності управління інноваціями. Він дозволяє підприємствам оптимізувати процеси виробництва, логістики, управління ресурсами та ризиками, забезпечити дистанційний контроль, зменшити залежність від людського фактору й підвищити стійкість до кризових умов. В умовах війни цифровізація стає не лише засобом підвищення продуктивності, а й механізмом виживання. Завдяки цифровим інноваціям агропідприємства можуть підтримувати безперервність виробництва, координувати операції на небезпечних або віддалених територіях, а також зберігати й аналізувати стратегічні дані.

Основними напрямками реалізації цього підходу є: використання технологій точного землеробства (дозволяє оптимізувати використання

ресурсів (насіння, води, добрив, пального) та підвищити урожайність завдяки збору і аналізу даних із полів); використання безпілотних літальних апаратів (дронів) (дозволяє: здійснювати аерофотозйомку полів для оцінки стану культур; проводити моніторинг посівів і пошкоджень від бойових дій; виконувати точне внесення добрив або засобів захисту рослин; забезпечувати безпеку персоналу, зменшуючи потребу в фізичній присутності на небезпечних ділянках); впровадження цифрових систем управління підприємством (*ERP* – «*Enterprise Resource Planning*» [12] – дозволяють об'єднати всі бізнес-процеси підприємства – від закупівель і виробництва до фінансів і збуту); використання штучного інтелекту (використовують супутникові знімки та машинне навчання для оцінки біомаси культур, прогнозу врожайності та виявлення проблемних ділянок тощо).

Тому в цілому можна сказати, що цифровий (технологічний) підхід до управління інноваціями в агропромисловому комплексі України під час війни є ключовим чинником стійкості та ефективності підприємств. Він дозволяє забезпечити адаптацію до кризових умов, контроль над виробничими процесами, прозорість і безпеку управління, а також створює основу для післявоєнного технологічного відновлення аграрного сектору.

«*Стейкголдєрний підхід*» передбачає, що управління інноваціями здійснюється з урахуванням інтересів, потреб і впливу всіх зацікавлених сторін, які прямо або опосередковано беруть участь у діяльності підприємства. У сфері агропромислового комплексу в умовах війни це означає, що ефективність впровадження інновацій залежить не лише від внутрішніх рішень підприємства, а й від взаємодії з урядом, громадами, міжнародними партнерами, постачальниками, споживачами, науковими установами, ЗСУ та гуманітарними структурами. Головна ідея підходу – формування мережі взаємовигідних відносин, де кожен стейкголдєр робить внесок у розвиток інноваційної діяльності, а підприємство – задовольняє потреби цих сторін, підвищуючи свою соціальну та економічну стійкість.

Основними стейкхолдерами можуть бути [7; 8]: держава (Уряд, Мінагрополітики, ОТГ, міжнародні партнери, наукові установи, університети, ІТ-компанії, постачальники і логістичні компанії, фінансові установи, донори, інвестори, споживачі тощо. Механізмами реалізації даного підходу можуть бути: формування стратегічних партнерств і коаліцій; залучення міжнародної технічної допомоги; спільні науково-виробничі кластери; інклюзивна взаємодія з громадами; соціально-відповідальне управління інноваціями. Таким чином, вище наведений підхід до управління інноваціями в АПК України є моделлю партнерської взаємодії, що забезпечує не лише виживання підприємств, але й розвиток інноваційного потенціалу держави. Він сприяє поєднанню інтересів бізнесу, науки, держави та суспільства в єдину систему спільної відповідальності та взаємної вигоди. Саме завдяки такій взаємодії підприємства АПК отримують доступ до нових технологій, фінансової підтримки, знань і соціального капіталу, що робить їх діяльність стійкою в умовах війни й конкурентоспроможною в післявоєнний період.

