

Ніколюк О.В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1665-0361>

Бурлаков В.С.

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4253-0834>

Nikoliuk Olena, Burlakov Viktor

Odesa National University of Technology

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF A MANAGEMENT SYSTEM FOR INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті визначено проблеми упровадження сучасних технологій в аграрному бізнесі. Розкрито напрямки найважливіших інноваційних розробок в аграрній сфері такі як: технології мінімальної та безвідвальної обробки ґрунту, прямиї посіви, застосування безпілотних літальних апаратів для моніторингу посівів, використання світлодіодних технологій у тепличному господарстві. Уточнено теоретичні підходи до визначення змісту поняття «інноваційно-інвестиційна діяльність». Визначено ключові принципи здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств. Запропоновано систему управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрного підприємства, результативність якої визначається здатністю поєднувати стратегічне бачення з урахуванням специфіки аграрного виробництва, гнучкі організаційні структури, сучасні методи управління та ефективні інструменти правового, фінансового й ресурсного забезпечення.

Ключові слова: інноваційно-інвестиційна діяльність, аграрні підприємства, сучасні технології, принципи здійснення, система управління, розвиток.

The article identifies the key challenges in implementing modern technologies in the agribusiness sector, including limited access of agricultural enterprises to financial resources, underdeveloped innovation infrastructure, the lack of effective mechanisms for state investment incentives, and insufficient integration between science and production. The main directions of innovative developments in the agricultural sector are outlined. It was determined that the low level of innovation activity in Ukrainian agriculture is directly related to the imperfection of organizational and economic mechanisms for the implementation of innovations. Theoretical approaches to defining the concept of innovation and investment activity were clarified. The article defines the key principles of innovation and investment activity in agricultural enterprises: systemacy, comprehensiveness, scientific justification, rational use of resources, flexibility and adaptability, innovation orientation, continuity of the investment cycle, economic feasibility and efficiency, social orientation, and ecological balance. It is established that the management of innovation and investment activities in agricultural enterprises is a complex system that should cover all stages and mechanisms ensuring their innovative development and be based on the concept of innovation and investment development integrated into the overall enterprise strategy while taking into account the specifics of agricultural production. A management system for the innovation and investment development of agricultural enterprises is proposed, the effectiveness of which is determined by its ability to combine strategic vision with the specific features of agricultural production, flexible organizational structures, modern management methods, and efficient tools for legal, financial, and resource support.

Keywords: innovation and investment activity, agricultural enterprises, modern technologies, implementation principles, management system, development.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та євроінтеграційних процесів Україна потребує формування ефективної системи управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрних підприємств, яка б поєднувала ринкові, державні та корпоративні механізми. Така система має забезпечувати баланс між економічною доцільністю, соціальною відповідальністю та екологічною стійкістю аграрного виробництва.

Актуальність проблеми посилюється впливом воєнних дій, що призвели до руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, скорочення інвестиційних потоків, а також втрати значної частини експортного потенціалу аграрного сектору. За цих умов інноваційно-інвестиційна політика повинна бути орієнтована не лише на відновлення виробництва, а й на його структурну модернізацію, підвищення ефективності використання ресурсів і впровадження нових технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств України присвячено праці досить широкого кола вітчизняних дослідників, серед яких Я. Борисова, О. Бухало, Б. Гузар, О. Смець, В. Коваленко, В. Кузьома, В. Лагодієнко, І. Малиш, К. Мельник, С. Мовчун, С. Павлюк, Т. Полозова, О. Прокопчук, Н. Судук, Т. Сус, С. Соколюк, О. Старинець, О. Цюпа, С. Халатур, Н. Чорна. Разом з тим, недостатньо дослідженими залишаються питання формування системи управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрних підприємств, яка б базувалася на принципах цілісності, адаптивності та стратегічного планування, забезпечуючи перехід аграрного сектору України до інноваційно орієнтованої моделі економічного зростання.

