

УДК 631.11:005.332.4

Бойко Віталій Володимирович*доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту
організацій
Національний університет «Львівська
політехніка»*

ORCID: 0000-0003-3968-1651

Годованець Юрій Васильович*аспірант кафедри менеджменту
організацій
Національного університету
«Львівська політехніка»*

ORCID: 0000-0002-9940-8991

<https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-26>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Вступ. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається під впливом воєнних ризиків, євроінтеграційних зобов'язань і цифрової трансформації, що істотно посилює вимоги до системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Традиційні джерела конкурентоспроможності – низька собівартість праці, доступ до родючих земель, сприятлива локація – поступово втрачають достатність як основа довгострокового економічного успіху. Збереження конкурентних позицій українських агропідприємств неможливе лише засобами компенсаційної підтримки і потребує системних інвестицій у техніку, логістику, переробку, цифрові технології та енергоефективність. Водночас вимоги Європейського зеленого курсу, Спільної аграрної політики ЄС і стандартів сталого розвитку формують нові умови конкуренції. Це актуалізує потребу в обґрунтуванні системи управління конкурентоспроможністю на засадах інвестиційно-інноваційного розвитку як інтегративної основи формування стійких конкурентних переваг.

Мета. Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств на засадах інвестиційно-інноваційного розвитку та розроблення цілісного бачення механізму інтеграції інвестиційної й інноваційної складових в управлінську практику аграрних формувань.

Матеріали і методи. Методичну основу дослідження становили теоретичне узагальнення підходів до розуміння системи управління конкурентоспроможністю та інвестиційно-інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. Застосовано методи структурно-логічного аналізу – для обґрунтування системоутворювальної ролі інвестиційно-інноваційного розвитку у формуванні конкурентних переваг; порівняльного аналізу – для оцінювання динаміки капітальних інвестицій та інструментів державної підтримки; класифікації – для систематизації чинників конкурентоспроможності, що формуються під впливом інвестиційно-інноваційної діяльності; графічний – для візуалізації концептуальної моделі удосконаленої системи управління; узагальнення – для формулювання висновків.

Результати. Обґрунтовано, що інвестиційно-інноваційний розвиток є системоутворювальною засадою управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств, а не паралельним напрямом модернізації. Уточнено його зміст як цілеспрямованого керованого процесу якісної трансформації виробничо-економічної системи підприємства, що забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг. Систематизовано чинники конкурентоспроможності за п'ятьма групами – виробничо-технологічні, ресурсно-ринкові, організаційно-управлінські, цифрово-інформаційні



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/>)

та екологічно-репутаційні – з прив'язкою до інструментів інвестиційно-інноваційного впливу. Виявлено чотири групи системних проблем інтеграції інвестиційно-інноваційної складової в управлінську практику: фінансово-ресурсні, кадрово-компетентнісні, інституційно-регуляторні та інформаційно-методологічні. Розроблено модульно-функціональну концептуальну модель удосконаленої системи управління, що охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків і ґрунтується на принципах системності, інтегрованості й адаптивності.

Перспективи. Подальше удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств потребує розроблення методичного інструментарію кількісного оцінювання рівня інвестиційно-інноваційного розвитку, формування відповідних індикаторів та емпіричної апробації запропонованої моделі на підприємствах різних організаційно-правових форм і масштабів. Перспективним напрямом є також обґрунтування інструментів державної політики стимулювання інвестиційно-інноваційної активності аграрного сектору в умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та повоєнного відновлення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, система управління конкурентоспроможністю, сільськогосподарські підприємства, інвестиційно-інноваційний розвиток, конкурентні переваги, концептуальна модель, євроінтеграція, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. Сільське господарство є базовою галуззю національної економіки України, що формує продовольчу безпеку, забезпечує зайнятість сільського населення та генерує значну частку експортних надходжень. Водночас російська агресія завдала аграрному сектору безпрецедентних втрат: за оцінкою Світового банку, сукупні прямі збитки і втрати аграрного сектору перевищили 81,9 млрд. дол. США, а потреби на відбудову й відновлення впродовж наступних десяти років оцінюються у понад 55 млрд. дол. США [10]. За таких умов збереження конкурентних позицій агропідприємств потребує не лише компенсаційної підтримки, а системних інвестицій у техніку, логістику, переробку, цифрові технології та енергоефективність.

