

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-66>

УДК 338.43:65.014:339.923:061.1EU

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ РОЗВИТКОМ АГРОПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

INNOVATIVE APPROACHES TO MANAGING THE CORPORATE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Коханюк Ярослав Олегович

аспірант,

Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «КРОК»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4795-7211>

Kokhaniuk Yaroslav

«KROK» University

У статті досліджено інноваційні підходи до управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції України. Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації аграрного бізнесу до нових вимог європейського економічного простору, що передбачають підвищення рівня прозорості, цифровізації, екологічної відповідальності, ризикостійкості та стратегічної гнучкості. Метою дослідження є обґрунтування сучасних управлінських підходів, здатних забезпечити довгострокову конкурентоспроможність агропідприємств. У роботі систематизовано стратегічно-адаптивний, цифрово-інтеграційний, процесно-реінжиніринговий, ESG-орієнтований, ризик-орієнтований та мережево-партнерський підходи. Доведено, що їх поєднання формує цілісну модель корпоративного розвитку, придатну для практичного впровадження в діяльність аграрних підприємств.

Ключові слова: корпоративний розвиток; агропідприємства; євроінтеграція; інноваційні підходи; стратегічне управління; цифровізація; ESG; ризик-менеджмент.

The article explores innovative approaches to managing the corporate development of agricultural enterprises in the context of Ukraine's European integration. The relevance of the topic is determined by the need to adapt agricultural business to European requirements related to transparency, digitalization, sustainability, resilience, and the quality of managerial decision-making. In modern conditions, corporate development should be understood not only as quantitative growth, but as a complex process of strategic, organizational, technological, and institutional transformation aimed at strengthening long-term competitiveness and integration capacity. The purpose of the study is to substantiate innovative approaches to managing the corporate development of agricultural enterprises and to identify managerial tools that can ensure their adaptability and sustainability in the European economic environment. The methodological basis combines analysis, synthesis, comparison, systematization, and the structural-logical method. These methods made it possible to generalize the conceptual foundations of corporate development, classify innovative management approaches, and develop an integrated model of their application in agricultural enterprises. The results show that the most promising approaches are strategic-adaptive, digital-integrative, process reengineering, ESG-oriented, risk-oriented, and network-partnership approaches. Their combination enables enterprises to move from fragmented decisions to a coherent development model based on flexibility, data-driven management, process transparency, environmental and social responsibility, and effective stakeholder interaction. The practical value of the article lies in the possibility of using the proposed approaches to improve corporate strategies, transformation programs, and development policies of agricultural enterprises under European integration conditions. The study also emphasizes the importance of aligning managerial change with integration priorities and long-term business resilience.

Keywords: corporate development; agricultural enterprises; European integration; innovative approaches; strategic management; digitalization; ESG; risk management.



Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується поєднанням кількох глибоких трансформацій. З одного боку, агропідприємства функціонують в умовах високої невизначеності, спричиненої воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом інвестиційних ресурсів, зміною структури ринків збуту та зростанням вимог до стійкості бізнес-моделей. З іншого боку, європейський вектор розвитку України формує принципово нові імперативи корпоративного розвитку, пов'язані з адаптацією до стандартів Європейського Союзу, посиленням вимог до прозорості, цифровізації, якості управлінських рішень, екологічної відповідальності та інтеграції у спільний економічний простір.

Аграрна сфера посідає особливе місце в системі євроінтеграційних змін, оскільки саме сільське господарство є однією з найбільш чутливих і комплексних сфер у процесі наближення до *acquis* ЄС та до механізмів Спільної аграрної політики. Європейська Комісія прямо визначає аграрну та сільську політику як одну з найбільш складних і стратегічно важливих сфер розширення, а для України у звітах ЄС акцентується потреба подальшого інституційного зближення, посилення систем реєстрації, управління даними та гармонізації аграрної політики з нормами Євросоюзу.

