

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КРЖЕВАНИК Яна Юріївна

УДК 334.716:339.137.2

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Обґрунтування та імплементація конкурентоспроможності
вітчизняних бізнес-компаній**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Я. Ю. КРЖЕВАНИК

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Кржеваник Я. Ю. Обґрунтування та імплементація конкурентоспроможності вітчизняних бізнес-компаній. – *Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

Проаналізовано наявні наукові підходи до вивчення поняття конкурентоспроможності з позицій теорії допустимої конкуренції. Встановлена відсутність однієї позиції щодо природи даної категорії. Розглянуто концептуальний, системний, комплексний і функціональний підходи до оцінки конкурентоспроможності бізнес-компанії. Вивчено особливості та проблеми оцінки конкурентоспроможності бізнес-компаній в умовах сучасних викликів. Обґрунтовано авторське бачення визначення конкурентоспроможності і похідних від цього поняття, зокрема таких як «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентна перевага» тощо. Запропоновано механізми удосконалення формування системи конкурентоспроможності бізнесу з урахуванням багатогранності його характеру.

Ключові слова: конкурентоспроможність бізнес-компанії, конкурентна перевага, конкурентний потенціал, метод, методологія, модель, оцінка.

SUMMARY

Krzhevanik Ya. Yu. Justification and implementation of competitiveness of domestic business companies. – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2023.

Analyzed the existing scientific methods for studying this concept from the perspective of allowable competition theory, competitiveness. Regarding the nature of this category, no position has been determined. The conceptual, systematic, complex and functional methods for evaluating the competitiveness of commercial companies are considered. The characteristics and problems of evaluating the competitiveness of commercial companies in the context of modern challenges are studied. The author's views on the definition of competitiveness and the derivatives of this concept have been confirmed, especially «enterprise competitiveness», «competitive advantage» and so on. Taking into account the versatility of its nature, a mechanism for improving the formation of a commercial competitiveness system is proposed.

Keywords: business company competitiveness, competitive advantage, competitive potential, method, methodology, model, evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ЇХ У ПРАКТИКУ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ	6
1.1. Сутність категорії конкурентоспроможності.....	6
1.2. Методологічні засади формування конкурентоспроможності бізнес- компаній	9
Висновки до розділу 1	13
РОЗДІЛ 2. РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ	14
2.1. Порівняльна характеристика конкурентоспроможності малих підприємств-виробників органічної продукції	14
2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сіріус»	22
Висновки до розділу 2	29
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ.....	30
3.1. Перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес- компаній	30
3.2. Соціально-економічні перспективи розвитку високоефективного органічного виробництва	35
Висновки до розділу 3	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність досліджуваної проблеми обумовлена тим, що одне з найважливіших положень повоєнного відродження України є розвиток усіх галузей на кожному окремо взятому підприємстві. Однак. Наразі потрібне зростання не будь-якого виробництва і за всяку ціну, а конкурентоспроможного, що є нагальною проблемою сучасності з позиції відновлення економіки України та підвищення її ролі на світовій арені.

Вивченню управління конкурентоспроможністю бізнес-компаній присвячені чисельні дослідження, що широко представлено у економічній літературі, зокрема у працях Валуєва Б. І., Канівського М. П., Куліша Г. М., Ларка О. В., Літвінова В. О. Осипенка В. М., Плюти В., Поліщука Т. О., Савчука Т. С. та інших. Автори тлумачать поняття конкурентоспроможність, визначають чинники, що його визначають, проводять аналіз діяльності суб'єктів господарювання та результатів впливу ендогенних та екзогенних факторів на специфіку та процеси функціонування суб'єктів бізнесу. Відсутність динамічний характер розвитку екосердовища компаній, глобалізація суспільно-економічних процесів, сучасні виклики як то є пандемія та війна на території України поставили низку нових завдань перед суб'єктами бізнесу, що визначило вибір теми дослідження.

Метою дослідження є виявлення основних підходів до обґрунтування економічної сутності конкурентоспроможності бізнес-компаній. Досягнення мети дослідження передбачає виконання таких завдань: 1) визначити сутність та значення категорії конкурентоспроможності; 2) розглянути показники, які дозволяють її оцінити та чинники, що її визначають; 3) проаналізувати діяльність бізнес-компаній в умовах сучасних викликів, здійснити оцінку їх конкурентоспроможності; 4) розробити рекомендації щодо підвищення рівня конкурентоспроможності бізнесу з урахуванням зарубіжного досвіду та найкращої вітчизняної практики та внести пропозиції щодо їх імплементації у діяльність бізнес-компаній.

Об'єктом дослідження є процеси управління господарською діяльністю малих бізнес-компаній – виробників органічної продукції Житомирської області. **Предмет дослідження** – теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю бізнес-компаній. **Теоретичною базою** роботи стали відкриті дані результатів досліджень закордонних та вітчизняних вчених, присвячені питанням адміністрування процесів управління конкурентоспроможністю бізнесу, нормативно-правові акти теми дослідження, методичні розробки органів місцевого самоврядування та системи державної влади та, міжнародних організацій та структур.