Євроінтеграція, вимоги Європейського зеленого курсу, Спільної аграрної політики ЄС і стандартів сталого розвитку формують нові умови конкуренції, у яких традиційні цінні переваги поступово втрачають значення. Сучасна конкурентоспроможність агропідприємств дедалі більше визначається здатністю акумулювати інвестиційні ресурси, оновлювати матеріально-технічну базу, впроваджувати інновації, використовувати цифрові технології та дотримуватися екологічних стандартів. Відтак інвестиційно-інноваційний розвиток постає не допоміжним напрямом модернізації, а визначальним чинником формування стійких конкурентних переваг.

Практика функціонування вітчизняних агропідприємств засвідчує, що чинна система управління конкурентоспроможністю не повною мірою відповідає сучасним викликам: інвестиційні та інноваційні компоненти часто розглядаються відокремлено, а оцінювання конкурентоспроможності зводиться переважно до фінансово-виробничих показників. Це актуалізує потребу в удосконаленні системи управління конкурентоспроможністю агропідприємств на засадах інвестиційно-інноваційного розвитку — з формуванням механізму, що поєднує інвестиційне забезпечення, інноваційне оновлення та інтеграцію цифрових, екологічних і адаптаційних інструментів у систему стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств на засадах інвестиційно-інноваційного розвитку перебуває в центрі уваги сучасних дослідників і поєднується із суміжними питаннями стратегічного управління, інноваційного забезпечення, інвестиційного фінансування, цифровізації та євроінтеграційної адаптації.

Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств обґрунтовано С. Співак і Н. Кирич [1], які систематизували складові конкурентного потенціалу, запропонували механізм формування конкурентоспроможності на основі поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх умов і наголосили на необхідності переходу від антикризової стабілізації до стратегічного зростання. Інноваційне забезпечення як фундамент конкурентоспроможності розкрито у працях В. Скрипник [2], а також С. Заїки, О. Грідіна і О. Заїки [3], спільним для яких є трактування інновацій не як разових проєктів, а як безперервної діяльності, що формує стратегічні переваги.

Фінансово-інвестиційному забезпеченню присвячено праці Ю. Негоди і Д. Конюхова [4], де обґрунтовано роль інвестицій у модернізації виробництва й підвищенні економічної ефективності, що дозволяє розглядати інвестиційне забезпечення як невід'ємний елемент управління конкурентоспроможністю. Н. Демчишак, О. Радух і В. Гриб [5, с. 10–18] доводять, що впровадження інформаційних технологій сприяє появі нових виробництв і розвитку інноваційного підприємництва — отже, цифровізація є одним із найдинамічніших напрямів капіталовкладень у виробничу й управлінську сфери. Я. Коханюк [6] систематизував стратегічно-адаптивний, цифрово-інтеграційний, процесно-реінжиніринговий, ESG-орієнтований, ризик-орієнтований і мережево-партнерський підходи до управління корпоративним розвитком агропідприємств, продемонструвавши тенденцію до інтеграції різномірних управлінських концепцій у єдину систему. Прикладні аспекти

взаємозв'язку інвестиційних, інноваційних і цифрових чинників із формуванням конкурентних переваг розкрито у працях О. Ревенко, Т. Ларіної, В. Іванової [7, с. 75–79] та А. Сахно і О. Заремби [8, с. 56–63].