У таких умовах традиційні підходи до управління корпоративним розвитком агропідприємств, що ґрунтувалися переважно на екстенсивному нарощуванні ресурсів, фрагментарному плануванні чи короткостроковому реагуванні на кон'юнктурні виклики, втрачають ефективність. На перший план виходять інноваційні підходи, які забезпечують стратегічну адаптивність, інституційну сумісність із європейськими практиками, стійкість до ризиків, інтеграцію цифрових технологій, розвиток корпоративного управління та орієнтацію на довгострокову конкурентоспроможність.

Практична значущість цієї проблематики обумовлюється необхідністю вироблення такої моделі управління корпоративним розвитком агропідприємств, яка поєднувала б економічну результативність, управлінську гнучкість, інноваційну активність, соціальну відповідальність та екологічну збалансованість. Саме така модель є найбільш релевантною для підприємств, що прагнуть не лише зберегти свою життєздатність, а й інтегруватися у європейські ринки, партнерські мережі та інституційне середовище.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика управління корпоративним розвитком агропідприємств у сучасній науковій літературі розглядається на перетині кількох взаємопов'язаних напрямів: стратегічного управління, інноваційного менеджменту, цифрової трансформації агробізнесу, екологізації корпоративної діяльності, а також адаптації аграрного сектору до вимог європейської інтеграції [1; 3; 4]. У наукових публікаціях останніх років дедалі чіткіше простежується зміщення акценту від традиційного ресурсного підходу до концепцій, що поєднують інноваційність, мережеву взаємодію, дано-орієнтоване управління та стійкість бізнес-моделей [2, с. 2008-2010; 6, с. 41-44; 7].

Вагомий блок досліджень присвячений інноваційному розвитку аграрного бізнесу. Зокрема, Z. Taishukov та співавтори обґрунтовують, що ефективне управління інноваційними процесами в сільському господарстві потребує прозорості взаємодії між суб'єктами системи, якісного інформаційного забезпечення та адаптації моделей управління до специфіки галузі [1]. Подібну логіку розвивають Н. J. Ureña-Espailat, A. Trujillo-Ponce та E. de la Poza, які доводять, що управління знаннями та інноваціями є одним із ключових чинників формування стійкої конкурентної переваги в агробізнесі, оскільки дає змогу перетворювати накопичені знання на нові продукти, процеси та управлінські рішення [2, с. 2012-2016].

Окремий напрям формують праці, присвячені цифровій трансформації агропродовольчого сектору. M. Vahdanjoo, C. G. Sørensen та M. Nørremark розглядають цифровізацію не лише як інструмент підвищення виробничої ефективності, а і як фактор зміни бізнес-моделей, взаємодії між учасниками ланцюгів постачання та способів створення вартості [3]. K. J. Poppe, H. C. J. Vrolijk та M. A. P. M. van Asseldonk акцентують увагу на поєднанні систем управління фермерськими даними із *sustainability reporting*, що особливо важливо для підприємств, орієнтованих на європейський ринок [5, с. 42-46].

У дослідженнях іноземних авторів значна увага приділяється також інноваційній амбідекстрії, тобто здатності підприємства одночасно підтримувати інкрементальні та більш радикальні інновації. B. Corchuelo Martínez-Azúa, Á. Dias та C. Sama-Berrocal доводять, що ринкова орієнтація є визначальною як для інкрементальних, так і для більш складних інновацій, а органічна структура управління

позитивно впливає на інноваційну активність агробізнесу [6, с. 47-58]. Це дає підстави вважати, що корпоративний розвиток агропідприємств у контексті євроінтеграції повинен спиратися не лише на модернізацію техніки чи технологій, а й на трансформацію самої управлінської логіки [6, с. 60-62].