Метою статті є розробка системи управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан розвитку аграрного сектору України характеризується посиленням ролі інноваційно-інвестиційних процесів у забезпеченні його конкурентоспроможності, ефективності та стійкості до зовнішніх викликів. Проте, попри стратегічне значення сільського господарства для національної економіки, рівень його технологічного оновлення та інноваційної активності залишається низьким. Це зумовлено низкою системних проблем, серед яких – обмежений доступ аграрних підприємств до фінансових ресурсів, нерозвиненість інфраструктури інновацій, відсутність дієвих механізмів державного стимулювання інвестицій та недостатня інтеграція науки й виробництва.

В аграрній сфері України рівень упровадження сучасних технологій залишається недостатнім, що

значною мірою знижує продуктивність у рослинництві та тваринництві й обмежує конкурентоспроможність вітчизняної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Для забезпечення високої ефективності аграрного виробництва необхідним є постійне вдосконалення технологічних процесів, створення нових високопродуктивних сортів рослин і порід тварин, а також застосування сучасних засобів підвищення продуктивності: добрив, засобів захисту рослин, ветеринарних препаратів, преміксів і кормових добавок [1, с. 28].

Агроінновації, як комплекс технологічних, технічних, організаційних, економічних, екологічних і селекційно-генетичних рішень, здатні стати основою підвищення ефективності та прибутковості агробізнесу. Важливими інноваційними розробками у цій сфері є технології мінімальної та безвідвальної обробки ґрунту, прямий посів, застосування безпілотних літальних апаратів для моніторингу посівів, використання світлодіодних технологій у тепличному господарстві. Їхня реалізація потребує тісної співпраці між науковими установами та виробниками, що дозволить трансформувати наукові досягнення у практично значущі інновації.

Особливістю аграрного виробництва є його безпосередня залежність від природних ресурсів і біологічних законів розвитку. Значний вплив погодних умов навіть за умов застосування сучасних технологій ускладнює стабільність результатів. Це обумовлює необхідність урахування не лише економічних чинників, а й природних закономірностей при впровадженні інновацій [1, с. 28].

Водночас інноваційна діяльність може частково мінімізувати вплив природно-кліматичних факторів, однак її ефективність обмежена й потребує узгодження з біологічними процесами. Саме тому державна підтримка набуває ключового значення: вона компенсує аграрним підприємствам втрати, спричинені природними ризиками, та створює умови для інноваційного розвитку [1, с. 29].

Низький рівень активності інноваційних процесів у сільському господарстві України безпосередньо пов'язаний із недосконалістю організаційно-економічних механізмів впровадження нововведень. Це посилює деградаційні тенденції в галузі, спричиняє зростання витрат, зниження конкурентоспроможності продукції та гальмує соціально-економічний розвиток сільських територій [2, с. 123]. Отже, формування ефективної інноваційної політики в аграрному секторі є необхідною умовою його модернізації та стійкого розвитку.

Інноваційно-інвестиційна діяльність у сучасних умовах господарювання повинна розглядатися як багатифункціональний процес, що здійснюється в межах науково-дослідних, проектно-конструктор-

ських, виробничих, маркетингових та інших спеціалізованих структур. Кожна з них виконує власні завдання, які зумовлюють особливості формування матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу, інформаційного та фінансового забезпечення. Водночас специфіка їх функціонування тісно пов'язана зі змістом конкретних етапів інноваційного процесу, що визначає комплексний підхід до управління інноваційною діяльністю.

У цьому контексті інноваційно-інвестиційну діяльність як об'єкт управління доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних аспектах. Перший передбачає сукупність виробничих і невиробничих процесів, спрямованих на постійне вдосконалення виробництва та задоволення суспільних потреб. Цей підхід базується на поступальному розвитку науки й техніки, а також на врахуванні об'єктивних економічних законів і закономірностей. Другий аспект охоплює систему дій, що забезпечують максимальне використання інноваційного потенціалу підприємства для створення, комерціалізації та експлуатації нових продуктів, які формують нову якість виробництва і сприяють підвищенню рівня суспільного добробуту [3, с. 88].

Здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності неможливе без ефективного організаційного механізму, який має забезпечувати досягнення стратегічних цілей та реалізацію практичних завдань. У цьому зв'язку особливого значення набуває поняття «інно-

ваційної сприйнятливості», що характеризує здатність системи швидко та результативно освоювати нововведення. Вона визначає рівень інноваційності господарюючого суб'єкта, його готовність створювати необхідні умови для впровадження інновацій і здатність інтегрувати різноманітні чинники розвитку у найбільш оптимальну модель функціонування.

Таким чином, інноваційно-інвестиційна діяльність є складним і динамічним процесом, який потребує системного управління, узгодження стратегічних і тактичних рішень, а також створення сприятливого середовища для реалізації інноваційного потенціалу підприємств.

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрних підприємств ґрунтується на дотриманні низки принципів, які відображають специфіку аграрного виробництва та закономірності розвитку сучасної економіки (табл. 1).

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю має здійснюватися на основі системного підходу, що враховує взаємозв'язки між усіма внутрішніми підсистемами підприємства та впливом зовнішнього середовища. Важливою є комплексність, яка передбачає охоплення всіх етапів інноваційно-інвестиційного циклу – від наукових розробок до практичного впровадження технологій та оцінки їх результативності.

Ефективне управління можливе лише за умови наукової обґрунтованості рішень і раціонального

Таблиця 1

Ключові принципи здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності аграрних підприємств

Принципи	Зміст
Системність	Управління здійснюється з урахуванням взаємозв'язків між усіма підсистемами підприємства (виробничою, фінансовою, маркетинговою, кадровою) та зовнішнім середовищем
Комплексність	Інноваційно-інвестиційна діяльність має охоплювати весь цикл: від наукових досліджень і розробок до впровадження інноваційних технологій та оцінки їх ефективності.
Наукова обґрунтованість	Прийняття управлінських рішень базується на результатах наукових досліджень, аналітичних оцінках і прогнозах розвитку ринку
Раціональність використання ресурсів	Оптимальне поєднання власних, позикових та залучених ресурсів для забезпечення високої ефективності інвестицій та інновацій
Гнучкість і адаптивність	Здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища (економічного, політичного, екологічного, ринкового) та коригувати інноваційно-інвестиційну стратегію
Інноваційна спрямованість	Орієнтація на впровадження нових технологій, методів управління, організаційних форм та продукції, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності.
Безперервність інвестиційного циклу	Забезпечення постійного оновлення виробничо-ресурсного потенціалу шляхом послідовного та циклічного здійснення інвестицій
Економічна доцільність та ефективність	Кожен інноваційно-інвестиційний проєкт має відповідати критеріям прибутковості, швидкості окупності, мінімізації ризиків
Соціальна орієнтація	Врахування потреб і розвитку кадрового потенціалу, підвищення рівня кваліфікації працівників, формування інноваційної культури в аграрному середовищі.
Екологічна збалансованість	Урахування вимог екологічної безпеки та впровадження ресурсозберігаючих технологій для гармонізації економічних і природоохоронних цілей.

Джерело: складено авторами на підставі [4–7]

використання ресурсів, коли оптимально поєднуються власні, залучені й позикові кошти. Суттєве значення має гнучкість і здатність підприємства адаптуватися до мінливих економічних, політичних та ринкових умов, що дозволяє своєчасно коригувати стратегії та забезпечувати стабільність розвитку. При цьому діяльність повинна мати чітку інноваційну спрямованість, бути орієнтованою на впровадження нових технологій, методів управління та організаційних форм, які сприяють зростанню конкурентоспроможності.

Особливого значення набуває безперервність інвестиційного циклу, що забезпечує поступове оновлення виробничо-ресурсного потенціалу та створює основу для довгострокової ефективності. Критерієм прийняття будь-яких рішень виступає економічна доцільність, яка передбачає прибутковість, швидкість окупності та мінімізацію ризиків. Водночас інноваційно-інвестиційна діяльність повинна мати соціальну орієнтацію,

враховувати потреби персоналу, сприяти підвищенню його кваліфікації та розвитку інноваційної культури. Не менш важливим є дотримання принципу екологічної збалансованості, що передбачає застосування ресурсозберігаючих технологій та гармонійне поєднання економічних і природоохоронних цілей.

Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрних підприємств є складною системою, яка повинна охоплювати всі етапи та механізми забезпечення їх інноваційного розвитку (рис. 1). В умовах зростаючої конкуренції, глобалізації аграрних ринків та посилення ролі сталого розвитку, така система управління має не лише враховувати класичні елементи, але й відображати специфіку функціонування підприємств аграрної сфери.

Насамперед, концепція інноваційно-інвестиційного розвитку аграрного підприємства повинна бути інтегрована в загальну стратегію його діяльності та враховувати особливості аграрного виробництва,

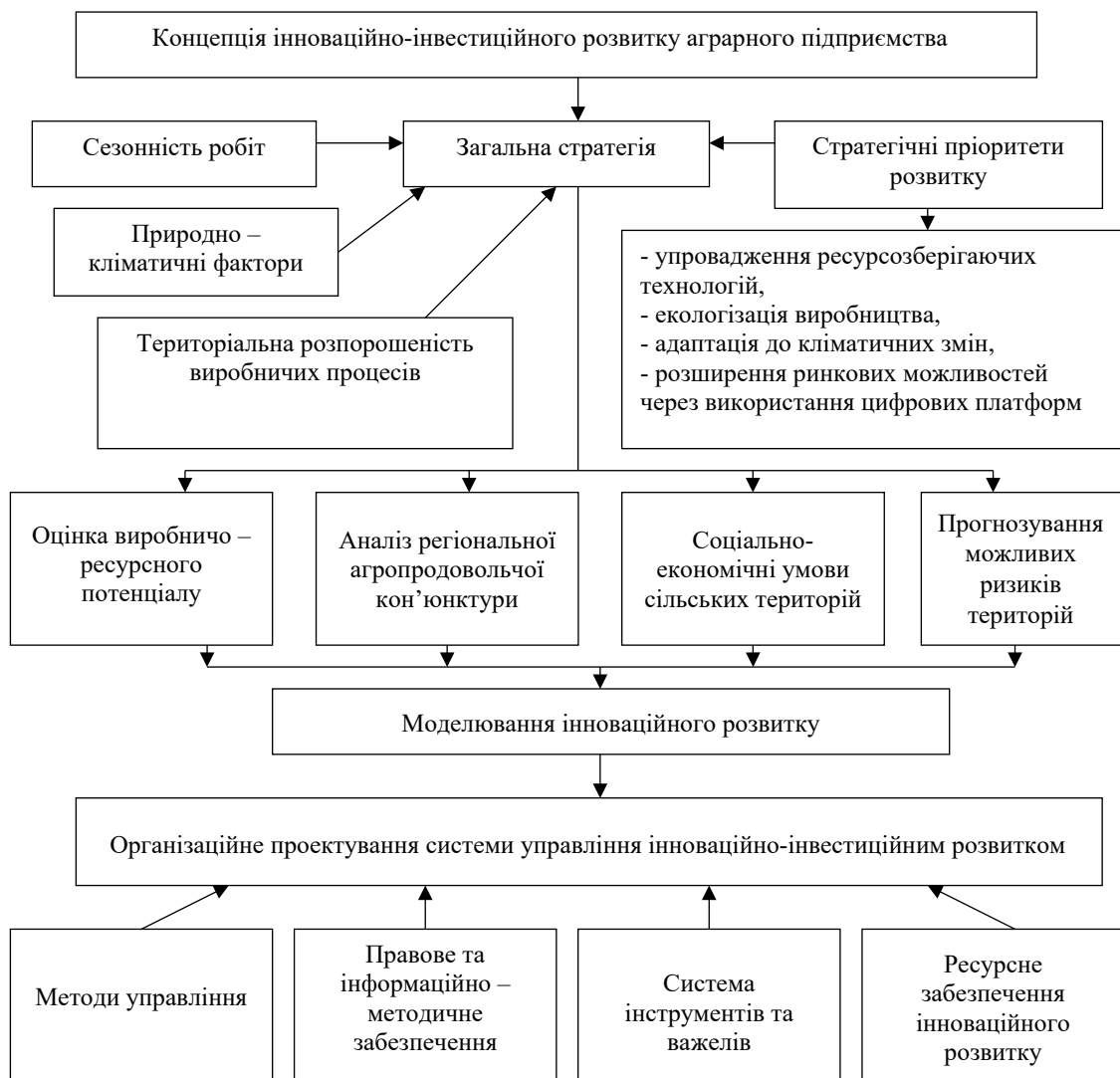


Рис. 1. Система управління інноваційно-інвестиційним розвитком аграрного підприємства

Джерело: запропоновано авторами

зокрема сезонність робіт, залежність від природно-кліматичних факторів та територіальну розпорошеність виробничих процесів. Вона має окреслювати стратегічні пріоритети розвитку, серед яких – упровадження ресурсозберігаючих технологій, екологізація виробництва, адаптація до кліматичних змін та розширення ринкових можливостей через використання цифрових платформ.

Процедура розробки та вибору стратегії інноваційного розвитку повинна передбачати оцінку виробничо-ресурсного потенціалу підприємства, аналіз регіональної агропродовольчої кон'юнктури та врахування соціально-економічних умов сільських територій. Важливим є також прогнозування можливих ризиків, зокрема пов'язаних з природними катаклізмами чи ринковою волатильністю.

Моделювання інноваційного розвитку має включати розробку різних сценаріїв інноваційної трансформації підприємства з урахуванням багаторівневої взаємодії: міжгалузевої інтеграції (аграрне виробництво – переробка – торгівля), співпраці з науковими установами та агротехнічними стартапами, а також використання цифрових технологій для управління процесами.