Досліджуючи *«проектно-цільовий підхід»* до управління інноваціями АПК можна сказати, що інноваційна діяльність розглядається як сукупність взаємопов'язаних проектів, які мають чітко визначені цілі, терміни, ресурси, відповідальних осіб і очікувані результати. У центрі цього підходу – досягнення конкретних стратегічних цілей підприємства через реалізацію окремих інноваційних проектів, спрямованих на модернізацію, цифровізацію, енергоефективність чи адаптацію до воєнних викликів. Таким чином, проектно-цільовий підхід забезпечує конкретизацію, вимірюваність і контроль процесу управління інноваціями, що особливо важливо в кризових умовах.

Особливістю даного підходу є те, що він дозволяє [8]: концентрувати ресурси на найважливіших інноваційних напрямках (енергетична автономність, безпечна логістика, цифрове управління); ефективно координувати дії між підрозділами та партнерами; оперативно реагувати на

зміни ситуації через гнучке управління портфелем проєктів. Ключовими його елементами є: формування стратегічних цілей інноваційної діяльності; розробка ієрархії проєктів; управління життєвим циклом інноваційного проєкту; командна організація роботи тощо.

Прикладом реалізації даного підходу є компанія «Астарта-Київ» Проєкт «*AgriChain*» [11; 12]. Це цифрова екосистема управління агробізнесом, створена у вигляді кількох інтегрованих проєктів (управління земельним банком, фінансами, агровиробництвом, логістикою). Завдяки чітким цілям і контролю реалізації кожного етапу підприємство забезпечило прозорість процесів і скоротило витрати під час воєнних обмежень. Інша компанія МХП, зокрема реалізує проєкт «*Smart Farming*» [9; 12], яка впроваджує цифрові карти полів, GPS-моніторинг техніки, автоматизовані системи зрошення. Кожен технологічний блок реалізується як окремий проєкт із конкретними цілями (зменшення втрат пального, підвищення врожайності, зниження впливу людського фактору).

Таким чином, проєктно-цільовий підхід до управління інноваціями є одним із найбільш ефективних в умовах війни, адже він поєднує стратегічну орієнтацію з операційною гнучкістю. Даний підхід дозволяє, зокрема: системно реалізовувати інноваційні рішення; раціонально використовувати ресурси; забезпечувати контроль результатів і ризиків; підвищувати здатність до відновлення та розвитку в післявоєнний період тощо.

Ще варто в статті наголосити на «*екологічно орієнтованому підході*» до управління інноваціями на підприємствах АПК України в умовах війни. Сутність підходу полягає у спрямуванні інноваційної діяльності підприємства не лише на економічну ефективність, а й на збереження природного середовища, раціональне використання ресурсів та відновлення екосистем. Він виходить із концепцій сталого розвитку та «*зеленої економіки*», де інновації стають інструментом екологічної безпеки, енергетичної незалежності та соціальної відповідальності підприємства. В умовах війни цей підхід набуває особливого значення, адже бойові дії

призводять до деградації ґрунтів, забруднення водних ресурсів, втрати біорізноманіття, тому агропромисловим підприємствам необхідно впроваджувати інновації, що знижують екологічні ризики та сприяють відновленню агроєкосистем.

Основними елементами моделі даного підходу є [6; 7; 8]: використання біотехнологій і органічного виробництва (вирощування культур із меншими дозами мінеральних добрив; біопрепарати замість хімічних засобів захисту рослин); біоенергетичні проекти (використання відходів тваринництва для виробництва біогазу; встановлення сонячних або вітрових станцій на території господарств); технології точного землеробства (використання GPS-моніторингу, дронів, сенсорів вологості та складу ґрунту дозволяє зменшити витрати палива, води, добрив і пестицидів); системи замкнутого водопостачання та повторного використання води (актуальні для тваринницьких комплексів і тепличних господарств, особливо в регіонах із дефіцитом води); рекультивація земель та екологічний моніторинг (впровадження систем моніторингу стану ґрунтів після вибухів і обстрілів). Так, холдинг «МХП» [9; 12] запровадив систему точного внесення добрив, що скоротила їх використання на 20% та підвищила ефективність виробництва. Крім того, вона створила власну систему переробки органічних відходів у біогаз, електроенергію і тепло.