Суттєве значення мають праці, пов'язані з масштабуванням інновацій та побудовою партнерських екосистем. M. Rivera, A. Fieldsend, J. Muñoz-Rojas, S. Martin та L. Van Dijk доводять, що успішне масштабування інновацій залежить від типу обраної стратегії, контексту, джерел фінансування та здатності партнерства інтегрувати масштабування в повний життєвий цикл проєкту [7]. A. Frangenheim та співавтори розвивають цю ідею через концепцію mission-oriented agrifood innovation systems, у межах якої інноваційна трансформація агропродовольчих систем відбувається завдяки міждисциплінарній і трансдисциплінарній взаємодії [8, с. 2268-2273].

Питання екологізації корпоративного розвитку висвітлюються в роботах G. Bagagiolo, L. Vigoroso, F. Caffaro, E. Cavallo, а також N. Chaparro-Banegas, M. Sánchez-García, C. Calafat-Marzal та N. Roig-Tierno. У цих дослідженнях показано, що екологічні інновації в агропродовольчому секторі залежать не лише від внутрішніх ресурсів підприємства, а й від регуляторного тиску, ринкових очікувань і взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами [9, с. 25855-25860; 10, с. 9080-9088]. Отже, ESG-орієнтація поступово стає не додатковою, а системною складовою корпоративного розвитку агропідприємств [9, с. 25861-25864].

Євроінтеграційний вимір корпоративного розвитку агропідприємств найбільш чітко простежується у працях, що аналізують вплив інтеграції до ЄС на конкурентоспроможність аграрного сектору. A. Jarosz-Angowska, A. Nowak, E. Kołodziej та H. Kłikoska доводять, що розширення ЄС створило нові можливості для торгівлі, посилило конкурентний тиск і водночас відкрило нові канали розвитку для аграрного сектору країн-членів, які приєдналися після 2004 року [4]. Це особливо важливо для України, яка проходить етап інституційного наближення до ЄС і має враховувати як потенційні вигоди, так і структурні ризики такої трансформації [4].

У контексті стратегічної перспективи заслуговують уваги праці, присвячені майбутнім траєкторіям трансформації агробізнесу. G. Isakhanyan, C. J. Galgo, M. Gemtou та S. M. Pedersen підкреслюють, що бізнес-

стратегії climate-smart agriculture формуються не лише навколо технічних змін, а й навколо подолання інституційних та організаційних обмежень [11, с. 5078-5082]. Водночас I. A. Bhat та співавтори демонструють, що штучний інтелект, машинне навчання та роботизовані рішення дедалі активніше інтегруються в агробізнес і трансформують як виробничу, так і управлінську складову [12, с. 1-8].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомий внесок вітчизняних і зарубіжних учених у дослідження інноваційного розвитку аграрного бізнесу, цифровізації, екологізації, ризик-менеджменту та впливу євроінтеграційних процесів на аграрний сектор, у науковій літературі залишаються невирішеними окремі частини загальної проблеми. Насамперед недостатньо системно розкрито питання інтеграції інноваційних підходів у цілісну модель управління корпоративним розвитком агропідприємств [1; 3; 5; 6]. Потребують подальшого обґрунтування механізми поєднання стратегічної адаптації, цифрової трансформації, ESG-орієнтації, ризик-менеджменту та партнерської взаємодії в межах єдиної системи корпоративного управління [7; 8; 9; 10]. Крім того, бракує досліджень, у яких зазначені підходи були б адаптовані саме до умов функціонування українських агропідприємств у контексті євроінтеграції, з урахуванням сучасних економічних, інституційних і безпекових викликів [4; 11; 12]. Недостатньо опрацьованими залишаються також питання оцінювання результативності корпоративного розвитку за критеріями відповідності європейським стандартам. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження інноваційних підходів до управління корпоративним розвитком агропідприємств в умовах євроінтеграції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування інноваційних підходів до управління корпоративним розвитком агропідприємств в контексті євроінтеграції та визначення ключових управлінських інструментів, що забезпечують підвищення адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості аграрного бізнесу в умовах інституційного зближення з Європейським Союзом.