Отже, проблематика досліджується у концептуально-стратегічній, інноваційній, інвестиційно-фінансовій, цифрово-трансформаційній та інтеграційно-адаптивній площинах. Водночас у наявних дослідженнях інвестиційна й інноваційна складові переважно розглядаються відокремлено або в межах вузьких функціональних завдань. Недостатньо розкритим залишається комплексне обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю агропідприємств, у якій інвестиційно-інноваційний розвиток постає системоутворювальною засадою формування стійких конкурентних переваг.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств на основі інвестиційно-інноваційного розвитку та розроблення цілісного бачення механізму інтеграції інвестиційної й інноваційної складових в управлінську практику аграрних формувань. Для досягнення мети визначено такі завдання: розкрити сутність системи управління конкурентоспроможністю агропідприємств з урахуванням галузевої специфіки; уточнити зміст інвестиційно-інноваційного розвитку як чинника формування довгострокових конкурентних переваг; систематизувати чинники конкурентоспроможності, що формуються під впливом інвестиційно-інноваційної діяльності; виявити основні проблеми її інтеграції в чинну управлінську практику; обґрунтувати концептуальну модель удосконаленої системи управління; визначити напрями її практичної реалізації в умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та повоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Система управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства є багаторівневим управлінським комплексом, що поєднує ресурсне забезпечення, інформаційно-аналітичні інструменти, управлінські процеси й механізми прийняття рішень, спрямовані на формування та підтримання стійких конкурентних переваг. На відміну від загальних управлінських систем, вона зорієнтована не лише на регулювання поточної діяльності, а передусім на забезпечення довгострокової спроможності підприємства витримувати ринкову конкуренцію та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Суб'єктом управління виступають керівництво та функціональні підрозділи, об'єктом — конкурентний потенціал, ринкові позиції й виробничо-економічні процеси, а метою — досягнення стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Специфіка агропідприємств зумовлює особливості побудови такої системи: біологічний характер виробництва, сезонність, ключова роль землі як обмеженого ресурсу, залежність від державної аграрної політики, а також підвищені природно-кліматичні, біологічні, цінові, воєнні й логістичні ризики. Важливим є й те, що в аграрному секторі одночасно функціонують підприємства різних організаційно-правових форм і масштабів. Це дає підстави розглядати систему управління конкурентоспроможністю агропідприємств як галузево-специфічний комплекс, ефективність якого залежить від здатності поєднувати чинники зовнішнього середовища, ресурсні обмеження та сучасні інструменти розвитку в єдину управлінську логіку.

В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та викликів воєнного стану традиційні джерела конкурентоспроможності українських агропідприємств — низька собівартість праці, доступ до родючих земель і сприятлива локація — поступово втрачають достатність як основа довгострокового успіху. На перший план виходить здатність до оновлення виробничих процесів, упровадження сучасних технологій та інвестування у розвиток ресурсного потенціалу. Це підтверджує динаміка капітальних інвестицій: у 2024 р. їх обсяг становив 534,4 млрд. грн, з яких на сільське, лісове та рибне господарство припало 42,9 млрд. грн, або 8%; у 2025 р. сукупний обсяг капітальних інвестицій зріс до 669,3 млрд. грн, а частка аграрного сектору досягла 17,2%, що свідчить про посилення інвестиційної активності галузі попри воєнні виклики [11].

У науковій літературі інвестиційний та інноваційний розвиток часто розглядаються відокремлено, однак у практичній площині вони є взаємопов'язаними: інвестиції без інноваційної спрямованості забезпечують переважно екстенсивне відтворення, тоді як інновації без належного фінансування залишаються на рівні концептуальних розробок. Тому доцільним є їх розгляд у єдиній концептуальній зв'язці. Інвестиційно-інноваційний розвиток сільськогосподарського підприємства можна трактувати як цілеспрямований керований процес якісної трансформації його виробничо-економічної системи на основі скоординованого залучення інвестиційних ресурсів і впровадження інновацій у виробничу, технологічну, організаційну й управлінську діяльність.

Наукова цінність такого підходу полягає у переході від фрагментарного розгляду інвестиційної та інноваційної діяльності до їх інтерпретації як системоутворювальної основи управління конкурентоспроможністю агропідприємства. Інвестиції та інновації постають не як паралельні напрями модернізації, а як взаємозумовлені складові єдиного процесу управлінської трансформації, орієнтованого на конкурентоспроможність як кінцевий результат. Системоутворювальний характер інвестиційно-інноваційного розвитку проявляється у тому, що він задає стратегічний вектор управлінських рішень, формує внутріш-

ній механізм оновлення підприємства та інтегрує економічні, технологічні, екологічні й цифрові аспекти діяльності в єдину логіку розвитку.