Практична значимість роботи. Теоретичні та практичні розробки за результатами кваліфікаційної роботи впроваджено у практику бізнес-компаній, що підтверджено позитивним відгуком на роботу. Висновки та пропозиції представлені на науково-практичних конференціях, знайшли інтерес у аудиторії і були рекомендовані до впровадження.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати досліджень представлено та опубліковано на таких науково-практичних конференціях: Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: науково-практична конференція молодих вчених, аспірантів, студентів (5 грудня 2023 р., Житомир) на тему «Обґрунтування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств»; Механізми управління розвитком територій (26 жовтня 2022 р., Житомир) на тему «Теоретичні аспекти стратегічного управління кадровим потенціалом ІТ-компаній»; Механізми управління розвитком територій. (26 жовтня 2023 р., Житомир) на тему «механізми обґрунтування ефективних напрямів підвищення конкурентоспроможності продукції».

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи, представлена до захисту за освітнім ступенем магістр спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність має наступні складові елементи: вступ, три розділи (теоретичний, аналітичний, проектний), висновки, список використаних із 40 літературних джерел, 6 додатків. Робота містить 5 рисунків та 20 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЇХ У ПРАКТИКУ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ

1.1. Сутність категорії конкурентоспроможності

У процесі розвитку теорії конкурентоспроможності трактування цього поняття може бути загальноприйнятою і максимально охоплює всі фактори, що впливають на її визначення в сучасних умовах підприємствами різних галузей й спеціалізації. Моніторинг досліджень та публікацій вітчизняних в умовах посилення конкуренції на глобальному та локальних ринках виявив проблему оцінки бізнес-компаній, яким присвячена значна кількість праць. Так, організаційно-економічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності бізнесу знайшли своє відображення у працях: Котлера Ф., Лібернікеля В., Портера М., Шумпетера Й. та ін. Основні методологічні підходи до дослідження, теоретична база стратегії формування конкурентоспроможності виробництва і капіталу розроблені в класичних працях Д. Горта, Е. Есінари, Дж. Ст. Мілля, К. Менгера, А. Маршалла, А. Пігу, Дж. Кейнса, М. Портера, А. Сміта, А.Дж. Стрікланда, А. А Томпсона тощо. Їх концепції визначили напрямки досліджень проблем конкуренції та конкурентоспроможності.

Успіх суб'єктів підприємництва в умовах конкурентної боротьби обумовлюється діяльністю бізнес-компаній на внутрішньому і міжнародному ринках. Визначення та обґрунтування конкурентних стратегій підприємства ґрунтується на структуризації оцінки конкурентоспроможності підприємства та ідентифікації системи факторів конкурентоспроможності, крім того не приділено належного зніманню такої ефективної конкурентної стратегії як стратегія диверсифікації бізнесу. Поняття стратегії диверсифікації, її основні види і способи реалізації стали предметом досліджень Г. Гольдштейна, Г. Немченко, С. Мітельмана, Н. Рудика, Л. Гітмана, Дж. Фрідмана та ін.

Поняття конкурентоспроможність має багато різних визначень (табл. 1.1, Додаток А.3). В умовах вітчизняної економіки термін конкурентоспроможності підприємства точніше відображає таке визначення, представлене у додатку А.3: конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, що відображає переваги за сукупністю оціночних показників діяльності підприємства, яке визначають його успіх на ринку у конкретний проміжок часу [4, с. 74].

Таблиця 1.1

Трактування категорії «конкурентоспроможність»

Автор	Визначення
Борисенко О. О.	Під конкурентоспроможністю підприємства розуміє здатність створити перевагу в умовах ринку, яка дозволить досягти цілей.
Захарченко В. Я.	Конкурентоспроможність організації – володіння нею здатністю до перемоги у економічному змаганні.
Петренко А. П.	Конкурентоспроможність підприємства – це його можливість успішної господарської діяльності, отримання прибутку та нарощування потенціалу на ринку.
Симоненко Л. І.	Конкурентоспроможність бізнесу – це його властивість створювати цінності в умовах обережних ресурсів відповідно до запланованих цілей та завдань розвитку.

Джерело: сформовано за даними. [7–24].

Під конкурентоспроможністю бізнес-компанії ми розуміємо її здатність до створення перевагу над конкурентами. Це дозволяє досягти поставлених цілей. Варналій О. М. під конкурентоспроможністю організації визначає володіння нею такими властивостями, які створюють перевагу для суб'єкта економічного змагання [17]. М. Канінський під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його можливість ефективно господарювати, вести практичну діяльність прибутково та реалізовувати цілі організації в умовах конкурентного ринку [21]. Левківська Л., Швець Т. розглядають конкурентоспроможність підприємства як можливість продукувати на наявних виробничих потужностях із плановими техніко-економічними параметрами необхідний обсяг товарів, робіт і послуг, що забезпечують конкурентоспроможність продукції. Конкурентоспроможність як різнопланова економічна категорія може бути розглянута з кількох позицій, між якими існує тісний взаємозв'язок – конкурентоспроможність товару,

конкурентоспроможність товаровиробника, конкурентоспроможність країни. Так, конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентоспроможності національної економіки, а з іншого – визначає її.

