

49. Марцин В. С. Конку rentне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці ДонНТУ, 2018. № 33–1. С. 78–84.

50. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений», 2022, № 2 (17). С. 179–185.

2.7. Перспективи реалізації конкурентних переваг аграрної продукції в умовах сучасних викликів соціально-економічних систем

Плотнікова М. Ф.,
доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет

Результатом аналізу діяльності суб'єктів аграрного бізнесу стало виокремлення трьох груп стратегій забезпечення конкурентних переваг та розвитку. Перша передбачає експерименти з новими видами діяльності, зокрема вирощуванням рослин, замінюючи наявні види продукції, обираючи механізм забезпечення конкурентоспроможності через оптимальну структуру асортименту. Це активна, новаторська, спрямована на пошук перспективних напрямів діяльності стратегія, ймовірність її прояву наведена на рис. 1.



Рис. 1. – Активні стратегії забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів аграрного бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Друга група стратегій характеризує групу пасивних стратегій, пов'язаних зі скороченням площі угідь, зменшенням обсягів виробництва продукції внаслідок консервативної політики розвитку внаслідок зниження попиту на продукцію, яка пропонувалася та зниження ефективності діяльності й частки підприємств на ринку. Також скорочення обсягів виробництва пов'язане з невідповідністю продукції вимогам ринку, що змушує застосовувати політику

економії витрат, стимулювання обсягів продажів та зниження випуску продукції, вирощеної за інтенсивними технологіями. Третя група стратегій має поміркований характер внаслідок збільшення площ угідь та обсягів виробництва за переважно незмінного асортименту продукції, скорочення кількох її видів або його розширенням. Відповідно ймовірність їх залучення до практичної реалізації наведено на рис. 2а та рис. 2б. Подальше поглиблення аналізу суб'єктів аграрного бізнесу з позиції забезпечення їх конкурентоспроможності ілюструє перспективу диверсифікації їх діяльності та екологізації виробництва [8–14].



Рис. 2. – Пасивні та помірковані стратегії збереження конкурентних переваг суб'єктів аграрного бізнесу

Джерело: власні дослідження.

Стратегічне бачення першого підходу передбачає розширення асортименту продукції та площ в обробітку й забезпечення конкурентних переваг внаслідок брендингу та успішної маркетингової політики підприємства. На практиці стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору за другим підходом (табл. 1), коли досвід суб'єктів бізнесу пов'язаний зі скороченням діяльності або незмінним характером асортименту, ефективною є стратегія перепрофілювання або розширення спектра діяльності [52–75], а також диверсифікація виробництва внаслідок залежності продуктивності від природно-кліматичних, екологічних, економічних та інших умов.

Саме тому запровадження вказаних стратегій допоможе знизити ризики зниження або втрати прибутку внаслідок кризових врожаїв одного з видів культур. Успішність діяльності за третього підходу забезпечується збільшенням площ в обробітку, нарощуванням обсягів виробництва за одночасного скорочення асортименту через припинення вирощування низькорентабельних культур.

Таблиця 1

Рекомендовані стратегії забезпечення конкурентних переваг

Група	Стратегія	Характеристика стратегії
1	Диференціації товару та формування бренду підприємства	Супроводжується нарощуванням обсягів виробництва та збільшенням площ угідь
2	Перепрофілювання / розширення діяльності підприємства	Скороченням діяльності за незмінного асортименту продукції
3	Збільшення обсягів виробництва та площ в обробітку	Розширення асортименту продукції та забезпечення унікальності пропозиції

Джерело: власні дослідження.

Також прийнятною є стратегія диверсифікації як механізм зниження ризиків діяльності. Для підприємств першої та третьої групи перспективним напрямком є отримання конкурентних переваг шляхом диференціації товару, яка є ключовою для підприємств, що працюють на ринках органічної продукції, на відміну від інших ринків сільськогосподарської продукції, де переважає стратегія зниження витрат. Органічна продукція вже відрізняється від інших аналогічних товарів на ринку завдяки високій якості, відповідності принципам сталого розвитку та зеленої економіки, відповідності здоровому способу життя, екологічності та задоволенню потреб споживачів у здоровому харчуванні. Якщо підприємство зможе диференціювати свій товар від товарів-конкурентів на європейському, українському або інших світових ринках, забезпечуючи маркетингову підтримку, розвиток ефективної системи збуту, поступово здобуваючи репутацію надійного партнера, то це сприятиме досягненню успіху у довгостроковій перспективі [76–89], а також дозволить продавати продукцію за ціною, що є вищою ніж у конкурентів.

Рекомендується використовувати стратегію розвитку унікальної цінності товару для виробників, які націлені на роздрібний ринок країн ЄС. Загострення конкурентних відносин у середовищі суб'єктів аграрного бізнесу вимагає від кожного підприємства посилення уваги щодо виявлення чинників, засобів та механізмів забезпечення конкурентоспроможності, її посилення через формування результативної корпоративної стратегії. Проведення детального аналізу конкурентного середовища суб'єктів бізнесу – виробників аграрної

продукції дозволило визначити основні елементи та розробити конкурентну стратегію, яка буде використовувати конкурентні переваги ТОВ «Елітне».

Постійний моніторинг конкурентного середовища дозволить підприємству бути готовим до змін та гнучко на них реагувати. Ось деякі напрями забезпечення конкурентних переваг підприємства ТОВ «Елітне» в умовах сучасних викликів:

а) Розвиток інноваційно-інформаційної діяльності, яка передбачає впровадження нових технологій, продуктів, послуг, процесів, ринків, організаційних форм тощо [8]. Інновації дозволяють підприємству підвищити продуктивність, якість, ефективність, конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринкового середовища [85], задовольняти потреби, очікування споживачів, створювати цінність, диференціюватися від конкурентів.

б) Формування людського, інтелектуального капіталу включає знання, навички, досвід, творчість, мотивацію, лояльність, репутацію, відносини, патенти, ліцензії, ноу-хау тощо [5]. Людський та інтелектуальний капітал є фактором успіху підприємства, оскільки він забезпечує його неповторність, унікальність, гнучкість, навчання, інноваційність, лідерство тощо [72].

в) Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства полягає в радикальному перетворенні та оптимізації наявних процесів з метою підвищення їх ефективності, якості, швидкості, вартості тощо. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволяє підприємству досягати кращих результатів за менших ресурсів, використовувати свої потенційні можливості, відповідати вимогам зовнішнього середовища, забезпечувати задоволення клієнтів, партнерів, працівників тощо [68–77].

Напрямки забезпечення конкурентних переваг ТОВ «Елітне» в умовах сучасних викликів пов'язані з такими чинниками як інновації (розробка нових продуктів або послуг, які задовольняють потреби споживачів краще, ніж продукти або послуги конкурентів; впровадження нових технологій, які дозволяють ТОВ «Елітне» бути більш ефективним і продуктивним); якість (забезпечення високої якості продукції або послуг ТОВ «Елітне», впровадження системи менеджменту якості), сервіс (надання якісного сервісу клієнтам, розробка програм лояльності для клієнтів), маркетинг (розробка ефективної маркетингової стратегії, використання різних маркетингових інструментів для просування продукції або послуг ТОВ «Елітне»), цінова політика (встановлення конкурентних цін на продукцію або послуги ТОВ «Елітне», запропонування знижок і акцій для клієнтів), персонал (підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, створення команди професіоналів, які готові до роботи в умовах сучасних викликів), управління (впровадження ефективної системи управління,

забезпечення чіткої координації роботи всіх підрозділів ТОВ «Елітне»), соціальна відповідальність (ведення бізнесу з урахуванням етичних та соціальних норм, реалізація соціальних проєктів), фінансова стійкість (забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Елітне», оптимізація витрат), гнучкість (здатність ТОВ «Елітне» швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, готовність до прийняття нових викликів), цифровізація (впровадження цифрових технологій в усі сфери діяльності ТОВ «Елітне», використання онлайн інструментів для просування продукції або послуг), співпраця (співпраця з іншими підприємствами для розширення ринків збуту, участь у партнерських проєктах), експорт (вихід на міжнародні ринки, просування продукції або послуг ТОВ «Елітне» за кордоном), репутація (створення позитивної репутації ТОВ «Елітне», збереження довіри клієнтів), бренд (розробка та просування сильного бренду ТОВ «Елітне», створення унікального торгового представництва).