Механізм впливу інвестиційно-інноваційного розвитку на конкурентоспроможність реалізується через зростання продуктивності й ефективності використання ресурсів, підвищення якості та безпечності продукції, диференціацію виробництва, формування доданої вартості, посилення гнучкості підприємства, а також зростання його інвестиційної й репутаційної привабливості. В аграрному секторі такий розвиток має чітку галузеву специфіку, оскільки охоплює широкий спектр об'єктів — від селекційних і агротехнологічних розробок до цифрових платформ управління землекористуванням, біотехнологій, систем точного землеробства та енергоефективних рішень.

Інвестиційно-інноваційна діяльність формує широкий спектр чинників, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності агропідприємств. У межах дослідження запропоновано класифікацію цих чинників за п'ятьма групами: виробничо-технологічні, ресурсно-ринкові, організаційно-управлінські, цифрово-інформаційні та екологічно-репутаційні (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація чинників конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств, що формуються під впливом інвестиційно-інноваційної діяльності

| Група чинників | Зміст і прояв | Інструменти інвестиційно-інноваційного впливу |
|----------------------------|--|---|
| Виробничо-технологічні | Зростання продуктивності, оновлення матеріально-технічної бази, скорочення витрат, підвищення якості продукції | Інвестиції в техніку нового покоління, технології точного землеробства, селекційні розробки, біотехнології, енергоефективні рішення |
| Ресурсно-ринкові | Розширення ринкових позицій, освоєння нових сегментів, доступ до зовнішніх ринків, зміцнення сировинної бази | Інвестиції в логістику, складські потужності, переробку, маркетингові інновації, сертифікація для виходу на ринок ЄС |
| Організаційно-управлінські | Підвищення керованості, гнучкість прийняття рішень, ефективність бізнес-процесів, кадрово стійкість | Реінжиніринг бізнес-процесів, запровадження систем управління якістю, інвестиції в розвиток персоналу, корпоративні інновації |
| Цифрово-інформаційні | Швидкість і якість прийняття рішень, прозорість обліку, контроль виробничих процесів у реальному часі | Цифрові платформи управління, ERP- та FMS-системи, бізнес-аналітика, системи моніторингу полів і сільськогосподарських тварин |
| Екологічно-репутаційні | Відповідність екологічним стандартам, інвестиційна та репутаційна привабливість, доступ до «зеленого» фінансування | ESG-орієнтовані практики, органічне виробництво, відновлювана енергетика, скорочення вуглецевого сліду, екологічна сертифікація |

Джерело: складено авторами

Управлінська спрямованість класифікації полягає в тому, що кожна група чинників співвідноситься з конкретними інструментами інвестиційно-інноваційного впливу й може слугувати основою для визначення пріоритетів інвестування. Її системний характер проявляється у взаємозв'язку чинників: інвестиції у виробничо-технологічну сферу створюють базу для зростання продуктивності, однак максимальний ефект досягається лише за одночасного розвитку цифрово-інформаційних та організаційно-управлінських складових. Прикладом є грантова підтримка садівництва, ягідництва й тепличного господарства: від старту програми у 2022 р. виплачено майже 1,7 млрд. грн понад 350 суб'єктам господарювання, переважно на проекти з вищою доданою вартістю [13].

Водночас інтеграція інвестиційно-інноваційної складової в управлінську практику українських агропідприємств ускладнюється чотирма групами проблем. Фінансово-ресурсні обмеження пов'язані з дефіцитом довгострокових інвестицій, високою вартістю кредитування та слабким розвитком проектного фінансування; характерною ознакою залишається переважання внутрішніх джерел — у 2024 р. за рахунок власних коштів було освоєно 71% капітальних інвестицій, тоді як на банківські кредити припало близько 3,8% [11]. Частково ці обмеження пом'якшує програма «Доступні кредити 5–7–9%»: у 2024 р. 8750 агропідприємств отримали 46,9 млрд. грн пільгового фінансування, а разом з іншими програмами 13 088 господарств залучили майже 104,5 млрд. грн кредитів [12]. Кадрово-компетентнісні проблеми проявляються у дефіциті фахівців із цифрових технологій, аналітики даних, проектного та ESG-управління; інституційно-регуляторні — у нестабільності аграрної політики, фрагментарності програм підтримки й слабкій координації влади, науки та бізнесу; інформаційно-методологічні — у відсутності уніфікованих підходів до оцінювання інвестиційно-інноваційного потенціалу. Унаслідок цього інвестиційно-інноваційна діяльність багатьох агропідприємств залишається фрагментарною й недостатньо пов'язаною із системою управління конкурентоспроможністю.