Для досягнення поставленої мети доцільно вирішити такі завдання: розкрити сутність корпоративного розвитку агропідприємств у сучасних умовах; визначити вплив євроінтеграційних процесів на систему управління аграрними підприємствами; систематизувати

інноваційні підходи до управління корпоративним розвитком; запропонувати концептуальну модель управління корпоративним розвитком агропідприємств з урахуванням європейських орієнтирів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Корпоративний розвиток агропідприємства доцільно розуміти як цілеспрямований процес структурних, функціональних, інституційних, технологічних та управлінських змін, спрямованих на забезпечення довгострокової стійкості, економічного зростання, інноваційної активності та підвищення вартості бізнесу. На відміну від вузького трактування розвитку як збільшення виробничих масштабів, корпоративний розвиток охоплює трансформацію всієї системи управління, включаючи стратегію, структуру власності, механізми корпоративного контролю, інвестиційну політику, цифрову інфраструктуру, кадровий потенціал, культуру прийняття рішень та взаємодію із зовнішніми стейкхолдерами.

У контексті євроінтеграції корпоративний розвиток агропідприємств повинен орієнтуватися не лише на внутрішню ефективність, а й на відповідність європейським нормам ринкової поведінки. Це передбачає посилення прозорості, документованості бізнес-процесів, простежуваності походження продукції, інтеграції екологічних стандартів, розвитку систем контролю якості, дотримання принципів належного корпоративного управління та цифрової зрілості. Такий підхід відповідає ширшій логіці підготовки країн-кандидатів до інтеграції у політики та інструменти ЄС у сфері сільського господарства і розвитку сільських територій.

На цій основі можна виділити кілька взаємопов'язаних інноваційних підходів до управління корпоративним розвитком агропідприємств (рис. 1).

Першим інноваційним підходом до управління корпоративним розвитком агропідприємств у цих умовах є **стратегічно-адаптивний підхід**. Його сутність полягає у переході від жорсткого довгострокового планування до моделі динамічного стратегічного управління, яка враховує високу мінливість середовища, регуляторні зміни, логістичні ризики, зміни попиту та нові критерії доступу до ринків [4; 11, с. 5079-5083]. Для українських агропідприємств це особливо актуально, оскільки зовнішня нестабільність ускладнює підтримання сталої траєкторії розвитку, а тому корпоративний розвиток має будуватися на сценарному мисленні та гнучкому коригуванні стратегій [11, с. 5081-5084].

Другим є **цифрово-інтеграційний підхід**, який передбачає використання ERP-систем, платформ управління ресурсами, точного землеробства, дистанційного моніторингу, сенсорних технологій, геоінформаційних систем, аналітики великих масивів даних та цифрових інструментів простежуваності [3; 12, с. 3-7]. Саме через цифровізацію агропідприємство отримує можливість перейти від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються на основі оперативних даних про виробництво, логістику, фінанси, ризики та ринкову кон'юнктуру [3; 5, с. 42-45].

Третім є **процесно-реінжиніринговий підхід**, згідно з яким корпоративний розвиток не може бути ефективним без переосмислення