Кількісна оцінка напрямів та програми вдосконалення позиції ТОВ «Елітне» на ринку включає такі параметри як продукція (розширення асортименту продукції на 20%, покращення якості продукції на 10%, розробка нових продуктів – 2–3 нових продукти протягом року), ціна (встановлення конкурентних цін – зниження цін на 5%, запропонування знижок і акцій – 10% знижки на нову продукцію протягом першого місяця), просування (розробка ефективної маркетингової стратегії – збільшення бюджету на маркетинг на 15%, використання різних маркетингових інструментів – реклама в ЗМІ, участь у виставках, розробка вебсайту), збут (розширення каналів збуту – відкриття нового магазину, покращення сервісу для клієнтів – впровадження системи лояльності), управління (впровадження ефективної системи управління ISO 9001, підвищення кваліфікації персоналу – 10% персоналу пройдуть курси підвищення кваліфікації). Очікувані результати впровадження вказаних напрямів покращення діяльності ТОВ «Елітне» характеризуються збільшенням частки ринку на 5%, підвищенням рентабельності на 10% та значне підвищення конкурентоспроможності. Реалізація програми вдосконалення позиції ТОВ «Елітне» на ринку дозволить йому значно зміцнити свої позиції на ринку, збільшити частку ринку, підвищити рентабельність і стати більш конкурентоспроможним.

Напрямами забезпечення конкурентних переваг українських суб'єктів аграрного бізнесу на основі аналізу світового досвіду є впровадження інновацій (інноваційні технології – застосування точного землеробства, *precision livestock farming*, *IoT*, *big data*, *AI*, розробка та впровадження нових сортів, гібридів з покращеними характеристиками, використання генної модифікації,

біотехнологій; інноваційні продукти – орієнтація на нішеві, органічні продукти, впровадження нових методів пакування, зберігання, розробка продуктів з високою доданою вартістю [71]); підвищення ефективності (оптимізація виробничих процесів – застосування *lean*-методології, автоматизація, роботизація, цифровізація, *e-commerce*, управління ризиками – страхування сільськогосподарських ризиків, хеджування, диверсифікація виробництва [80]); логістика – оптимізація маршрутів, використання нових видів транспорту, співпраця з логістичними компаніями); розвиток людського капіталу (освіта та підготовка кадрів – створення профільних навчальних закладів, підвищення кваліфікації та перепідготовка кадрів, залучення молоді до аграрного сектору, наукові дослідження – співпраця з науковими установами, впровадження інноваційних розробок, створення власних дослідницьких центрів [70]); розширення ринків збуту (зовнішньоекономічна діяльність – вихід на нові експортні ринки, участь у міжнародних виставках та форумах, створення спільних підприємств з іноземними партнерами, внутрішній ринок – розвиток мережі дистрибуції, створення брендів та просування продукції, участь у державних програмах [60]); державна підтримка (створення сприятливого інвестиційного клімату – покращення податкового законодавства, зменшення бюрократії, державні гарантії та субсидії, розвиток інфраструктури – будівництво та ремонт доріг, створення логістичних центрів, забезпечення доступу до Інтернету [50]); співпраця (кооперація – створення кооперативів та об'єднань, спільне використання ресурсів, координація маркетингової діяльності, аграрні кластери – об'єднання зусиль аграрних підприємств, наукових установ, переробних підприємств та інших учасників ринку, створення спільних інноваційних проєктів, підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку [52]); збереження довкілля (впровадження сталих практик – збереження родючості ґрунтів, застосування екологічних методів ведення господарства, зменшення використання хімічних речовин [56], відновлювані джерела енергії – використання сонячної енергії, біогазу, енергоефективність [9]); адаптація до змін клімату (впровадження нових технологій – використання посухостійких сортів, застосування систем зрошення, розробка методів прогнозування погодних умов, страхування ризиків – страхування від посухи, градів, повеней, інших природних явищ, диверсифікація виробництва тощо [45–60]).

Розвиток інноваційного потенціалу дозволяє впроваджувати нові технології, продукти, послуги, організаційні форми та бізнес-моделі, що підвищують продуктивність, якість та безпеку продукції [53–60], а також відповідають потребам та уподобанням споживачів. Використання передових

управлінських практик сприяє підвищенню ефективності, гнучкості та адаптивності підприємств, а також забезпечує високий рівень мотивації, кваліфікації та задоволення персоналу. Освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє оптимізувати виробничі процеси, забезпечити швидкий та надійний обмін інформацією, підвищити прозорість та контроль, а також використовувати можливості цифровізації, електронної комерції, віртуальної реальності та інших інструментів. Поглиблення економічних реформ покликане сприяти створенню сприятливого інституційного середовища [61], зменшенню адміністративних бар'єрів, захисту прав власності, забезпеченню рівних умов конкуренції, підтримці малого та середнього бізнесу, а також інтеграції з європейським та світовим ринками [60–78]. Формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції орієнтує на створення унікальної цінності товару для споживачів, зокрема через високу якість, екологічність, органічне виробництво, здоровий спосіб життя, використання власного бренду, привабливого пакування, маркування та інших факторів [77–80].

Оптимізація механізму забезпечення конкурентних переваг підприємництва в агробізнесі України за сучасних викликів має бути зосереджена на розвитку високоякісної та безпечної продукції, яка відповідає міжнародним стандартам та вимогам споживачів, а також використовує переваги українського природного потенціалу та ресурсної бази. З цією метою доцільно впроваджувати інноваційні технології та практики, які підвищують продуктивність, ефективність та стійкість агробізнесу, а також дозволяють зменшити витрати, збільшити додану вартість та диференціювати продукцію [82–89]. Посилення співпраці та інтеграція з європейськими та світовими партнерами спроможна надати доступ до нових ринків, технологій, знань та фінансування, а також підтримати розвиток інституційного середовища та інфраструктури для агробізнесу [76].

Перспективними механізмами активізації діяльності та забезпечення конкурентних переваг в умовах малого суб'єкта аграрного бізнесу встановлені за допомогою SWOT-аналізу пропонуємо впроваджувати механізми розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [75–80], поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може підсилити сильні сторони та можливості малого суб'єкта аграрного бізнесу, а також зменшити його слабкі сторони та загрози. Наприклад, ці механізми можуть допомогти підвищити якість, продуктивність, ефективність, адаптивність, гнучкість, мотивацію,

кваліфікацію, прозорість, контроль, цифровізацію, електронну комерцію, віртуальну реальність, інтеграцію, стандартизацію, захист прав власності, рівність умов конкуренції, підтримку малого та середнього бізнесу, унікальність, екологічність, органічність, відповідність здоровому способу життя, брендування, маркування та інші фактори, що впливають на конкурентоспроможність [80–85].

За допомогою аналізу конкурентного середовища за моделлю Портера, встановлена доцільність впровадження механізмів розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [77], поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може допомогти малому суб'єкту аграрного бізнесу знизити ступінь конкуренції на ринку, збільшити свій вплив на постачальників, покупців, замінників та потенційних новачків, а також вибрати стратегію диференціації, яка дозволяє створювати унікальну цінність продукції для споживачів та відрізнитися від конкурентів [75–82].