Отже, екологічно орієнтований підхід до управління інноваціями є стратегічно необхідним для АПК України в умовах війни. Він дозволяє одночасно: зберегти екосистеми, підвищити енергонезалежність, створити основу для сталого післявоєнного відновлення і забезпечити відповідність європейським стандартам «зеленої» економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, дослідження основних підходів до управління інноваціями в АПК України в умовах війни є надзвичайно актуальним, оскільки воно сприяє формуванню ефективних управлінських механізмів, що забезпечують адаптивність, інноваційність і стійкість аграрних підприємств у період глибоких соціально-

економічних потрясінь та глобальної невизначеності. Таким чином, в статті запропоновано запроваджувати модель до управління інноваціями в агропромисловому комплексі України, яка має складатися з таких елементів: системного, процесного, інтеграційного, кризово-адаптаційного, цифрового, стейкхолдерного, проектно-цільового, екологічно-орієнтованого. Впровадження даної моделі на базі інноваційних технологій – цифрових систем моніторингу, точного землеробства, енергоефективних рішень, біотехнологій, а також відновлюваних джерел енергії тощо є перспективним і дозволяє адаптувати виробничі процеси до обмежених ресурсів, зменшити втрати, оптимізувати витрати й забезпечити стабільність постачання безпечної агропромислової продукції у період глибоких соціально-економічних потрясінь та глобальної невизначеності. Запровадження наведеної вище моделі управління інноваціями в АПК України розглядається як перспективний напрямок подальших наукових досліджень.

Література

1. Сайт національного інституту стратегічних досліджень. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2024 році. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Сайт Агробізнес сьогодні. Понад 74 млрд. євро втратив агросектор України через війну. URL: https://agrobusiness.com.ua/agrobusiness/item/33549-ponad-74-mlrd-ievro-vtratyv-ahrosektor-ukrainy-cherez-viinu.html?utm_source=ukrnet_news (дата звернення: 03.10.2025).
3. Бойко Л., Бойко В. Сучасний стан агробізнесу в Україні та його ревіталізація у післявоєнний період. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2023. № 16. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.7> (дата звернення: 03.10.2025).

4. Негрей М.В., Трофімцева О.В. Аналіз функціонування аграрного сектору України в умовах війни. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія «Економіка»*. 2022. № 102. С. 49–56.
5. Щуревич А.М. Інноваційні перспективи в розвитку аграрного сектору в Україні. *Інвестиції: практика та досвід. Серія «Державне управління»*. 2018. № 10. С. 101–105.
6. Омеляненко В.А. Інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів: інноваційний вимір: колективна монографія. Суми : Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу, 2022. 280 с.
7. Шевцова О.В. Інноваційні технології розвитку агропромислового комплексу в умовах інформаційної безпеки : дис. ... канд. екон. наук : 08.03.03 / Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. Одеса, 2024. <https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/science/doktor-spec-rada/d-4105111/shevcova-olena/diss-shevscova-olena-1.pdf> (дата звернення: 03.10.2025).
8. Уніят Л.М. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку підприємств агропромислового бізнесу в конкурентному середовищі: монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. 586 с URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/38486/1/Uniat.pdf> (дата звернення: 03.10.2025).
9. Сайт МХП – Міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій. Про компанію. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (дата звернення: 03.10.2025).
10. Сайт ТОВ Нібулон. Про компанію. URL: <https://www.nibulon.com>. (дата звернення: 03.10.2025).
11. Сайт Агоропромходінгу Астарта-Київ. Про компанію. Корпоративне управління. URL: [https://astartaholding.com/about/___](https://astartaholding.com/about/)(дата звернення: 03.10.2025).
12. Сайт ChatGTP. Modern examples of innovation management in the agro-industrial complex based on Ukrainian companies. URL:

<https://chatgpt.com/c/68e7b8ac-97b0-832d-87f5-c49a6a128158> (дата звернення: 03.10.2025).