Для досягнення конкурентоспроможності на ринку підприємству необхідно мати: 1) конкурентоспроможний товар; 2) конкурентний потенціал; 3) рівень інтелектуального потенціалу [1, с. 91]. Ці елементи характеризують категорію «конкурентоспроможність підприємства» та приймаються за основу з метою вимірювання та управління її рівнем (рис. 1.1). Кожен з трьох елементів конкурентоспроможності є складною категорією, яка оцінюється сукупністю комплексних та індивідуальних показників.

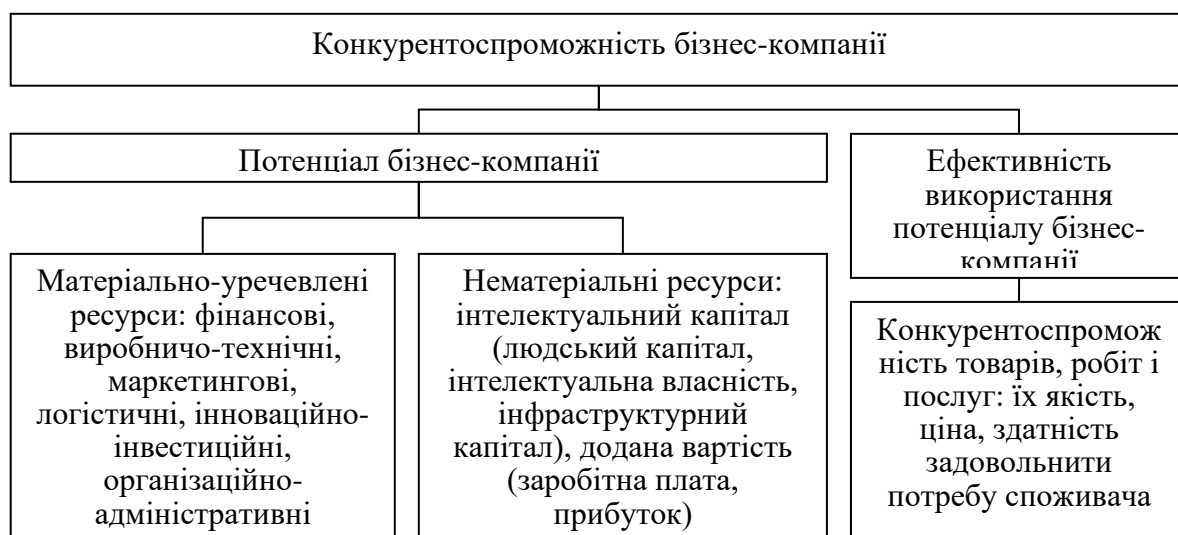


Рис. 1.1. Складові категорії «конкурентоспроможність»

Джерело: сформовано за даними. [11–14].

Ці параметри характеризують як результат, так і процес діяльності бізнес-компанії у будь-якій сфері. Наприклад, реалізовані в товарі показники якості – це результат діяльності підприємства, застосовувані технології виробництва та управління характеризують внутрішні процеси. Для управлінських цілей ці результати (процеси) повинні вимірюватися. Відомий вислів стверджує, що адмініструвати можна лише вимірні процеси. Показники якості, які і визначають суть об'єкта, можуть бути 1) вимірні методами кваліметрії, 2) об'єднані в один інтегральний кількісний параметр,

3) рекомендовані до поліпшення зацікавленою стороною на етапах життєвого циклу об'єкта.

Таким чином, вимірюючи і системно впливаючи на показники вищеназваних трьох елементів, можна управляти, з одного боку, з кожним з вищевказаних елементів, з іншого — конкурентоспроможністю підприємства в цілому [5, с.105]. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємство повинно володіти певним набором внутрішніх конкурентних переваг. Базовим набором конкурентної переваги бізнес-компаній ми відносимо: конкурентоспроможність продукції (товарів, робіт і послуг), ефективність маркетингової діяльності, імідж суб'єкта підприємництва, його фінансовий стан, рентабельність продажів, ефективність бізнес-адміністрування [3, с. 61]. Оцінка відкритих літературних джерел дозволяє виділити наступні основні методи аналізу конкурентоспроможності підприємств: продуктові, матричні, операційні, динамічні, графічні, комбіновані методи, методи оцінки вартості бізнесу тощо [2, с. 92]. Розгляд та аналітичну оцінку методам проведемо у наступному параграфі роботи.