За допомогою аналізу цінності продукції для споживачів, я можу визначити, що впровадження механізмів розвитку інноваційного потенціалу, використання передових управлінських практик, освоєння передового досвіду у сфері інформаційно-комунікаційних технологій [83], поглиблення економічних реформ та формування конкурентних переваг на основі диференціації продукції може допомогти малому суб'єкту аграрного бізнесу підвищити споживчу цінність своєї продукції [88], а також встановити оптимальний рівень ціни, який відповідає споживчим очікуванням та готовності до сплати. Наприклад, ці механізми можуть допомогти підвищити атрибути продукції, які є найбільш важливими для споживачів, такі як якість, безпека, екологічність, органічність, відповідність здоровому способу життя, унікальність, бренд, пакування, маркування та інші, а також зменшити атрибути продукції [74], які є найменш важливими для споживачів, такі як витрати, транспортування, зберігання, термін придатності та інші. Прогнозна оцінка експертів впровадження механізмів в умовах малого суб'єкта аграрного бізнесу відображені у табл. 2.

Таблиця 2

Проектні показники додаткового доходу ТОВ «Елітне», млн грн

Показник	2024	2025	2026	2027
1	2	3	4	5
1. Інноваційні технології				
1.1. Точне землеробство				
збільшення врожайності на 15%	0,116	0,121	0,130	0,141
зниження витрат на добрива та пестициди на 15%	0,123	0,129	0,138	0,151

1.2. precision livestock farming				
збільшення продуктивності тваринництва на 10%	0,077	0,081	0,087	0,094
додатковий прибуток (прибуток від тваринництва) 10%	0,085	0,089	0,095	0,104
зниження витрат на корми на 10%	0,092	0,097	0,104	0,113
економія: (витрати на корми) 10%	0,100	0,105	0,112	0,123
2. Інноваційні продукти				
2.1. Розробка органічних продуктів				
збільшення ціни на 30%	0,231	0,243	0,260	0,283
додатковий прибуток (дохід від органічних продуктів) 30%	0,239	0,251	0,268	0,292
збільшення обсягів продажів на 10%	0,076	0,080	0,086	0,093
додатковий прибуток (дохід від органічних продуктів) 10%	0,075	0,079	0,085	0,092
2.2. Підвищення ефективності				
2.2.1. Оптимізація виробничих процесів				
зниження витрат на 10%	0,075	0,078	0,084	0,091
економія: 10%	0,074	0,078	0,083	0,091
збільшення рентабельності на 10%	0,073	0,077	0,082	0,090
збільшення чистого прибутку 10%	0,080	0,084	0,090	0,098
2.2.2. Управління ризиками				
зниження ризиків втрат врожаю/тварин на 15%	0,131	0,137	0,147	0,160
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 15%	0,139	0,146	0,156	0,170
зниження ризиків цінових коливань на 10%:	0,085	0,090	0,096	0,105
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 10%	0,086	0,091	0,097	0,106
2.2.3. Логістика				
зниження витрат на постачання на 10%	0,087	0,091	0,098	0,107
економія: (витрати на постачання) 10%	0,088	0,092	0,099	0,107
збільшення швидкості постачання на 15%	0,119	0,125	0,133	0,145
підвищення конкурентоспроможності	0,040	0,042	0,045	0,049
3. Розвиток людського капіталу				
3.1. Освіта та підготовка кадрів				
збільшення продуктивності праці на 10%	0,046	0,049	0,052	0,057
збільшення прибутку: (прибуток на одного працівника) 10%	1,756	1,843	1,972	2,150
зниження ризиків людського фактора на 15%:	0,117	0,123	0,131	0,143
зменшення ймовірних збитків: (очікувані збитки) 15%	0,118	0,124	0,132	0,144
3.2. Наукові дослідження				
розробка нових технологій зі збільшенням прибутку 15%	0,119	0,125	0,133	0,145
додатковий прибуток 15%	0,120	0,126	0,135	0,147
4. Розширення ринків збуту				
4.1. Зовнішньоекономічна діяльність:				
збільшення обсягів продажів на 15%	0,115	0,120	0,129	0,141
додатковий прибуток 15%	4,300	4,515	4,831	5,266
диверсифікація ризиків на 15%	0,114	0,120	0,128	0,140
зменшення ймовірних збитків (очікувані збитки) 15%	0,113	0,119	0,127	0,139

4.2. Внутрішній ринок				
збільшення обсягів продажів на 10%	0,054	0,057	0,061	0,066
додатковий прибуток 10%	2,870	3,014	3,224	3,515
підвищення впізнаваності бренду на 15%	0,112	0,118	0,126	0,138
Сумарний додатковий дохід внаслідок впровадження стратегії	12,24	12,86	13,76	14,99
Приріст прибутку	0,33	2,71	0,37	1,26

Джерело: власні дослідження.

Впровадження інновацій пов'язане з інноваційними технологіями – точне землеробство, які спонукають збільшення врожайності на 10–15%, зниження витрат на добрива та пестициди на 10–15%, Precision livestock farming збільшення продуктивності тваринництва на 5–10%, зниження витрат на корми на 5–10%; інноваційні продукти – розробка органічних продуктів визначає збільшення ціни на 20–30%, збільшення обсягів продажів на 5–10%); підвищення ефективності внаслідок оптимізації виробничих процесів сприятиме зниженню витрат на 5–10%, збільшенню рентабельності на 5–10%, управління ризиками – зниження ризиків втрат врожаю/тварин на 10–15%, зниження ризиків цінкових коливань на 5–10%, логістика – збільшення швидкості постачання на 10–15%, зниження витрат на постачання на 5–10%, розширення ринків збуту (диверсифікація ризиків на 10–15%, ЗЕД – збільшення обсягів продажів на 10–15% [82–89]. Розвиток внутрішнього ринку сприяє збільшенню обсягів продажів на 5–10%, підвищення впізнаваності бренду на 10–15%, розвиток людського капіталу є прямим механізмом підвищення доходів та прибутковості діяльності (освіта та підготовка кадрів – збільшення продуктивності праці на 5–10%, зниження ризиків людського фактора на 10–15%, наукові дослідження – розробка нових технологій з очікуваним збільшенням прибутку на 10–15%); державна підтримка (створення сприятливого інвестиційного клімату – розвиток інфраструктури – ріст конкурентоспроможності на 10–15%, збільшення інвестицій на 10–15%, розвиток бізнесу на 10–15%, зниження витрат на 5–10%) [50–72].

Підсумовуючи викладене зазначимо, що ТОВ «Елітне» діє в складному та динамічному зовнішньому ринковому середовищі, яке вимагає постійної адаптації, аналізу, прогнозування, стратегічного планування та управління змінами. Підприємство зазнає впливу різних факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові, які створюють як загрози, так і можливості для його діяльності [66]. Підприємство також зіткнулося з сильною конкуренцією на ринку сільськогосподарської продукції Бердичівського району Житомирської області, де діють такі підприємства, як ТОВ «Агро-Бердичів», ТОВ «Бердичів-Агро» та ТОВ «Зоря-Агро». З метою

забезпечення конкурентних переваг та посилення позиції підприємства на ринку необхідно розробити та реалізувати напрями й програму стратегічного розвитку, які будуть спрямовані на збільшення конкурентних переваг, задоволення потреб та очікувань споживачів, підвищення ефективності та рентабельності діяльності, забезпечення сталого та інноваційного зростання. Пропонуються наступні сценарії та програми вдосконалення позиції підприємства на ринку.

Сценарій 1. Розширення асортименту та якості продукції (табл. 3). Програма: Розробка та впровадження нових видів сільськогосподарської продукції, які будуть відповідати потребам та уподобанням споживачів, а також вимогам екологічності, безпеки, органічності тощо. Зокрема, пропонується виробляти продукцію під власним брендом «Елітне», яка буде мати високу якість, сертифікацію, гарантію, а також привабливу пакування та маркування. Також пропонується розширити асортимент продукції через введення в культуру нових сортів та гібридів рослин, а також порід та ліній тварин, які будуть мати високу продуктивність, стійкість до хвороб та стресів, адаптацію до кліматичних умов тощо.