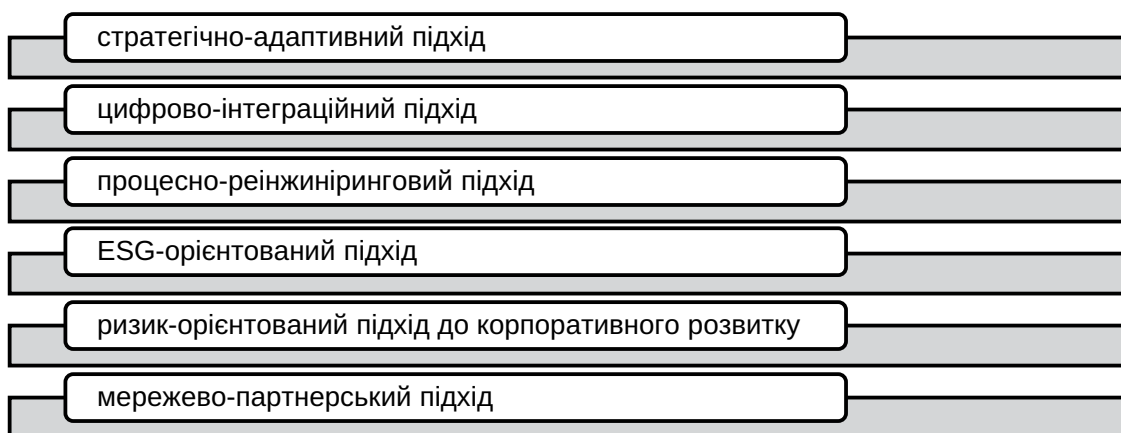


Рис. 1. Взаємопов'язані інноваційні підходи до управління корпоративним розвитком агропідприємств

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5, с. 43-46; 7; 8, с. 2270-2274]

внутрішніх бізнес-процесів. Йдеться про оптимізацію виробничих, логістичних, збутових, фінансових та контрольних процедур, усунення дублювання функцій, скорочення транзакційних витрат і впровадження процесної логіки управління [6, с. 47-52; 7]. У євроінтеграційному вимірі це означає орієнтацію на стандартизовані процедури, простежуваність руху сировини та продукції, інтеграцію систем контролю якості, екологічного менеджменту та корпоративної звітності [5, с. 44-47].

Четвертим є **ESG-орієнтований підхід**. Його зміст полягає у вбудовуванні екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у систему стратегічних і поточних рішень підприємства [9, с. 25855-25864; 10, с. 9080-9089]. Для агропідприємств це означає перехід до більш раціонального використання земельних і водних ресурсів, мінімізації екологічних втрат, документування впливу на довкілля, розвитку соціальної відповідальності щодо працівників і територіальних громад, а також удосконалення корпоративного управління [10, с. 9085-9091].

П'ятим є **ризик-орієнтований підхід** до управління корпоративним розвитком. Його актуальність зумовлена тим, що аграрний бізнес функціонує під тиском не лише ринкових, але й кліматичних, логістичних, інституційних та фінансових ризиків. Інноваційні зміни самі по собі не гарантують позитивного ефекту, якщо вони не поєднуються з системою ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків [1; 11, с. 5080-5083]. Для агропідприємств ризик-орієнтований підхід має бути інтегрований у систему корпоративного планування, інвестиційних рішень, зовнішньоекономічної діяльності та управління репутацією.

Шостим є **мережево-партнерський підхід**, який базується на активній взаємодії агропідприємств із науковими установами, дорадчими структурами, технологічними розробниками, логістичними операторами, сертифікаційними органами, банківськими установами та міжнародними програмами підтримки [7; 8, с. 2268-2275]. У межах сучасної європейської політики розвитку аграрного сектору дедалі більшу роль відіграють інноваційні екосистеми, ко-інноваційні моделі та інституційні платформи співпраці [7; 8].

Зазначені підходи доцільно розглядати не ізольовано, а як елементи інтегрованої системи управління корпоративним розвитком агропідприємства. У такій системі стратегічно-адаптивний підхід визначає траєкторію розвитку, цифрово-інтеграційний

формує інструментальну основу управління, процесно-реінжиніринговий забезпечує внутрішню ефективність, ESG-орієнтований підхід зміцнює стійкість і репутацію, ризик-орієнтований мінімізує потенційні втрати, а мережево-партнерський відкриває доступ до інновацій, фінансування та нових ринків [3; 5, с. 42-47; 7; 9, с. 25860-25864].