1.2. Методологічні засади формування конкурентоспроможності бізнес-компаній

Наразі відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності бізнес-компанії, зважаючи на це теоретичним і методологічним основам присвячений ряд досліджень зарубіжних та вітчизняних дослідників. Актуалізовано важливість завдання аналізу існуючих підходів і методів оцінки конкурентоспроможності бізнесу з метою пошуку об'єктивної оцінки конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва з найменшою похибкою результатів оцінки [12]. Світовий та національний досвід функціонування економіки в умовах ринку характеризує низький рівень конкурентоспроможності продукції та суб'єктів бізнесу і потребу створення служб маркетингу з метою оцінки наявного стану організації на ринку, виявлення слабких і сильних сторін, а також випробування ефективної методології оцінки

конкурентоспроможності конкретної організації. Однак маркетинговим дослідженням на підприємствах приділяється недостатня увага. Наразі можна говорити про практичне застосування концепції вдосконалення збуту. Ця концепція фокусує свої зусилля на потребах продавця та підміняє концепцію маркетингу, спотворюючи її зміст [21].

Методологічно нерозривно пов'язаною з вирішенням проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства є оцінка його конкурентоспроможності, оскільки на її основі можуть бути зроблені висновки про рівень конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта та, як наслідок також прийняті правильні управлінські рішення [9–30]. Правильна оцінка є відправною точкою розробки заходів підвищення конкурентоспроможності бізнес-компаній та критерієм результативності цих заходів. Оцінка конкурентоспроможності також є методологічною основою аналізу шляхів підвищення конкурентоспроможності бізнес-компаній. Вона необхідна, в тому числі, з метою удосконалення державного регулювання економіки [11–17].

Методами (табл. 1.2), заснованим на оцінці конкурентоспроможності продукції бізнесу базуються на судженні, що вона вище, чим вище конкурентоспроможність продукції [7–18]. Визначення конкурентоспроможності продукції традиційно здійснюється за допомогою маркетингових та кваліметричних методів, які базуються на бальній оцінці здібностей компаній щодо забезпечення конкурентоспроможності [2–21]. Комплексний метод оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на виявленні факторів конкурентоспроможності бізнес-структур. Ставка робиться на створенні їх вичерпного переліку [20]. Однак система факторів конкурентоспроможності компанії є відкритою, а безліч її елементів – нечітким, що робить їх кількість практично нескінченно, а оцінку – неадекватною [25]. Для оцінки виявлених факторів конкурентоспроможності використовуються орієнтовні оцінки, «експертні методи», які є евристичними суб'єктивними та умовними, що призводить до слабкою математичної зв'язку вихідних факторів з оцінюваним показником конкурентоспроможності.

Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Ознака	Види підходів до оцінки				
1 Використання в оцінці показника конкурентоспроможності товару	визначає конкурентоспроможність компанії	частина оцінки конкурентоспроможності компанії		відсутність прямої оцінки в оцінці конкурентоспроможності компанії	
2 Тип використовуваного показника	частковий (одиначний, диференційний)	комплексний			
		груповий	узагальнений	інтегральний	
3 Характер використовуваного показника	абсолютний	відносний		нормативний	
4 Використований підхід до оцінки	з позиції ефективності використовуваних ресурсів	з позиції фінансових результатів	з позиції ефективності діяльності	з позиції досягнення генеральної мети бізнесу	змішаний
5 Тип використовуваної моделі оцінки	виключно фінансова	виключно економічна	виключно ринкова	змішана	
6 Характер використовуваної моделі оцінки	статистична		динамічна		
7 Форма представлення результату оцінки	графічна	матрична		формалізована	
8 Ступінь об'єктивності оцінки	об'єктивна		суб'єктивна		

Джерело: сформовано за даними [7–24].

Одним з найбільш ефективних підходів, що охоплюють максимально великий спектр факторів, які безпосередньо впливають на функціонування тієї чи іншої бізнес-компанії, є системний, відповідно до якого система складається з двох складових: зовнішнього оточення і внутрішньої структури [30]. Системний аналіз передбачає всебічне вивчення властивостей об'єкта з метою визначення механізмів його розвитку [28]. Структура системи включає сукупність її компонентів, що знаходяться у визначеній впорядкованості та поєднують локальні цілі з метою найкращого досягнення глобальної мети системи [22]. Комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнесу реалізується за допомогою методу інтегральної оцінки, що містить такі елементи: два критерії (перший характеризує ступінь задоволення потреб споживача, другий – ефективність виробництва [8–15]).

В основі концептуального підходу є твердження про те, що управління конкурентоспроможністю бізнес-структур ґрунтується на системному підході та передбачає виявлення керованої і керуючої підсистем, цільової функції

управління і забезпечує її підсистеми. Вихідним моментом управління конкурентоспроможністю є аналіз середовища [15] (він забезпечує базу для бачення перспективи, визначення місії і цілей компанії, а також вироблення стратегії поведінки). Це дозволяє компанії здійснювати свою місію і досягти поставлених цілей. Концепція управління конкурентоспроможністю на основі структурно-композиційного підходу дозволяє проводити оцінку ефективності прийнятих інвестиційних управлінських рішень з урахуванням їх впливу на вартість матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що створюють конкурентні переваги підприємницьким структурам [8].