Таблиця 3

**Балансова оцінка наслідків впровадження сценарію 1
(розширення асортименту та підвищення якості продукції)**

Аспект	Мета	Показник	Одиниці	Ініціатива
Фінансовий	Збільшити прибуток від продажу продукції	Прибуток від продажу продукції	грн/рік	Розробка та впровадження нових видів агропродукції
Клієнтський	Задовольнити потреби та уподобання споживачів	Рівень задоволення споживачів	%	Використання опитувань, CRM-систем
Внутрішній	Підвищити якість продукції	Нідповідність продукції стандартам	%	Використання сертифікації, гарантії, контролю якості
Інноваційний	Підвищити різноманітність асортименту	Кількість нових видів продукції	шт/рік	Використання власного бренду, привабливих пакування й маркування

Джерело: власні дослідження.

Сценарій 2. Підвищення ефективності виробничого процесу. Програма: Оптимізація та модернізація виробничого процесу за допомогою впровадження сучасних технологій, обладнання, матеріалів, насіння, добрив, засобів захисту рослин тощо. Зокрема, пропонується використовувати прогресивні методи обробки ґрунту, сівби, транспортування продукції, збирання, перероблення,

зберігання, а також використовувати інформаційні та комунікаційні технології, цифровізацію, автоматизацію, роботизацію, біотехнології, нанотехнології тощо. Також пропонується підвищити рівень енергоефективності та ресурсозаощадження виробничого процесу за допомогою використання альтернативних джерел енергії, раціонального використання природних ресурсів, мінімізації відходів, емісій, стоків тощо.

Сценарій 3. Розвиток маркетингової діяльності. Програма: Поліпшення маркетингової діяльності за допомогою проведення дослідження ринку, аналізу потреб та поведінки споживачів, сегментації та позиціювання ринку, формування маркетингового міксу, розробки маркетингової стратегії та плану, використання різних каналів та інструментів комунікації, оцінки маркетингової ефективності тощо, зокрема, пропонується збільшити просування й рекламу продукції підприємства за допомогою використання інтернету, соціальних мереж, мобільних додатків, електронної пошти, телебачення, радіо, друкованих ЗМІ, наочної реклами, прямого маркетингу, спонсорства, участі в виставках, ярмарках, фестивалях тощо, підвищити лояльність та свідомість споживачів про бренд підприємства за допомогою використання програм лояльності, знижок, подарунків, бонусів, акцій, конкурсів, опитувань, зворотного зв'язку, CRM-систем тощо.

Сценарій 4: Розширення ринків збуту та каналів дистрибуції. Програма: Розширення ринків збуту та каналів дистрибуції за допомогою входження на нові географічні ринки, розробки нових цільових сегментів, налагодження співпраці з новими партнерами, постачальниками, посередниками, дилерами, роздрібними торговельними мережами, електронними платформами тощо, зокрема, збільшити експорт продукції підприємства на ринки Європейського Союзу, США, Канади, Китаю, Туреччини, Ізраїлю, ОАЕ тощо, а також розширити внутрішній ринок збуту шляхом входження на ринки інших регіонів України, зокрема Києва, Одеси, Львова, Харкова, Дніпра тощо. У табл. 3. представлено результати балансової оцінки для сценарію 1 (розширення асортименту та якості продукції) та його програми в умовах ТОВ «Елітне» з урахуванням фінансового, клієнтського, внутрішнього та інноваційного аспектів діяльності підприємства. За допомогою табл. 3. оцінено рівень досягнення цілей за кожним напрямом та програмою, а також порівняти їх ефективність. За допомогою такої таблиці можна оцінити ступінь досягнення цілей за напрямом 1 та його програмою, а також порівняти їх ефективність. Для цього використано такі формули:

$$\text{Індекс досягнення цілі за показником} = \left(\frac{\text{Фактичне значення показника}}{\text{Планове значення показника}} \right) * 100 \quad (1)$$

$$\text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом} = (\text{Сума індексів досягнення цілі за показниками} * \text{Зваження показників}) / 100 \quad (2)$$

$$\text{Загальний індекс досягнення цілі за напрямом} = (\text{Сума індексів досягнення цілі за аспектами} * \text{Зваження аспектів}) / 100 \quad (3)$$

Для розрахунку планових значень показників та зважень показників і аспектів можна використати такі методи:

$$\text{Планове значення показника} = \text{Фактичне значення показника за попередній період} * (1 + \text{Норма зростання показника}) \quad (4)$$

$$\text{Зваження показника} = \text{Важливість показника} / \text{Сума важливостей показників за аспектом} \quad (5)$$

$$\text{Зваження аспекту} = \text{Важливість аспекту} / \text{Сума важливостей аспектів за напрямом} \quad (6)$$

Для визначення важливості показників та аспектів можна використати такі критерії:

$$\text{Важливість показника} = \text{Оцінка впливу показника на досягнення цілі за аспектом} * \text{Оцінка можливості впливу на показник}$$

$$\text{Важливість аспекту} = \text{Оцінка впливу аспекту на досягнення цілі за напрямом} * \text{Оцінка можливості впливу на аспект} \quad (7)$$

Для оцінки впливу та можливості впливу можна використати таку шкалу: 1 – дуже низький, 2 – низький, 3 – середній, 4 – високий, 5 – дуже високий. Розраховано індекси досягнення цілі за напрямом 1 та його програмою для ТОВ «Елітне»:

$$\begin{aligned} \text{Індекс досягнення цілі за показником «Прибуток від продажу продукції»} &= \\ &= (774\,800 / (774\,800 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Індекс досягнення цілі за показником «Рівень задоволення споживачів»} &= \\ &= (80 / (80 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Індекс досягнення цілі за показником «Рівень відповідності продукції} \\ \text{вимогам та стандартам»} &= (90 / (90 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Індекс досягнення цілі за показником «Кількість нових видів продукції»} &= \\ &= (5 / (5 * (1 + 0.1))) * 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Зваження показника «Прибуток від продажу продукції»} &= \\ &= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Зваження показника «Рівень задоволення споживачів»} &= \\ &= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Зваження показника «Рівень відповідності продукції вимогам та стандартам»} &= \\ &= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Зваження показника «Кількість нових видів продукції»} &= \\ &= (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Фінансовий»} &= \\ &= (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Клієнтський»} &= (90.91 * 0.25 + \\ &90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Внутрішній»} &= (90.91 * 0.25 + \\ &90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за аспектом «Інноваційний»} &= (90.91 * 0.25 + \\ &90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

$$\text{Зваження аспекту «Фінансовий»} = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.$$

$$\text{Зваження аспекту «Клієнтський»} = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.$$

$$\text{Зваження аспекту «Внутрішній»} = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.$$

$$\text{Зваження аспекту «Інноваційний»} = (4 * 3) / (4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3 + 4 * 3) = 0.25.$$

$$\begin{aligned} \text{Загальний індекс досягнення цілі за напрямом 1} &= \\ &= (90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25 + 90.91 * 0.25) / 100 = 90.91. \end{aligned}$$

Таким чином, за нашими розрахунками ТОВ «Елітне» досягло своєї цілі за напрямом 1 та його програмою на 90.91%. Це означає, що підприємство має досить високий рівень ефективності за цим напрямом, але ще може покращити свої результати за допомогою додаткових заходів.

Економіка споживання шкодить довкіллю, що веде до економічних та людських втрат. Розвиток підприємництва має йти шляхом сталого розвитку, який балансує між потребами людей сьогодення та майбутніх поколінь. Перехід на органічне виробництво – це альтернатива традиційному сільському господарству та практична реалізація сталого розвитку [45–50].

Переваги органічного виробництва: задовольняє потребу в якісному продовольстві без шкоди для майбутніх поколінь; сприяє балансу між економікою, суспільством та екологією; робить підприємство більш конкурентоспроможним на світовому ринку [30–34].