Організаційне проектування системи управління інноваційно-інвестиційним розвитком в аграрній сфері має будуватися на принципах децентралізації та гнучкості, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкової ситуації чи кліматичні виклики. Ефективність управлінських рішень тут значною мірою залежить від наявності інтегрованих інформаційних систем, здатних забезпечити оперативний обмін даними між усіма ланками виробництва.

Методи управління інноваційно-інвестиційним розвитком мають включати поєднання традиційних адміністративно-економічних підходів із сучасними технологіями менеджменту: проектним управлінням, бенчмаркінгом, аутсорсингом та цифровим моніторингом продуктивності. Особливу увагу варто приділити методам ризик-менеджменту, які дозволяють мінімізувати вплив природних і ринкових коливань.

Правове та інформаційно-методичне забезпечення повинно гарантувати чіткі механізми захисту

інтелектуальної власності, стимулювання агроінновацій, а також доступ аграрних підприємств до баз даних про сучасні технології, міжнародні стандарти якості та вимоги зовнішніх ринків.

Система інструментів і важелів інноваційного розвитку має включати не лише економічні показники й методи стимулювання працівників, але й дієві механізми аграрної політики, серед яких податкові пільги для інноваційних виробників, грантові програми, державні дотації та підтримка екологічно орієнтованих проектів.

Нарешті, ресурсне забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств має передбачати комплексний підхід до формування кадрового потенціалу (підвищення кваліфікації аграріїв, навчання сучасним цифровим технологіям, розвиток післядипломної освіти), модернізацію матеріально-технічної бази (оновлення машинно-тракторного парку, запровадження енергоощадних і точних технологій) та формування ефективних фінансових механізмів, здатних забезпечити стабільність інноваційних процесів навіть в умовах кризових явищ.

Таким чином, управління інноваційно-інвестиційною діяльністю аграрних підприємств – це цілісна система, що поєднує стратегічне бачення, гнучкі організаційні структури, сучасні методи управління, наукове та фінансове забезпечення, орієнтоване на сталий розвиток і підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору.