Функціональний підхід полягає у визначенні завантаження виробничих потужностей, співвідношення витрати/ціни, обсягів випуску продукції, норми прибутку тощо. Відповідно конкурентоспроможними є ті компанії, де краще організовані виробництво і збут товарів, здійснюється ефективно управління фінансами. Ілюстрацією використання функціонального підходу можна вважати методику консультаційної американської фірми «Dun & Bradstreet» [35]. В її основі є три групи показників ринкової діяльності: фінансової діяльності, ефективності виробничо-збутової діяльності компанії; інтенсивності використання основного і оборотного капіталу [11]. Перевага функціонального підходу у використанні показників, які дозволяють зробити висновки про напрямки господарської діяльності компанії, а недоліки – не врахування наявності конкурентоспроможного потенціалу, показників екологічності виробництва, соціальної ефективності та іміджу компанії. Незважаючи на те, що питанням аналізу та оцінки конкурентоспроможності компаній присвячені роботи багатьох вчених, наразі не повністю уточнено понятійний апарат теорії конкурентоспроможності [12]. Це ставить під сумнів життєздатність компаній в умовах динамічності ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що термін «конкурентоспроможність» характеризується абсолютною величиною, незалежною від конкурентного середовища, а конкурентоспроможність компанії визначається ефективністю господарської діяльності, наявністю конкурентного потенціалу і конкурентоспроможністю вироблених товарів (послуг).

Висновки до розділу 1

1. Дослідження ілюструють різні позиції щодо тлумачення категорії «конкурентоспроможність бізнес-компанії». Наразі важливо проаналізувати причини недостатньої конкурентоспроможності конкретних суб'єктів бізнесу та галузей; виявити чинники, які впливають на їх конкурентоспроможність залежно від кон'юнктури ринкову, що найбільшою мірою відповідає запитам ефективності. В Україні відсутні типові стандарти, які дозволяють визначати конкурентоспроможність бізнес-компаній на маркетинговій основі, тобто як міра забезпеченості ресурсами для майбутнього конкурентного розвитку.

2. Наразі відсутній єдиний підхід до визначення категорії «конкурентоспроможність», в тому числі, «конкурентоспроможності бізнес-компанії». Фахівці у галузі переважно виходять з основних положень теорії розвитку та методології оцінки конкурентоспроможності бізнес-компаній, розробки теоретико-методологічних основ формування систем забезпечення її конкурентоспроможності, підвищення її ефективності на основі відповідних методів і механізмів.

3. Сучасна науково-методологічна основа управління конкурентоспроможністю повинна бути орієнтована на визначення механізму виявлення індивідуальних особливостей підприємницької структури та формуванні власних конкурентних переваг. Конкурентоспроможність визначається з позиції перспективного характеру розвитку, а не констатувати досягнення бізнесу в конкретному середовищі. Управління конкурентоспроможністю має відбуватися невідривно від процесів оперативного, тактичного і стратегічного управління, що призведе до інтеграції цілей внутрішньо організаційних бізнес-процесів, сприятиме кращій оцінці витрат, пов'язаних з формуванням конкурентних переваг, та скоротити витрати, пов'язані з реалізацією конкурентних стратегій. Ця проблема може бути вирішена за допомогою структурно-композиційного підходу до управління конкурентоспроможністю, метою якого є обґрунтування вибору та конструювання системи управління конкурентоспроможністю, способів і форм її досягнення.

РОЗДІЛ 2

РІВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МАЛИХ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ

2.1. Порівняльна характеристика конкурентоспроможності малих підприємств-виробників органічної продукції

Оцінка розвитку ринку органічної продукції та визначення конкурентоспроможності його учасників визначається діяльністю операторів. На рис. 2.1. представлено карту органічних виробників України. Виробники органічної продукції є сертифікованими відповідно до Регламенту Ради №834 / 2007 та NOP ЄС та США. Позитивна динаміка до нарощування площ під органічною продукцією (рис. 2.2) та широкі перспективи виходу на зовнішній ринок свідчать про інтерес до органічної продукції як на національному, так і на міжнародному рівні.