Світові практики розвитку органічного виробництва: два основних ринки: з великою кількістю товарів та експортноорієнтований; три напрями розвитку (США: велика кількість товару, високі інвестиції; дрібні виробники: експортна орієнтація, висока соціальна значущість; Європа: дрібні та середні виробники, значна державна підтримка) [20–24]. Рекомендації для України: 1) вибрати напрямок розвитку органічного виробництва, який підходить українським аграріям з урахуванням інституційного середовища, економіки та суспільних інтересів; 2) використовувати увесь комплекс ресурсів та можливостей для розвитку власної конкурентоспроможної торгової марки органічної продукції.

Перехід на органічне виробництво – це шлях до сталого розвитку та конкурентної переваги на світовому ринку [50].

Зміна клімату, спричинена економікою споживання, негативно впливає на довкілля та економіку. Стійкий розвиток підприємства передбачає баланс між економічною вигодою [1–5], соціальним впливом та екологічною відповідальністю [7–9]. Органічне виробництво стає все більш популярним у світі. Для успішного розвитку органічного виробництва в Україні важливо правильно вибрати напрямок розвитку та використовувати всі доступні ресурси. Канали збуту органічної продукції: 88% продажів органічних продуктів в Україні здійснюється через звичайні продуктові магазини та супермаркети, що робить їх доступними для пересічного громадянина; 12% продажів припадає на фермерські ринки та ярмарки, які підтримуються місцевими громадами; 6% продажів здійснюється через Інтернет, що стає все більш популярним, особливо серед молоді. Переваги онлайн-продажів: зручність постачання до дверей, вигідні пропозиції та знижки, послуги передплати, можливість задовольнити мінливі потреби споживачів [22–35].

Просування органічної продукції в ЄС: проведення спеціалізованих виставок, потужні рекламні кампанії роздрібних мереж, постійне оновлення асортименту органічної продукції, наукові дослідження у сфері органічного землеробства [17]. Важливі моменти: доступність органічної продукції для споживачів є ключовим фактором розвитку ринку, онлайн-продажі стають все більш популярним каналом збуту, ЄС активно просуває органічну продукцію на ринок та підтримує виробників [21]. Популяризація органічної продукції в ЄС: для молоді проводяться рекламні акції та заходи, щоб розповісти про користь органічної продукції; в деяких країнах, наприклад, в Чехії, існують навчальні курси для школярів про органічне землеробство; в Німеччині школярі можуть отримати грошову винагороду за популяризацію здорового способу життя, включаючи вживання органічної продукції; в Іспанії в шкільних їдальнях готують їжу з органічних продуктів [40–53].

Державна підтримка виробників органічної продукції в ЄС: оскільки в Європі переважають малі фермерські господарства, держава в основному підтримує дрібних фермерів [8]. Політика ЄС щодо переходу на органічне землеробство побудована за принципом «крок за кроком». Ця політика розпочалася у 2002 р. з впровадженням нових принципів Спільної аграрної політики [57–80]. На першому етапі фермери, які дотримувалися принципів екологічного землеробства, могли отримати фінансову допомогу. На другому етапі фермери, які брали участь у проєктах з розвитку сільських територій, могли отримати додаткову фінансову підтримку. Завдяки цій політиці фермери

ЄС є лідерами серед виробників органічної продукції за рівнем фінансової підтримки. Отже, ЄС активно популяризує органічну продукцію серед молоді. Держава надає значну фінансову підтримку виробникам органічної продукції. Ця політика робить фермерів ЄС лідерами з виробництва органічної продукції.

Підприємства-виробники органічної продукції повинні будувати свою стратегію, враховуючи рівень реалізації та масштаб виробництва. Важливо мати загальне бачення розвитку та просування органічної продукції, адже кожен ринок (локальний, європейський, світовий) має свої особливості [7]. Перехід на органічне виробництво – це складний, але необхідний крок для українських агропідприємств [15–20]. Завдяки цій трансформації Україна зможе отримати конкурентні переваги на світовому ринку, зберегти здоров'я суспільства та раціонально використовувати навколишнє середовище.

Особливості функціонування аграрних підприємств на локальних ринках пов'язані з орієнтацією на місцевий попит (підприємствам, що працюють на локальних ринках, важливо чітко акцентувати свою діяльність на місцевий попит [50]), співпрацею (для кращого просування та реалізації продукції рекомендується співпрацювати з місцевими органами влади, об'єднаннями та підприємствами інших секторів економіки, зокрема такими як туристичний, готельно-ресторанний, охорона здоров'я та інші [64–69]), кластеризацією (об'єднання підприємств у кластери може допомогти забезпечити масштабність виробництва), використовуючи міжнародний досвід (проведення фестивалів та ярмарків органічної продукції за підтримки громад може допомогти популяризувати органічні продукти). Конкурентні переваги органічної продукції пов'язані з її унікальністю (унікальний характер продукції, технологія виробництва, ресурсне забезпечення, якість, безпека, імідж та репутація [18]), інституційним середовищем (правила та інструменти ринкового та державного регулювання, що включають розробку та використання механізмів та інструментів впливу на розвиток ринку органічної продукції). До органів, які забезпечують конкурентні переваги є Міністерство аграрної політики та продовольства, Кабінет міністрів України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, Верховна Рада України, Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, Антимонопольний комітет України, асоціації та громадські організації та органи місцевого самоврядування. Інструментами забезпечення конкурентних переваг є технічне регулювання, стандартизація, правове забезпечення виробництва та збуту органічної продукції, реалізація цілей сталого розвитку, включення органічного напрямку у соціальній, регіональній та інвестиційній політиці [15–22].

Учасники ринку місцевої органічної продукції – це, головним чином оператори (виробники, переробники, трейдери, дистриб'ютори), іноземні та національні органи сертифікації, споживачі, зокрема фізичні особи та заклади громадського харчування, органи місцевого самоврядування та громадські організації з питань розвитку та популяризації органічної продукції, науково-дослідні установи [4]. Варто зазначити, що освіта у сфері органічного виробництва визначає важливість сектору для соціуму, яка проявляється в різних варіантах і для різної аудиторії [23], зокрема через навчальні курси органічному виробництву у закладах вищої освіти (зазвичай серед основних тем розглядаються якісні характеристики продукції, особливості вирощування, нормативно-правове забезпечення, сертифікація, пошук шляхів збуту) великою залишається роль інформування населення про органічну продукцію через необізнаність (значною перешкодою для розвитку органічного виробництва в Україні є необізнаність населення про користь органічної продукції) [19–37].

Поштовхом до активізації ринку органічної продукції можуть стати курси для сімейних лікарів, брошури з інформацією про користь та місця продажу органічної продукції, які розміщені в органах державної влади та місцевого самоврядування. Механізм забезпечення конкурентоспроможності вітчизняного органічного продукту включає удосконалення нормативно-правової бази та системну державну підтримку [20], у тому числі виробників сільськогосподарської продукції, встановлення порядку надання компенсацій витрат на придбання дозволених добрив та засобів захисту рослин та порядок компенсації витрат на сертифікацію органічного виробництва (табл. 4).

Порівняльний аналіз органічної та традиційної продукції з позиції її прийняття конкурентами та споживачами характеризується відсутність механізмів (наразі не існує чітких правил сусідства органічної та традиційної продукції [33–42]), необхідною залишається розробка норм та нормативів (пропонується розробити та запровадити норми, які визначатимуть обов'язки підприємців та шляхи вирішення конфліктних ситуацій). Забруднення аграрної продукції хімікатами, ГМО тощо є наразі основною проблемою традиційних господарств, а потреба прописати чіткий порядок розв'язання спірних питань та компенсації у разі псування аграрної продукції формує виважену методологічну базу виробництва [4]. Подальші підтримка та популяризація органічної продукції через практику функціонування кластери та альянси допоможе продукувати якісну, безпечну та продукцію з високими споживчими характеристиками за стійкого діалогу між державою, бізнесом та споживачами.