На основі цього можна запропонувати таку логіку управління корпоративним розвитком агропідприємства в умовах євроінтеграції. На першому етапі здійснюється комплексна діагностика поточного стану підприємства, включаючи оцінку бізнес-моделі, управлінської структури, цифрової зрілості, кадрового потенціалу, ресурсної бази, інвестиційних потреб та рівня відповідності зовнішнім вимогам. На другому етапі визначаються стратегічні розриви між наявним станом і бажаним профілем розвитку в європейському економічному просторі. На третьому етапі формується портфель інноваційних управлінських рішень, які можуть охоплювати цифрові інструменти, зміну організаційної структури, нові механізми контролю, модернізацію виробництва, оновлення політик управління ризиками і якістю. На четвертому етапі забезпечується інституціоналізація змін через регламенти, внутрішні стандарти, KPI, навчання персоналу та систему моніторингу результатів. На п'ятому етапі здійснюється оцінка досягнутих результатів і корекція траєкторії розвитку.

Для узагальнення основних положень доцільно систематизувати інноваційні підходи у вигляді таблиці 1.

Запропонована система підходів дає можливість перейти від фрагментарного управління окремими функціями до цілісного управління розвитком підприємства як відкритої економічної системи. Її перевага полягає в тому, що вона враховує не лише внутрішні потреби підприємства, а й зовнішню логіку євроінтеграційних перетворень, у межах якої зростає значення інституційної якості, цифрової простежуваності, стандартів, сталості та партнерської взаємодії.

Таким чином, корпоративний розвиток агропідприємств в умовах євроінтеграції не може бути ефективним без інноваційного переосмислення самої управлінської парадигми. Успішними будуть ті аграрні підприємства, які зможуть поєднати модернізацію виробництва з модернізацією управління, а інвестиції у матеріальні активи з інвестиціями у дані, компетентності, інституційні механізми та репутаційний капітал.

Таблиця 1

**Інноваційні підходи до управління корпоративним розвитком агропідприємств
в контексті євроінтеграції**

Підхід	Зміст	Очікуваний ефект для агропідприємства
Стратегічно-адаптивний	Сценарне планування, гнучке стратегічне управління, швидка реакція на зміни	Підвищення адаптивності та стійкості до зовнішніх шоків
Цифрово-інтеграційний	Використання ERP, аналітики даних, точного землеробства, цифрового моніторингу	Зростання ефективності, прозорості та керованості бізнес-процесів
Процесно-реінжиніринговий	Оптимізація внутрішніх процесів, логістики, обліку та контролю	Зниження витрат, підвищення продуктивності, узгодженість процесів
ESG-орієнтований	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв	Підвищення інвестиційної привабливості та репутаційної стійкості
Ризик-орієнтований	Ідентифікація та управління фінансовими, операційними, регуляторними та іншими ризиками	Зменшення втрат і підвищення стабільності розвитку
Мережево-партнерський	Кластери, кооперація, наука, дорадництво, логістичні та фінансові партнери	Доступ до інновацій, ринків, знань і зовнішніх ресурсів

Джерело: сформовано автором на основі [3; 5, с. 42-47; 7; 9, с. 25860-25864]

Висновки. У статті обґрунтовано, що в умовах євроінтеграції корпоративний розвиток агропідприємств повинен розглядатися як комплексний процес стратегічної, організаційної, технологічної та інституційної трансформації. Доведено, що традиційні підходи до управління розвитком аграрного бізнесу вже не забезпечують належного рівня конкурентоспроможності, оскільки не враховують зростання ролі цифровізації, комплаєнсу, екологічної відповідальності, управління ризиками та мережевої взаємодії.

Встановлено, що найбільш перспективними для агропідприємств є стратегічно-адаптивний, цифрово-інтеграційний, процесно-реінжиніринговий, ESG-орієнтований, ризик-орієнтований та мережево-партнерський підходи. Їх поєднання формує нову модель управління корпоративним розвитком, яка відповідає європейським орієнти-

рам функціонування аграрного бізнесу та створює підґрунтя для його довгострокової стійкості.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів під час формування корпоративних стратегій агропідприємств, програм цифрової трансформації, систем управління ризиками, інноваційних проєктів модернізації та політик інтеграції до європейського ринку.