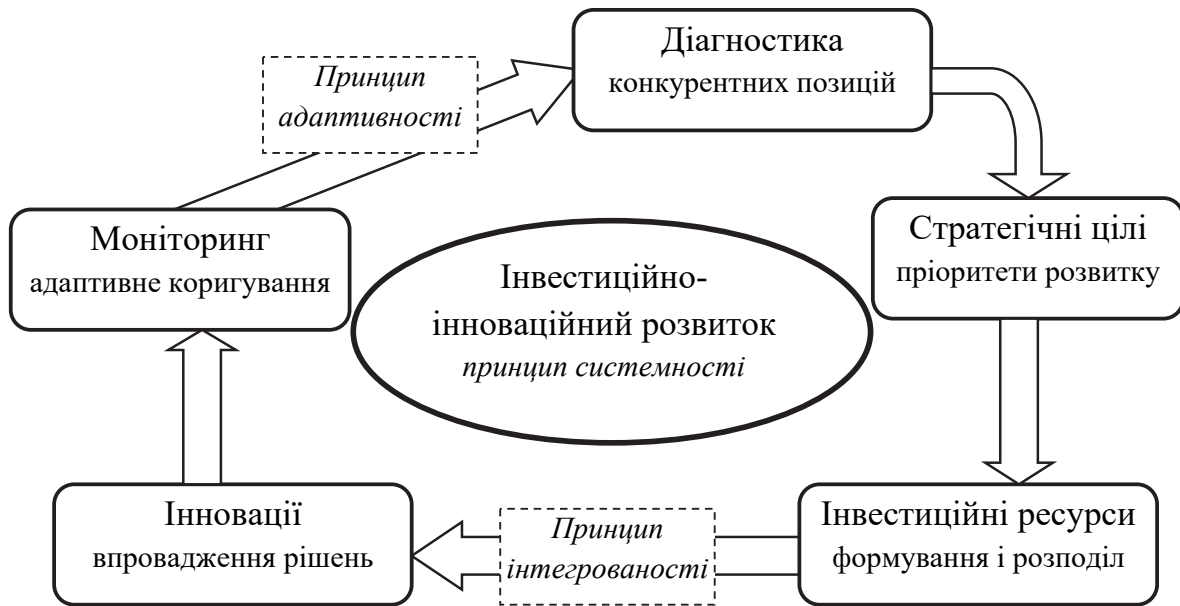


Рис. 1. Концептуальна модель удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства на засадах інвестиційно-інноваційного розвитку

Джерело: розроблено авторами

Узагальнення теоретичних положень і виявлених проблем дало змогу сформувати концептуальну модель удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сільськогосподарських підприємств. Її доцільно розглядати як замкнений управлінський цикл, у якому діагностика конкурентних позицій, визначення стратегічних цілей, формування інвестиційних ресурсів, упровадження інновацій та моніторингово-адаптивне коригування поєднуються в єдиний процес (рис. 1).

Модель побудована за модульно-функціональним принципом і охоплює п'ять взаємопов'язаних блоків. Діагностично-аналітичний блок забезпечує оцінювання поточного рівня конкурентоспроможності, аналіз внутрішнього потенціалу й зовнішнього середовища, виявлення інвестиційно-інноваційних дефіцитів. Стратегічно-цільовий блок визначає пріоритети та цілі розвитку за результатами діагностики. Інвестиційно-ресурсний блок відповідає за формування, залучення й розподіл інвестиційних ресурсів за стратегічними напрямками. Інноваційно-впроваджувальний блок забезпечує реалізацію інноваційних рішень у виробничій, технологічній, цифровій, організаційній та екологічній сферах. Моніторингово-адаптивний блок оцінює результативність управлінських дій і коригує стратегію, замикаючи цикл через зворотний зв'язок до діагностично-аналітичного блоку й формуючи новий цикл на якісно вищому рівні.