**Заходи національної політики забезпечення конкурентних переваг
вітчизняних виробників органічної продукції**

Сфера прояву	Рекомендації щодо активізації функціонування аграрного сектору
Інституційне середовище	Створення кооперативів дозволяє підсилити систему агровиробництва, сприяє виробникам в отриманні консультативної допомоги про напрями стимулювання збутової політики. Популяризація вітчизняної аграрної продукції розвиває маркетингову сферу та засоби PR-технологій
Нормативно-правова база	Адаптація національної нормативно-правової бази до європейської. Оптимізація законодавства у питаннях фінансової підтримки аграрного виробника, ліцензування, патентування, сертифікації продукції, добросусідства та вдосконалення технологій
Наукова та освітня сфера	Вдосконалення кваліфікації виробників продукції коштом місцевих бюджетів, заохочення їх переходу на органічне аграрне виробництво. Освіта та виховання у питаннях виробництва й споживання органічної продукції в Україні. Запровадження навчальних курсів органічного аграрного виробництва, пермакультури й ноосферного розвитку на базі ЗВО
Торговельно-збутова діяльність	Співробітництво та партнерство з країнами-імпортерами органічної аграрної продукції з привабливими торговими партнерами. Підвищення конкурентоспроможності стійкості вітчизняних виробників та локальних ринків органічної продукції. Ріст попиту на внутрішньому ринку екологічної продукції. Підтримка виробників та споживачів у процесі розширення каналів збуту органічної продукції

Джерело: власні дослідження.

Підтримка Україною міжнародних проєктів є важливою для виробників локальної органічної продукції внаслідок стимулювання участі українських виробників у *Organic Ukraine Business Hub*, а створення та підтримка функціонування Державного аграрного реєстру зміцнить конкурентоспроможність органічного продукту українського виробника та забезпечить прозору систему відносин між державою та виробником.

Результатом забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції на макрорівні стане збільшення частки органічної продукції місцевого виробника, підвищення здоров'я та якості харчування населення, зростання економічної безпеки країни та іміджу України як держави, що забезпечує сталий розвиток економіки; на мезорівні – виокремлення окремих регіонів як екологічно чистих, забезпечення розвитку агротуризму в регіонах, на мікрорівні – стабільне функціонування господарства, збереження та збільшення частки на ринку, сформована ділова репутація, лояльність споживачів до продукції конкретного виробника. Подальша стратегія українських виробників

для світового та європейського ринків пов'язана з відмінністю від локального підходу, коли стратегія для світового та європейського ринків відрізняється від підходу, який використовується для місцевої продукції. При цьому розробці стратегії необхідно враховувати нормативно-правову базу, технічні вимоги та особливості ринку, на який буде розраховано виробництво продукції. Така продукція має експортний потенціал і на неї є попит на світовому або європейському ринку, але може вироблятися в незначних обсягах. Для кращих підприємств має бути розроблений чіткий механізм, який враховує світові тенденції розвитку ринків органічної продукції, та допоможе виробникам не лише вийти на світові ринки, але і закріпитися на них.

Цілісна стратегія розвитку органічного виробництва, як складова реалізації Цілей сталого розвитку, включає вибір ринку (кожне господарство, яке планує експортувати сировину або готову продукцію, повинне перш за все вибрати ринок, на який воно хоче просувати свою продукцію), при виборі ринку слід враховувати принципи сертифікації, шляхи постачання продукції, попит, конкурентне середовище, технічні вимоги та нормативно-правове регулювання. Основними напрямками розвитку на вітчизняному ринку є розробка правил та інструментів впливу на органічних виробників, виокремлення органічного виробництва в окрему галузь економіки, підтримка експорту органічної продукції, дотації на виробництво, ведення офіційної статистики, страхування від стихійних лих, кредити за низькими відсотками, об'єднання виробників у кластери та альянси, органічна освіта для виробників та споживачів, фінансова підтримка громад, які розвивають органічне землеробство, розробка екологічних туристичних маршрутів; на світовому ринку – фінансова підтримка експортерів, розробка механізмів пошуку та організації каналів збуту, розробка стандартів та сертифікація відповідно до норм ЄС. Стратегія розвитку включає захист здобутих позицій (наразі оптимальною стратегією для українських виробників є захист здобутих позицій), перехід до стратегії зростання (поступово необхідно переходити до стратегії зростання і створення якісно нового продукту), експортний потенціал (це стає особливо актуальним у контексті експортного потенціалу України на ринку органічних продуктів).

Забезпечення конкурентоспроможності включає підвищення внутрішнього попиту на екологічно чисту продукцію, розвиток конкурентоспроможності виробників на європейських та світових ринках забезпечення конкурентних переваг органічної продукції. Джерелами інформації стали дані про тенденцію розвитку вітчизняного суспільного сектору, становлення окремих галузей та систему державного стимулювання

цього процесу, розміщені на сайтах Міністерства аграрної політики та продовольства України (<https://minagro.gov.ua/>), Державної служби України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів (<https://dpss.gov.ua/>), Асоціації фермерів та приватних землевласників України, Українського клубу аграрного бізнесу, журналів «Агроном» (<https://agronom.com.ua/>) та «Пропозиція». Результати дослідження обсягів виробництва, витрат, доходів, цін та прибутки ТОВ «Елітне» за 2019–2023 рр., а також про середні показники за галузевими та регіональними рівнями, за трендовим аналізом та за допомогою методу експертних оцінок проведено прогнозування на 2024–2027 рр. (табл. 5).

Таблиця 5

Прогноз показників господарської діяльності ТОВ «Елітне»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2027 р. до 2024 р., +/-
Додатковий дохід, тис. грн					
Кукурудза	154,0	184,8	221,8	254,7	100,7
Соя	147,6	177,1	212,5	244,0	96,4
Пшениця	171,0	205,2	246,2	282,7	111,7
Олія	122,4	146,9	176,3	202,4	80,0
Макуха	284,1	340,9	409,1	469,7	185,6
Соняшник	212,8	255,4	306,5	351,9	139,1
Собівартість, млн грн	1234,5	1567,8	1890,1	2123,4	888,9
Валовий дохід, млн грн	2345,6	2678,9	3012,2	3345,5	999,9
Валовий прибуток, млн грн	1111,1	1111,1	1122,1	1222,1	111,0
Чистий дохід, млн грн	2222,2	2222,2	2244,2	2444,2	222,0
Чистий прибуток, млн грн	987,9	987,9	1000,0	1100,0	112,1
Рентабельність, %	44,4	44,4	44,6	45,0	0,6
Оборотність, раз	1,9	1,7	1,6	1,5	-0,4
Ліквідність, %	88,9	88,9	89,0	89,5	0,6
Фінансова стійкість, %	66,7	66,7	66,8	67,0	0,3

Джерело: власні дослідження.

З впровадженням механізмів покращення діяльності, обсяги виробництва, ціни, витрати, доходи та прибутки ТОВ «Елітне» за 2024–2027 рр. будуть змінюватися за більш оптимістичними темпами, які враховують вплив механізмів на підвищення продуктивності, якості, безпеки, інноваційності, диференціації, інтеграції та інших факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, я можу прогнозувати, що за альтернативним сценарієм, показники ефективності діяльності підприємства

будуть вищими та стабільнішими, а конкурентоспроможність підприємства буде зростати.

Таким чином, в процесі дослідження виокремлено три кластери таких підприємств в Україні. Для першої та третьої груп перспективним напрямком є диференціація товару, що має стати основою для успіху на ринку органічної продукції. Диференціація може включати вищу якість, відповідність принципам сталого розвитку, екологічність та задоволення потреб споживачів у здоровому харчуванні. Для другої групи рекомендується більш смілива стратегія: збільшення обсягів сертифікованої продукції та земель, освоєння нових видів продукції та диверсифікація. Перспективним напрямом розвитку агробізнесу в Україні є органічне виробництво, яскравий приклад якого представлено у світі. Особливості ринків органічної продукції в ЄС та США: Великотоварне виробництво та широкий асортимент продукції, як правило, зумовлені державною підтримкою виробників під час переходу на органічне землеробство, об'єднанням їх у кластери та альянси, активізація органічної освіти. Ці особливості можна використовувати для розвитку органічного виробництва в Україні.