Перспективами подальших досліджень є розроблення методики оцінювання рівня готовності агропідприємств до євроінтеграційної трансформації, побудова системи показників корпоративного розвитку в умовах інституційної адаптації та емпіричне дослідження впливу окремих інноваційних інструментів на економічну результативність підприємств аграрного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Taishykov Z., Tolysbayeva M., Shaizadina G., Mizambekova Z. Management of innovation processes in agriculture. *World Development Perspectives*. 2024. Vol. 33. Art. 100566. DOI: 10.1016/j.wdp.2024.100566.
2. Ureña-Espallat H. J., Trujillo-Ponce A., de la Poza E. Knowledge and innovation management in agribusiness: A study in the Dominican Republic. *Business Strategy and the Environment*. 2023. Vol. 32, Issue 4. P. 2150-2168. DOI: 10.1002/bse.3233.

3. Vahdanjoo M., Sørensen C. G., Nørremark M. Digital transformation of the agri-food system. *Current Opinion in Food Science*. 2025. Vol. 63. Art. 101287. DOI: 10.1016/j.cofs.2025.101287.
4. Jarosz-Angowska A., Nowak A., Kołodziej E., Klikocka H. Effect of European integration on the competitiveness of the agricultural sector in new member states (EU-13) on the internal EU market. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, Issue 20. Art. 13124. DOI: 10.3390/su142013124.
5. Poppe K. J., Vrolijk H. C. J., van Asseldonk M. A. P. M. Innovation in the farm office for smart sustainability reporting. *EuroChoices*. 2024. Vol. 23, Issue 3. P. 42-47. DOI: 10.1111/1746-692X.12427.
6. Corchuelo Martínez-Azúa B., Dias Á., Sama-Berrocal C. The key role of market orientation in innovation ambidexterity in agribusiness firms. *Review of Managerial Science*. 2025. Vol. 19, Issue 1. P. 39-65. DOI: 10.1007/s11846-024-00732-6.
7. Rivera M., Fieldsend A., Muñoz-Rojas J., Martin S., Van Dijk L. Drivers of success when scaling innovations: Insights from European agricultural and forestry co-innovation processes. *Agronomy for Sustainable Development*. 2025. Vol. 45. Art. 32. DOI: 10.1007/s13593-025-01025-2.
8. Frangenheim A., Schneider M. L., Fischer C., Waiblinger S., Hörtenhuber S., Radinger-Peer V., Penker M. Mission-oriented agrifood innovation systems in the making: A transdisciplinary approach to identify context-specific drivers of change. *Sustainability Science*. 2025. Vol. 20, Issue 6. P. 2265-2280. DOI: 10.1007/s11625-025-01719-2.
9. Bagagiolo G., Vigoroso L., Caffaro F., Cavallo E. Determinants of eco-innovation in the agricultural machinery sector: The case of small and medium enterprises in the Piedmont region (Italy). *Environment, Development and Sustainability*. 2024. Vol. 26, Issue 10. P. 25849-25869. DOI: 10.1007/s10668-023-03710-2.
10. Chaparro-Banegas N., Sánchez-García M., Calafat-Marzal C., Roig-Tierno N. Transforming the agri-food sector through eco-innovation: A path to sustainability and technological progress. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Vol. 33, Issue 8. P. 9075-9097. DOI: 10.1002/bse.3968.
11. Isakhanyan G., Galgo C. J., Gemtou M., Pedersen S. M. Business strategies towards climate-smart agriculture in Europe: A literature review. *Business Strategy and the Environment*. 2024. Vol. 33, Issue 7. P. 5073-5085. DOI: 10.1002/bse.3741.
12. Bhat I. A., Ansarullah S. I., Ahmad F., Amir S., Sidana S., Sinha A., Khalid S., Yazdani G. Leveraging artificial intelligence in agribusiness: A structured review of strategic management practices and future prospects. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6. Art. 565. DOI: 10.1007/s43621-025-01260-3.