Концептуальною основою моделі виступає інвестиційно-інноваційний розвиток, інтерпретований як системоутворювальна засада управління конкурентоспроможністю агропідприємства. Логіка моделі ґрунтується на трьох взаємопов'язаних принципах. Принцип системності визначає цілісність п'яти функціональних блоків навколо концептуальної засади й відображений у центральному ядрі моделі. Принцип інтегрованості забезпечує узгодженість інвестиційної та інноваційної складових і реалізується на осі переходу від інвестиційно-ресурсного до інноваційно-впроваджувального блоку, де відбувається перетворення інвестицій на інновації. Принцип адаптивності гарантує здатність системи реагувати на зміни зовнішнього середовища й утілюється в механізмі зворотного зв'язку від моніторингово-адаптивного блоку до діагностично-аналітичного. Така прив'язка принципів до структурних елементів надає моделі характеру не лише декларативного, а й операційного управлінського інструменту.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження засвідчує, що конкурентоспроможність агропідприємств уже не може забезпечуватися лише традиційними перевагами аграрного виробництва — доступом до земельних ресурсів, нижчою собівартістю праці чи виробничою спеціалізацією. Воєнні ризики, логістичні обмеження, євроінтеграційні вимоги, цифровізація та екологічні стандарти змінюють характер конкуренції в аграрному секторі. Відтак довгострокова стійкість агропідприємств залежить від здатності залучати інвестиції й спрямовувати їх на інноваційне оновлення ключових складових діяльності.

Система управління конкурентоспроможністю агропідприємства має розглядатися як цілісний галузевоспецифічний комплекс, що поєднує аналіз зовнішнього середовища, оцінювання ресурсного потенціалу, стратегічне цілепокладання, залучення інвестицій, упровадження інновацій і моніторинг результатів. У такій логіці інвестиційна та інноваційна діяльність є взаємопов'язаними складовими формування

конкурентних переваг. Інвестиційно-інноваційна діяльність впливає на конкурентоспроможність через виробничо-технологічні, ресурсно-ринкові, організаційно-управлінські, цифрово-інформаційні та екологічно-репутаційні чинники. Тому конкурентоспроможність сучасного агропідприємства охоплює не лише продуктивність і рівень витрат, а й здатність виходити на нові ринки, підвищувати якість управління, використовувати цифрові інструменти та відповідати екологічним вимогам.

Інтеграція інвестиційно-інноваційної складової в практику українських агропідприємств ускладнюється обмеженим доступом до довгострокового фінансування, залежністю від власних коштів, дефіцитом фахівців, нестабільністю інституційного середовища й відсутністю усталених методик оцінювання відповідного потенціалу. Це зумовлює фрагментарність багатьох проєктів і послаблює їх зв'язок зі стратегічним управлінням конкурентоспроможністю.

Запропонована модульно-функціональна модель дозволяє подолати цю фрагментарність через поєднання діагностично-аналітичного, стратегічно-цільового, інвестиційно-ресурсного, інноваційно-впроваджувального та моніторингово-адаптивного блоків. Її практична цінність полягає в адаптації до підприємств різного масштабу.

Отже, підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств потребує переходу від фрагментарної модернізації до системного інвестиційно-інноваційного управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення інструментарію кількісного оцінювання такого розвитку та апробацію моделі на агропідприємствах різних форм, спеціалізацій і масштабів діяльності.