13. Сайт Latifundist.com. ТОП 100 AgTech компаній та стартапів для аграріїв України. URL: <https://latifundist.com/rating/top-100-agrostartapov-dlya-ukrainskogo-agrosektora> (дата звернення: 03.10.2025).

References

1. Official website of the National Institute for Strategic Studies (2024), “Results of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in 2024”, available at: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (Accessed 3 October 2025).

2. Official website Agribusiness Today (2024), “Ukraines agricultural sector lost over 74 billion euros due to the war”, available at: https://agrobusiness.com.ua/agrobusiness/item/33549-ponad-74-mlrd-ievro-vtratyv-ahrosektor-ukrainy-cherez-viinu.html?utm_source=ukrnet_news (Accessed 3 October 2025).

3. Bojko, L., & Bojko, V. (2023), “The current state of agribusiness in Ukraine and its revitalization in the post-war period”, *Tavrijskyj naukovyj visnyk. Seriiia Ekonomika*, vol.16. pp. 55–61.

4. Nehrej, M.V., & Trofimtseva, O.V. (2022), “Analysis of the functioning of the agricultural sector of Ukraine in war conditions”, *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu im. V.N. Karazina. Seriiia “Ekonomika”*, vol 10, pp. 49–56.

5. Schurevych, A.M. (2018), “Innovative prospects in the development of the agricultural sector in Ukraine”, *Investytsii: praktyka ta dosvid. Seriiia “Derzhavne upravlinnia”*, vol 10, pp. 101–105.

6. Omelianenko, V.A. (2022). *Innovatsijni osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbrojnykh konfliktiv: innovatsijnyj vymir: kolektyvna monohrafiia* [Innovative foundations of recovery and development of countries after armed conflicts: an innovative dimension: collective monograph], Instytut stratehij innovatsijnoho rozvytku i transfertu, Sumy, Ukraine.

7. Shevtsova, O.V. (2024), “Innovative technologies for the development of the agro-industrial complex in the context of information security”, Abstract of Ph.D. dissertation, Odessa National University named after I.I. Mechnikov, Odessa, Ukraine.

8. Uniiat, L.M. (2019). Orhanizatsijno-ekonomichni zasady innovatsijnoho rozvytku pidpriemstv ahropromyslovoho biznesu v konkurentnomu seredovyschi: monohrafiia [Organizational and economic principles of innovative development of agro-industrial business enterprises in a competitive environment: monograph], TNEU, Ternopil, Ukraine.

9. Official website of MHP – International company in the field of food and agrotechnology (2025), “About the company”, available at: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu> (Accessed 3 October 2025).

10. Official website of the limited liability company «Nibulon» (2025), “About the company”, available at: <https://www.nibulon.com> (Accessed 3 October 2025).

11. Official website of Agorapromholding Astarta-Kyiv (2025), “About the company”. “Corporate governance”, available at: <https://astartaholding.com/about/> (Accessed 3 October 2025).

12. Official website ChatGTP (2025), “Modern examples of innovation management in the agro-industrial complex based on Ukrainian companies”, available at: <https://chatgpt.com/c/68e7b8ac-97b0-832d-87f5-c49a6a128158> (Accessed 3 October 2025).

13. Official website Latifundist.com (2025), “TOP 100 AgTech companies and startups for Ukrainian farmers”, available at: <https://latifundist.com/rating/top-100-agrostartapov-dlya-ukrainskogo-agrosektora> (Accessed 3 October 2025).

Отримано редакцією журналу / Received: 04.02.26

Прорецензовано / Revised: 13 .02.26

Схвалено до друку / Accepted: 20.03.26