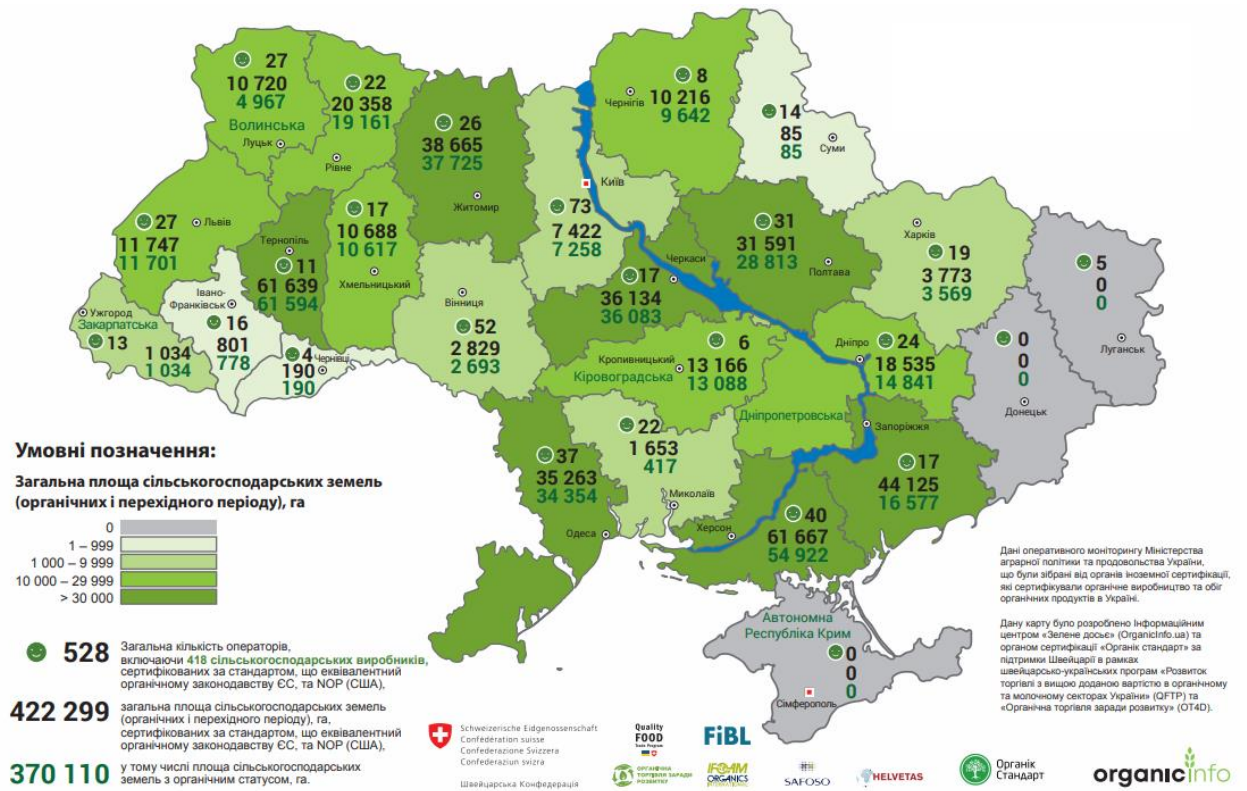
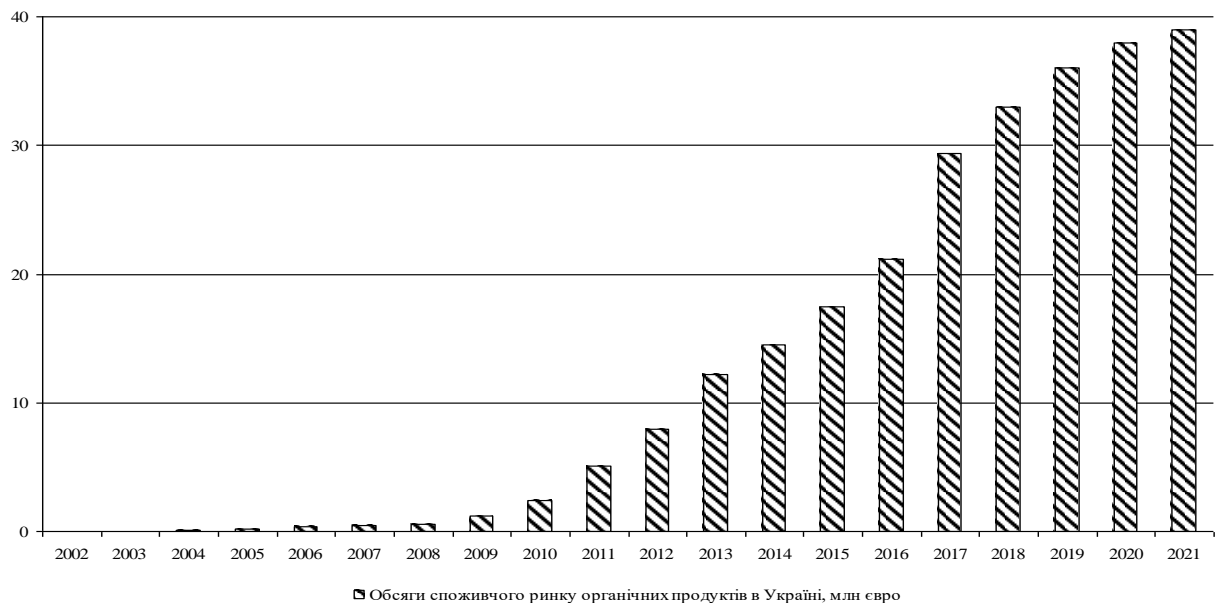


Рис. 2.1. Оператори органічного ринку України

Джерело: за даними Мінрегіонрозвитку.