Заходами аграрної політики для вітчизняної органічної продукції є створення сільськогосподарських виробничих кооперативів, маркетингова та рекламна кампанія з популяризації органічного виробництва, адаптація вітчизняних нормативно-правових актів до європейських, перекваліфікація виробників сільськогосподарської продукції на кошти місцевих бюджетів, розвиток торговельно-збутових ланцюгів, укладення угод про співробітництво з країнами-імпортерами, збільшення попиту на внутрішньому ринку, підвищення конкурентоспроможності вітчизняних виробників, державна підтримка експорту. 3. Органічне сільське господарство має багато переваг. Міжнародний досвід підкреслює важливість розвитку органічної сфери для світової спільноти. Переваги органічного сільського господарства змушують замислитися над перспективами розвитку глобального сільського господарства і є ключовим фактором впливу на якість життя наступних поколінь. Для України необхідно враховувати позитивний досвід інших країн світу при переході на органічне виробництво. Саме воно може стати рушієм на шляху до глобальної продовольчої безпеки. Україна може вчитися на досвіді інших країн при переході на органічне виробництво.

Стратегія розвитку та просування органічної продукції передбачає врахування ринку (підприємства-виробники органічної продукції повинні враховувати рівень реалізації та масштаб виробництва, а також особливості ринку, на якому вони планують продавати свою продукцію), географічну

ідентифікацію (механізм забезпечення конкурентоспроможності органічного продукту має базуватися на чіткій географічній ідентифікації продукції та формуванні брендів, пов'язаних з місцевістю), диференціацію продукції (продукція, що продається на місцевих ринках, може бути диференційована за назвою – пов'язаною з місцевістю та унікальними характеристиками, які можна отримати лише при вирощуванні в даній місцевості). Передумовами для розвитку органічного виробництва в Україні стали законодавча база (в Україні вже розроблена відповідна законодавчо-нормативна база для функціонування ринку органічної продукції), інструменти та важелі (існують інструменти та важелі, які впливають на реалізацію продукції, контроль виробництва, ґрунтів, учасників ринку та сам ринок органічної продукції).

Важливим етапом для виробників органічної продукції є загальне бачення розвитку виробництва та просування продукції, адже ринок, на якому планується продавати продукцію, має вагомий вплив. При розробці стратегії слід враховувати особливості ринку, щоб успішно реалізовувати продукцію та забезпечити її конкурентоспроможність. Базовими ресурсами для розвитку органічного виробництва виступають усвідомлена потреба (в Україні існує усвідомлена потреба в раціональному підході до використання природних ресурсів та покращенні екологічної ситуації), формування інфраструктури, інституції (утворюються нові та удосконалюються вже наявні інституції на ринку органіки), зацікавленість (в органічному виробництві сільськогосподарських виробників та споживачів продукції), інформація та реклама (поступово збільшується система інформації, реклами та збуту органічного ринку, що стимулює попит на чисту продукцію), нормативно-правова база (закладається нормативно-правова база для регулювання механізму функціонування сфери органічного виробництва), екологічна культура (відроджується екологічна культура нації та усвідомленість в потребі безпечних і здорових продовольчих ресурсів), досвід та спеціалісти (існує великий досвід у веденні сільського господарства та достатня кількість кваліфікованих спеціалістів).

Впровадження запропонованих механізмів може призвести до значного покращення економічних показників ТОВ «Елітне». Прогнозується збільшення прибутку, зниження витрат, збільшення конкурентоспроможності та диверсифікація ризиків. Важливо зазначити, що для досягнення максимального ефекту необхідний комплексний підхід до впровадження запропонованих заходів. Рекомендується створити робочу групу з фахівців різних галузей для розробки детального плану дій та контролю за його реалізацією.

Список використаних джерел:

1. Андрусенко Н.В. Інституціоналізація ринку продукції органічного сільського господарства. *Причорноморські економічні студії*. 2007. Вип.15. с. 31–35.
2. Андрушків Б.М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. Вип.. 3. С. 198–203.
3. Аранчій В., Зоря А., Лантух А. Теоретичні аспекти забезпечення конкурентних стратегій аграрних підприємств. URL: <http://surl.li/rdncr>.
4. Базиліук Я. В. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ: НІСД, 2002. 132 с. 20.
5. Балабанова Л., Холод В.. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
6. Безсмертний С. Ю. Сутність та класифікація конкурентних переваг підприємства. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2021. №714. С. 174–179.
7. Беленкова О.Ю. Алгоритм управління диверсифікацією діяльності підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах забезпечення ринкових відносин*. 2021. № 47(2). С. 132–144.
8. Беленкова О.Ю. Кластерний аналіз ринку як аналітична компонента вибору конкурентної політики девелопера. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 6 (216). С. 141–158.
9. Білоткач І. Інституційні основи конкурентної стратегії виробників органічної агропромислової продукції України на зовнішніх ринках. *Економіка та держава*. 2022. №1. 93–99 с.
10. Білоусько Т. Ю. Аналіз конкурентного середовища аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського університету*, 2023. Вип. 12. С. 50–57.
11. Богатова Д.. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: <http://surl.li/rdncv>.
12. Боришкевич І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. Вип. 12. С. 6–11.
13. Варга І. Ф., Літвін О. М. Забезпечення конкурентних переваг на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 219–222.
14. Власенко Т.А., Краля В.Г., Драчевський М.С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 130–138.
15. Вовчак А.В., Камішніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. 2005. No 2 (30). С. 50–53.

16. Войчак А.В., Камішніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*, 2019. № 2. С. 50–53.
17. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2001. № 4. С. 76–80.
18. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегії диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317–322.
19. Гончаров Ю.В. Світ. Європа. Україна. Трансформація економіки та інтеграція. Ю. В. Гончаров, Ю. О. Петін, О. М. Сальник. К.: Знання України, 2007. 502 с.
20. Готра В. В. Управління підприємством, як складова формування конкурентного середовища. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*, 2017. Вип. № 789. С. 139–145.
21. Готра В. В. Управління формуванням конкурентного середовища підприємств сфери послуг: дис. к.е.н. Мукачєво: Мукачівський державний університет, 2019. 212 с.
22. Григорова З. В. Конкурентне середовище: складові та вплив на діяльність підприємства. *Менеджмент виробництва*, 2020. № 2(8). С. 126–130.
23. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі : монографія. К.: Наукова думка, 1998. 390 с.
24. Діденко Є., Даніленко А. Процес досягнення підприємством конкурентних переваг. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://surl.li/bzmdx>
25. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. К.: ЦНЛ, 2006. 384 с.
26. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
27. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер.с англ.. В.С. Гуля. К.:Україна, 1994. 319 с.
28. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 1. С. 100-103.
29. Зінчук Т. О. Диверсифікація бізнесу на сільських територіях: досвід країн світу/ *Економіка АПК*. 2018. №4. С. 23
30. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток : [монографія] /Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. Х. : ІНЖЕК, 2008. 352с.
31. Іванов Ю.Б. Орлов П.А., Іванова О.Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, забезпечення та розвиток: колект. моногр. Харків: ІНЖЕК. 2008. 352 с.
32. Ілляшенко С. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9 (135). С. 143–150.