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Співак С., Кирич Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113>
2. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585>
3. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Інновації в сталому розвитку аграрного виробництва: тенденції, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69>
4. Негода Ю. В., Конохов Д. А. Фінансове забезпечення інвестиційної діяльності аграрних підприємств: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-42>.
5. Демчишак Н. Б., Радух О. О., Гриб В. М. Цифровізація аграрного сектору в умовах відкриття ринку землі в Україні. *Агросвіт*. 2020. № 12. С. 10–18. URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=3233&i=1> (дата звернення: 28.03.2026).
6. Коханюк Я. Інноваційні підходи до управління корпоративним розвитком агропідприємств в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-66>
7. Revenko O., Larina T., Ivanova V. Development of competitive advantages of agricultural enterprises: current challenges and digitization issues. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2024. № 4. P. 75–79. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>
8. Сахно А. А., Заремба О. Є. Інвестиції в земельні ресурси як фактор розвитку аграрного сектору. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 56–63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.56>
9. Indirect Financial Losses of Ukraine's Economy Resulting from Russia's Military Aggression through the End of 2026: report. Kyiv: Kyiv School of Economics, February 2026. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/losses-of-ukraine-s-economy-estimated-at-1-7-trillion-in-lost-revenue-by-end-2026-kse-institute/> (дата звернення: 28.03.2026).
10. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 — December 2025. Washington, DC: World Bank, February 2026. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення: 28.03.2026).
11. Капітальні інвестиції в Україні (2024–2025 рр.): статистична інформація. *Державна служба статистики України*. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/capital-investments> (дата звернення: 28.03.2026).
12. Аграрії в 2024 році отримали 104,5 млрд. грн банківських кредитів. *Кабінет Міністрів України: офіційний вебпортал*. 10.01.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-244-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-ahrariiamy-tsoho-roku> (дата звернення: 29.03.2026).

13. Висоцький Т. Відновлена грантова програма на сади та теплиці вже профінансувала проекти на 70 млн. грн. *Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України: офіційний вебпортал*. 08.05.2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=84f96386-228a-4d36-83a3-0e6c30c29e13> (дата звернення: 28.03.2026).

References

1. Spivak, S., & Kyrych, N. (2025). Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu silskohospodarskoho pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Strategic management of the competitiveness of an agricultural enterprise in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-113> [in Ukrainian].
2. Skrypnyk, V.V. (2021). Innovatsiinyi rozvytok ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Innovative development of agricultural enterprises of Ukraine: current state, problems and prospects of development]. *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskyi politekhnichnyi instytut"*, (20). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252585> [in Ukrainian].
3. Zaika, S., Hridin, O., & Zaika, O. (2023). Innovatsii v stalomu rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva: tendentsii, problemy, perspektyvy [Innovations in the sustainable development of agricultural production: trends, problems, prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69> [in Ukrainian].
4. Nehoda, Yu. V., & Koniukhov, D. A. (2025) Finansove zabezpechennia investytsiinoi diialnosti ahrarnykh pidpriemstv: teoretychnyi aspekt [Financial support for investment activities of agricultural enterprises: theoretical aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (79), 171–181. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-42> [in Ukrainian].
5. Demchyshak, N. B., Radukh, O. O., & Hryb, V. M. (2020). Tsyfroviizatsiia ahrarnoho sektoru v umovakh vidkryttia rynku zemli v Ukraini [Digitalisation of the agricultural sector under the opening of the land market in Ukraine]. *Ahrovit*, (12), 10–18. Retrieved from <http://www.agrovit.info/?op=1&z=3233&i=1> [in Ukrainian].
6. Kokhaniuk, Ya. (2026). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia korporatyvnym rozvytkom ahropidpriemstv v konteksti yevrointehratsii [Innovative approaches to managing corporate development of agricultural enterprises in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (85). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-66> [in Ukrainian].
7. Revenko, O., Larina, T., & Ivanova, V. (2024). Development of competitive advantages of agricultural enterprises: current challenges and digitization issues. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, (4), 75–79. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>
8. Sakhno, A. A., & Zaremba, O. Ye. (2024). Investytsii v zemelni resursy yak faktor rozvytku ahrarnoho sektoru [Investments in land resources as a factor in the development of the agricultural sector]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (22), 56–63. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.56> [in Ukrainian].
9. KSE Institute. (2026). *Indirect Financial Losses of Ukraine's Economy Resulting from Russia's Military Aggression through the End of 2026: report*. Kyiv: Kyiv School of Economics. Retrieved from <https://kse.ua/about-the-school/news/losses-of-ukraine-s-economy-estimated-at-1-7-trillion-in-lost-revenue-by-end-2026-kse-institute/>
10. World Bank. (2026). *Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 — December 2025*. Washington, DC: World Bank. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
11. State Statistics Service of Ukraine. (2026). Kapitalni investytsii v Ukraini (2024–2025 rr.): statystychna informatsiia [Capital investments in Ukraine (2024–2025): statistical information]. Retrieved from <https://stat.gov.ua/uk/datasets/capital-investments> [in Ukrainian].
12. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). Ahrarii v 2024 rotsi otrymaly 104,5 mlrd hrn bankivskykh kredytiv [In 2024, agricultural producers received UAH 104.5 billion in bank loans]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-244-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-ahrariiamy-tsoho-roku> [in Ukrainian].
13. Vysotskyi, T. (2026). Vidnovlena hrantova prohrama na sady ta teplytsi vzhe profinansovala proiektly na 70 mln hrn [The restored grant programme for orchards and greenhouses has already financed projects worth UAH 70 million]. *Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine*, 8 May. Retrieved from <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=84f96386-228a-4d36-83a3-0e6c30c29e13> [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 10.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.05.2026