а) кількість операторів та земельна площа



б) кількість операторів та земельна площа

Рис. 2.2. Розвиток органічного сільського господарства в Україні

Джерело: за даними IFOAM та національної Федерації органічного руху.

За даними Євро комісії у 2021 р. Україна посіла п'яту сходинку за обсягами імпортованої продукції до ЄС або 6,6% від загалу на суму понад 220 млн дол. США [35]. Регульована Законом України «Про основні принципи та вимоги...» [25], реалізована на основі проектної діяльності, співробітництва та партнерства за Швейцарсько-українською програмою

(«Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю... України») [26], Німецько-українською співпрацею (Cooperation in Organic Agriculture) [27], Organic Trade 4 Development in Eastern Europe [28], Проєкт ЄС «Інституційна та політична реформа...» [29], Програмою USAID [30], така діяльність супроводжується практикою Громадської спілки «Органічна Україна», яка одночасно сприяє та контролює діяльність учасників на ринку, у тому числі через сприяння сертифікації продукції.

Враховання досвіду використання методів оцінки конкурентоспроможності бізнес-компаній проведено аналіз підприємств, застосуємо графічний метод до оцінки конкурентоспроможності малих суб'єктів бізнесу – учасників ринку органічної продукції, а саме побудуємо багатокутник конкурентоспроможності. Для оцінки конкурентоспроможності бізнес-компаній застосовано методику розрахунку зведеного показника конкурентоспроможності як відношення добутку значення i -го критерію та його вагомості до загальної кількості розглянутих критеріїв. Критеріями конкурентоспроможності обрано та оцінено експертами (клієнти виробників органічної продукції, відвідувачі та менеджери магазинів, де вона продається, випадкові перехожі, уповноважені особи Департамент агропромислового розвитку та економічної політики ЖОДА, спеціалісти відділу маркетингових досліджень підприємств роздрібної торгівлі). Експертам запропоновано оцінити за 5-ти бальною шкалою 10 критеріїв конкурентоспроможності суб'єктів малого та середнього бізнесу – виробників органічної продукції. Результати експертної оцінки критеріїв конкурентоспроможності обраних бізнес-компаній – основних конкурентів у сегменті малого та середнього бізнесу у сфері органічного виробництва на регіональному ринку Житомирської області представлені в табл. 2.1. Результати бальної оцінки необхідно скоригувати з урахування значущості, вагомості кожного критерію. З цією метою обрано бізнес-компанію еталон – ТОВ «Сіріус» та здійснено порівняльну оцінку її та основних конкурентів (оцінки «еталонної» компанії визнано як еталон, визначений експертним шляхом вагомості кожного критерію оцінки.

Експертна оцінка конкурентоспроможності бізнес-компаній

Критерій	Вагомість критерію	Середня оцінка				
		ТОВ «Сіріус»	ФГ Агростария	ТОВ Фемілі Гарден	ТОВ «Ліга-Агро»	СВК Ягідкі
місце розташування	0,07	5,4	4,2	4,2	3,3	5,2
якість обслуговування	0,15	5,1	5,4	5,0	4,0	5,2
якість продукції	0,10	4,0	4,2	4,3	3,0	5,1
ціна	0,05	4,2	3,2	5,3	4,1	4,4
асортимент	0,09	4,1	3,1	4,1	5,0	5,4
розташування товарів в торгівельній мережі	0,17	5,2	5,4	4,3	4,1	3,2
режим роботи	0,10	4,2	5,2	5,2	4,4	4,1
можливість відвідати компанію	0,06	5,5	5,1	3,3	5,4	4,4
репутація	0,11	5,1	5,1	3,0	5,2	4,2
додаткові послуги	0,10	4,2	5,0	5,5	4,1	4,4

Джерело: власні дослідження.

На рис. 2.3 представлено багатокутник конкурентоспроможності для кожної розглянутої бізнес-компанії.