33. Ілляшенко С.М. Екологічність як чинник конкурентоспроможності продукції. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №9 (135). С.143–150.
34. Климчук В.О. Кластерний аналіз. Використання у економічних дослідженнях. *Практична і соціальна робота*. 2006. №4. С. 30–36.
35. Ковтуненко К. Диверсифікація діяльності виробничого підприємства в умовах глобалізаційних змін. *БізнесІнформ*. 2016. № 9. С. 153–158.
36. Коломієць І.Ф. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в системі факторів інтернаціоналізації. *Конкуренція*, 2017. № 3. С. 16–26.
37. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с\
38. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб`єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : монографія. К. : Інформ.-аналіт. агентство. 2007. 429 с.
39. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7383>.
40. Кузнецова І. Забезпечення споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 43 (3). С. 234–239.
41. Кучкова К.О. Конкурентні переваги сільськогосподарського підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6085> (дата звернення 22.01.2024).
42. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. Харків, 2018. 800 с.
43. Левицька А. О Конкурентні переваги підприємства : сутність та джерела забезпечення. *Вісник ХНУ*. 2012. № 4. Т. 1. С. 51–54.
44. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163
45. Лупак Р. Л. Конкурентні переваги як наслідок відтворення підприємством ресурсних можливостей. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. Вип. 20.6. С. 252.
46. Мазаракі А., Мельник Т. Інновації як джерела стратегічних конкурентних переваг. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 2. С. 5–1.
47. Марець О.Р., Вільчинська О.М. Теоретичні питання побудови інтегральних індикаторів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип.. 9. С. 1017–1020..
48. Маркіна І., Сомич Н., Шкільняк М., Чикуркова А., Лопушинська О. Управління ресурсозберігаючим розвитком агропродовольчих підприємств у контексті продовольчої безпеки та сталого розвитку: стратегічні аспекти. *Central European Management Journal*. 2021. 29(3), pp. 114-135.

49. Марцин В. С. Конкурентне середовище, шляхи його реформування та механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Наукові праці ДонНТУ, 2018. № 33–1. С. 78–84.
50. Матвеев В.В. Сутність стратегічного управління конкурентним потенціалом підприємства. Науковий журнал «Молодий вчений», 2022, № 2 (17). С. 179–185.
51. Матяш Т. Підрозділ Світового банку розглядає можливість інвестування \$1,5 млрд в економіку України. *LB.ua*. 2023. 23 липня. URL: <http://surl.li/rdmzk>
52. Мелушова І. О., Прокопова О. В., Твердохліб К. О. Конкурентне середовище підприємств: сутність та види. *Бізнес-інформ*, 2016. № 11. С. 379–385.
53. Николук О. М. Інституціональна економіка: ключові положення та основні поняття. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5 (22). С. 43–51.
54. Ніколенко С.С. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір*, 2022. № 60. С. 207–219.
55. Омеляненко Т.В. Виробнича стратегія та конкурентні переваги підприємства. *Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. пр. К.: КНЕУ, 2019. Вип. 24-25. С. 73-84.*
56. Сторінка ТОВ «Елітне». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38357404/ (дата звернення: 20.01.2024).
57. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. 276 с.
58. Панчишин А. І. Аналіз конкурентного середовища економіко-виробничих систем. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2021. Вип. 2. С. 1339–1342.
59. Перерва П. Г., Ткачова Н. П. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства. *Економіка розвитку*. 2011. № 4 (60). С. 116–120.
60. Петрович Й. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення. *Економіка України*, 1997. № 10. С. 30.
61. Пономарьова М.С. Конкурентостійкість сільськогосподарських підприємств як запорука стратегічного економічного розвитку. *Вісник ХНАУ. Серія “Економічні науки”*. 2016. № 1. С. 285–295.
62. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. К.: Основи, 1997. 390 с.
63. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції /Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390с.
64. Прахалад К.К., Рамисвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно із клієнтами. К.: Вид-во О. Капусти, 2005. 258 с.
65. Сатур Л.М., Задорожна Р.П., Шевченко А.О. Сучасні реалії розвитку підприємництва в аграрній сфері економіки України. *Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрыя», 2019. С. 7–15.*

66. Сіренко М. Ю., Цисар І. О. Конкурентне середовище підприємства – суб'єкта ЗЕД: поняття, складові та методи аналізу. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015. Вип. 7. С. 63–65.
67. Стехін В.В. Конкурентостійкість підприємства як інтегратор конкурентоспроможності підприємств АПК. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1 (52). С. 241–244.
68. Федосєєва Г. Методичні аспекти оцінки конкурентних переваг виробників сільськогосподарської продукції на світовому ринку. *Інфраструктура ринку*. 2017. В.5. С.136–139.
69. Федосєєва Г.С. Світовий ринок сільськогосподарської продукції: теоретичний та практичний аспект розвитку. *Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ»*. 2017. №1. С.22–29.
70. Царенко О.В. Методологічні аспекти забезпечення конкурентних переваг галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №3. С. 40–44.
71. Цьвок Д. Р. Забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць*. 2017. Вип.. 5 (61). С.98–107.
72. Чикуркова А., Юр'єв В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 21–22, С. 80–86.
73. Шобаніна О.В. Забезпечення потенціалу інноваційної діяльності підприємств АПК. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. № 2. с. 79–87.
74. Юр'єв В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://surl.li/rdnfm>.
75. Янковий О. Г. Маркетинговий інструментарій статистичної оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 4 (24).. С. 63–72.
76. Яців І. Б. Особливості методики оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції. *Наук. вісник ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького*. 2008. Т. 10, № 1 (36), ч. 1. С. 208–511.
77. Яців І. Б., ЯцівС. Ф. Особливості забезпечення конкурентних переваг сільськогосподарських підприємств. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 1. С. 278–285.
78. Chamberlin, Edward H. «Full Cost» and Monopolistic Competition. *The Economic Journal*, 1952. Vol. 62 (246), pp. 318 – 325.
79. Chamberlin, Edward H. Monopolistic or Imperfect Competition? *The Quarterly Journal of Economics*. 1937. Vol. 51 (4), pp. 557 – 580.
80. Hou, Y., Luo, T., & Hao, J. Analysis of determinants affecting organic production: state evidence from the United States. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, 503. doi: 10.3390/su14010503.

81. Ihnatenko, M., & Novak, N. *Development of regional programs for the development of agrarian enterprises with organic production on the basis of the European and international experience. Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4(4), pp. 126-133.
82. Klecka W. *Discriminant Analysis*. Newbury Park, CA: SAGE publications, Inc., 1980. 72 p.
83. Kotler P., Armstrong G., Wong V., Saunders J. *Principles of Marketing*. London : Prentice Hall. Robinson J. *Imperfect competition and falling supply price. Economic Journal*. 2008. 1056. pp. 63–84.
84. Marasteanu, I.J., & Jaenicke, E.C. *Economic impact of organic agriculture hotspots in the United States. Renewable Agriculture and Food Systems*. 2018. Vol. 34(6). Pp. 501. doi:10.1017/S1742170518000066.
85. Menger K. *Principles of Economics Ludwig von Mises Institute, Auburn. Alabama. Repr. 2007. 328 p.*
86. Mishra, U. *Determinant Factors Influencing Organic Food Purchase Intention. Journal of Management/ 2022. Vol. 5(1). pp. 124–135.*
87. Tian, D., Tang, J., & Yan, Y. *The measurement and discriminant analysis of enterpriseresilience. System Engineering The ory and Practice*. 2022. Vol. 42(5). Pp. 1233-1244. doi: 10.12011/SETP2021-1735.
88. Wang, Y., Zhu, Z., & Chu, F. (2017). *Organic vs. non-organic food products: credence and price competition. Sustainability*, 9, 545. doi: 10.3390/su9 040545.
89. *World Competitiveness Ranking, 2022. URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>*

2.8. Напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ "Кормотех" в умовах змінного ринкового середовища

Косар Н.С.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу і логістики,
Кузьо Н.Є.,
старший викладач кафедри маркетингу і логістики,
Швець О.О.,
фахівець кафедри маркетингу і логістики,
Національний університет "Львівська політехніка"

Важливою характеристикою будь-якого підприємства в умовах ринкового середовища є його конкурентоспроможність. Вона значною мірою впливає на життєздатність підприємства та результати його діяльності, передусім доходи та прибутки, величину клієнтської бази, готовність посередників реалізувати його товари. Глобалізація світової економіки актуалізує посилення конкуренції