REFERENCES:

1. Taishykov, Z., Tolysbayeva, M., Shaizadina, G., & Mizambekova, Z. (2024). Management of innovation processes in agriculture. *World Development Perspectives*, 33, 100566. <https://doi.org/10.1016/j.wdp.2024.100566>
2. Ureña-Espallat, H. J., Trujillo-Ponce, A., & de la Poza, E. (2023). Knowledge and innovation management in agribusiness: A study in the Dominican Republic. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2150-2168. <https://doi.org/10.1002/bse.3233>
3. Vahdanjoo, M., Sørensen, C. G., & Nørremark, M. (2025). Digital transformation of the agri-food system. *Current Opinion in Food Science*, 63, 101287. <https://doi.org/10.1016/j.cofs.2025.101287>
4. Jarosz-Angowska, A., Nowak, A., Kołodziej, E., & Klikocka, H. (2022). Effect of European integration on the competitiveness of the agricultural sector in new member states (EU-13) on the internal EU market. *Sustainability*, 14(20), 13124. <https://doi.org/10.3390/su142013124>
5. Poppe, K. J., Vrolijk, H. C. J., & van Asseldonk, M. A. P. M. (2024). Innovation in the farm office for smart sustainability reporting. *EuroChoices*, 23(3), 42-47. <https://doi.org/10.1111/1746-692X.12427>
6. Corchuelo Martínez-Azúa, B., Dias, Á., & Sama-Berrocal, C. (2025). The key role of market orientation in innovation ambidexterity in agribusiness firms. *Review of Managerial Science*, 19(1), 39-65. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00732-6>
7. Rivera, M., Fieldsend, A., Muñoz-Rojas, J., Martin, S., & Van Dijk, L. (2025). Drivers of success when scaling innovations: Insights from European agricultural and forestry co-innovation processes. *Agronomy for Sustainable Development*, 45, 32. <https://doi.org/10.1007/s13593-025-01025-2>
8. Frangenheim, A., Schneider, M. L., Fischer, C., Waiblinger, S., Hörtenhuber, S., Radinger-Peer, V., & Penker, M. (2025). Mission-oriented agrifood innovation systems in the making: A transdisciplinary approach to identify context-specific drivers of change. *Sustainability Science*, 20(6), 2265-2280. <https://doi.org/10.1007/s11625-025-01719-2>
9. Bagagiolo, G., Vigoroso, L., Caffaro, F., & Cavallo, E. (2024). Determinants of eco-innovation in the agricultural machinery sector: The case of small and medium enterprises in the Piedmont region (Italy). *Environment, Development and Sustainability*, 26(10), 25849-25869. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03710-2>

10. Chaparro-Banegas, N., Sánchez-García, M., Calafat-Marzal, C., & Roig-Tierno, N. (2024). Transforming the agri-food sector through eco-innovation: A path to sustainability and technological progress. *Business Strategy and the Environment*, 33(8), 9075-9097. <https://doi.org/10.1002/bse.3968>
11. Isakhanyan, G., Galgo, C. J., Gemtou, M., & Pedersen, S. M. (2024). Business strategies towards climate-smart agriculture in Europe: A literature review. *Business Strategy and the Environment*, 33(7), 5073-5085. <https://doi.org/10.1002/bse.3741>
12. Bhat, I. A., Ansarullah, S. I., Ahmad, F., Amir, S., Sidana, S., Sinha, A., Khalid, S., & Yazdani, G. (2025). Leveraging artificial intelligence in agribusiness: A structured review of strategic management practices and future prospects. *Discover Sustainability*, 6, 565. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01260-3>

Дата надходження статті: 03.04.2026

Дата прийняття статті: 24.04.2026

Дата публікації статті: 30.04.2026