Висновки. Інноваційно-інвестиційний розвиток аграрних підприємств визначається взаємодією трьох ключових підсистем – науково-технічної, фінансово-економічної та управлінської. Ефективність розвитку значною мірою залежить від рівня залучення капітальних інвестицій у технічне переоснащення, цифровізацію виробничих процесів і підвищення технологічної культури виробництва. Сформована у межах дослідження системна модель управління передбачає збалансування державного регулювання, інституційної підтримки та ринкових механізмів, що забезпечує інтеграцію інновацій у всі ланки аграрного виробництва – від ресурсного забезпечення до реалізації готової продукції.

Список літератури:

1. Могильна Л.М. Суть та особливості інновацій в сільському господарстві. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 3 (22). С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-5>
2. Людік І.І. Особливості інноваційного розвитку українських аграрних підприємств в сучасних умовах. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практичної діяльності*. 2023. № 2 (64). С. 119–134. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-2-8>
3. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика. Л.І. Федуллова, В.П. Александрова, Ю.М. Бажал та ін.; за ред. Л.І. Федулової. Київ: Основа, 2005. 552 с.
4. Вірніченко І.І. Інноваційна діяльність аграрних підприємств: стан та пріоритети. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Т. 1. С. 44–48.
5. Янковська О.І. Інноваційний процес у сільському господарстві. *Наука і економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету*. 2009. № 4 (16), Т. 2. С. 54–58.

6. Лагодієнко В.В., Савченко Т.В., Ніколюк О.В. Фактори впливу на формування інноваційної стратегії розвитку хлібопекарських підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 2. С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.2.21>
URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5445/5500>

7. Лагодієнко В.В., Ніколюк О.В., Савченко Т.В. Інвестиційна політика запобігання ризикам на харчових підприємствах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 1. С. 279–284. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-41>

References:

1. Mohylina L.M. (2022). Sut ta osoblyvosti innovatsii v silskomu hospodarstvi [The essence and features of innovations in agriculture]. *Pryazovskyi Economic Bulletin*, (3) 22, 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2022-3-5>

2. Liudvik I.I. (2023). Osoblyvosti innovatsiinoho rozvytku ukrainskykh ahrarnykh pidpriemstv v suchasnykh umovakh [Peculiarities of innovative development of Ukrainian agricultural enterprises in modern conditions]. *Economy, Finance, Management: Actual Issues of Science and Practical Activity*, 2(64), 119–134. DOI: <https://doi.org/10.37128/2411-4413-2023-2-8>

3. Fedulova L.I., Aleksandrova V.P., Bazhal Yu.M. et al. (2005). *Innovatsiinyi rozvytok ekonomiky: model, systema upravlinnia, derzhavna polityka* [Innovative development of the economy: model, management system, state policy]. Kyiv: Osнова.

4. Virnichenko I.I. (2012). Innovatsiina diialnist ahrarnykh pidpriemstv: stan ta priorityty [Innovative activity of agricultural enterprises: state and priorities]. *Bulletin of the International Nobel Economic Forum*, 1(5), Vol. 1, 44–48.

5. Yankovska O.I. (2009). Innovatsiinyi protses u silskomu hospodarstvi [The innovation process in agriculture]. *Science and Economics: Scientific and Theoretical Journal of Khmelnytskyi Economic University*, 4(16), Vol. 2, 54–58.

6. Lahodiienko V.V., Savchenko T.V. & Nikoliuk O.V. (2025). Faktory vplyvu na formuvannia innovatsiinoi stratehii rozvytku khlibopekarskykh pidpriemstv [Factors influencing the formation of the innovation strategy for the development of bakery enterprises]. *Агросвіт*, (2), 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.2.21>

7. Lahodiienko V.V., Nikoliuk O.V. & Savchenko T.V. (2025). Investytsiina polityka zapobihannia ryzykam na kharchovykh pidpriemstvakh [Investment policy for risk prevention in food enterprises]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (1), 279–284. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-41>

Стаття надійшла: 12.10.2025

Стаття прийнята: 25.10.2025

Стаття опублікована: 14.11.2025