Дата публікації: 17.05.2026

Boiko Vitalii

*Doctor of Economic Sciences,
Professor of the Department of Management of
Organizations
Lviv Polytechnic National University*

Hodovanets Yurii

*PhD Student of the Department of
Management of Organizations
Lviv Polytechnic National University*

IMPROVING THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT SYSTEM OF AGRICULTURAL ENTERPRISES BASED ON INVESTMENT AND INNOVATION DEVELOPMENT

Summary. *Introduction.* The current development of Ukraine's agricultural sector is taking place under the influence of wartime risks, European integration commitments, and digital transformation, which significantly increases the requirements for the competitiveness management system of agricultural enterprises. Traditional sources of competitiveness – low labour costs, access to fertile land, and favourable location – are gradually losing their sufficiency as a basis for long-term economic success. Maintaining the competitive positions of Ukrainian agricultural enterprises cannot be achieved solely through compensatory support; it requires systemic investments in machinery, logistics, processing, digital technologies, and energy efficiency. At the same time, the requirements of the European Green Deal, the Common Agricultural Policy of the EU, and sustainable development standards are shaping new conditions of competition. This actualises the need to substantiate a competitiveness management system based on investment and innovation development as an integrative foundation for the formation of sustainable competitive advantages.

Purpose. The purpose of the article is to provide a theoretical substantiation of the conceptual foundations for improving the competitiveness management system of agricultural enterprises based on investment and innovation development, and to develop a holistic vision of the mechanism for integrating investment and innovation components into the management practice of agricultural entities.

Materials and methods. The methodological basis of the study is formed by the theoretical generalisation of approaches to understanding the competitiveness management system and investment and innovation development of agricultural enterprises. The following methods were applied: structural and logical analysis – to substantiate the system-forming role of investment and innovation development in shaping competitive advantages; comparative analysis – to assess the dynamics of capital investments and state support instruments; classification – to systematise the factors of competitiveness formed under the influence of investment and innovation activity; graphical method – to visualise the conceptual model of the improved management system; and generalisation – to formulate conclusions.

Results. It is substantiated that investment and innovation development constitutes a system-forming basis for managing the competitiveness of agricultural enterprises, rather than a parallel direction of modernisation. Its content is clarified as a purposeful and managed process of qualitative transformation of the enterprise's production and economic system, ensuring the formation of long-term competitive advantages. The factors of competitiveness are systematised into five groups – production-technological, resource-market, organisational-managerial, digital-informational, and ecological-reputational – with reference to instruments of investment and innovation influence. Four groups of systemic problems related to the integration of the

investment and innovation component into management practice are identified: financial-resource, personnel-competence, institutional-regulatory, and informational-methodological. A modular-functional conceptual model of the improved management system has been developed, encompassing five interrelated blocks and based on the principles of systemicity, integration, and adaptability.

Prospects. Further improvement of the competitiveness management system of agricultural enterprises requires the development of methodological tools for the quantitative assessment of the level of investment and innovation development, the formation of relevant indicators, and the empirical testing of the proposed model at enterprises of different organisational and legal forms and scales. Another promising research direction is the substantiation of state policy instruments aimed at stimulating investment and innovation activity in the agricultural sector under the conditions of European integration, digital transformation, and post-war recovery.

Key words: competitiveness, competitiveness management system, agricultural enterprises, investment and innovation development, competitive advantages, conceptual model, European integration, digital transformation.