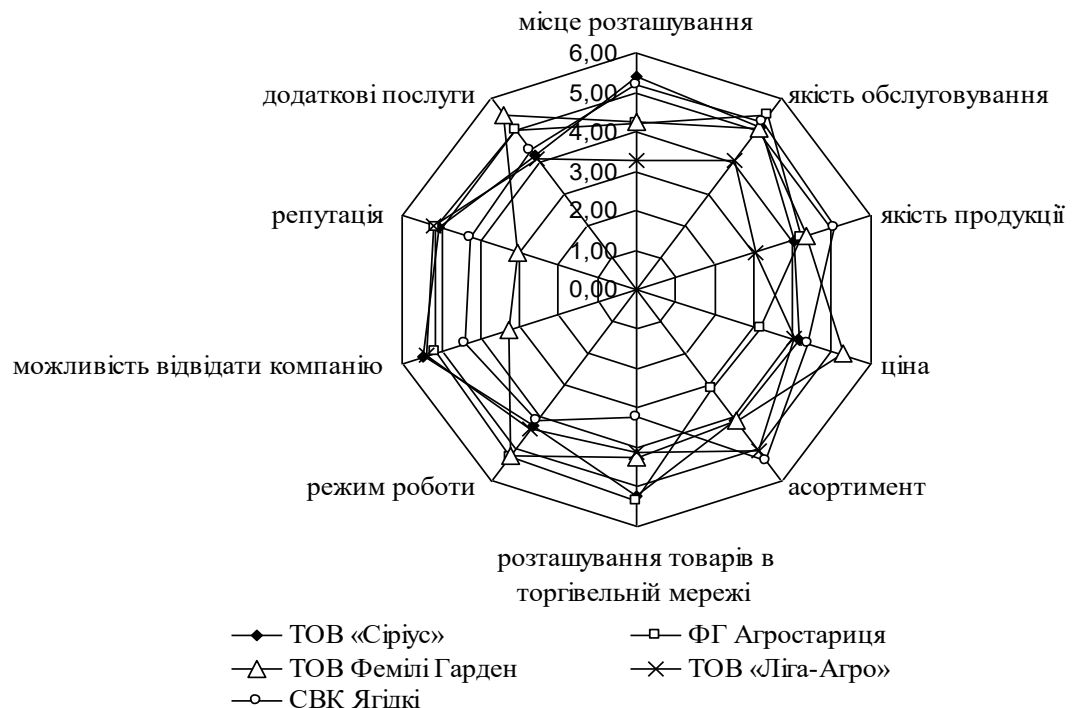


Рис. 2.3. Діаграма експертної оцінки конкурентоспроможності компаній

Джерело: власні дослідження.

Результати скоригованої оцінки зведено у таблицю. Порівнюючи значення оцінок кожного конкурента щодо «еталону» в розрізі критеріїв отримуємо конкурентоспроможності кожної компанії (табл. 2.2). На підставі розрахунку індексу конкурентоспроможності та показників вагомості визначаємо зведений показник конкурентоспроможності кожної компанії. Оцінка конкурентоспроможності бізнес-компаній малого і середнього бізнесу – операторів ринку органічної продукції виявила, що ТОВ «Сіріус» займає другу позицію з досліджуваних компаній, поступаючи лідеру на 1 відсотковий пункт за інтегральним показником, що дозволило виявити напрями та резерви підвищення його конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2

Експертна оцінка конкурентоспроможності бізнес-компаній

Критерій	Середня оцінка				
	ТОВ «Сіріус»	ФГ Агро-стариця	ТОВ Фемілі Гарден	ТОВ «Ліга-Агро»	СВК Ягідкі
місце розташування	1,000	0,779	0,784	0,607	0,962
якість обслуговування	1,000	1,066	0,987	0,791	1,020
якість продукції	1,000	1,040	1,069	0,743	1,251
ціна	1,000	0,768	1,264	0,970	1,049
асортимент	1,000	0,761	1,012	1,235	1,317
розташування товарів в торгівельній мережі	1,000	1,027	0,816	0,789	0,616
режим роботи	1,000	1,232	1,220	1,033	0,976
можливість відвідати компанію	1,000	0,942	0,602	0,985	0,800
репутація	1,000	1,016	0,601	1,023	0,840
додаткові послуги	1,000	1,186	1,298	0,981	1,040
Інтегральний показник конкурентоспроможності компанії	1,000	1,010	0,957	0,902	0,963

Джерело: власні дослідження.

Аналітичні дані дозволяють стверджувати, що пріоритетні стратегії підвищення конкурентоспроможності для суб'єктів малого і середнього бізнесу на ринку органічної продукції лежить у наступній площі: якість продукції, ціна, якість обслуговування, режим роботи; репутація та популярність, додаткові послуги. Таким чином, конкурентоспроможність компаній – це їх здатність ефективно господарювати, розпоряджаючись

наєвними ресурсами та використовуючи існуючі можливості. Серед інших методів оцінки конкурентоспроможності варто виділити Модель «4-R», Модель Ламбена, Модель McKinsey, Рейтингова оцінка. Оцінка головних конкурентів на основі вказаних моделей наведені у табл. 2.3–2.6. відповідно до проведеної оцінки лідером ринку серед обраних операторів визначено ТОВ «Сіріус», яке отримало найвищий інтегрований бал.

Таблиця 2.3

Експертна оцінка конкурентоспроможності бізнес-компаній («4R»)

Критерій	Середня оцінка					
	Ідеальний стан	ТОВ «Сіріус»	ФГ Агро-стариця	ТОВ Фемілі Гарден	ТОВ «Ліга-Агро»	СВК Ягідкі
«1R» – продукт	15	14,0	13,0	15,0	13,0	15,0
Безпечність	5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Торгова марка	5	4,5	4,0	5,0	4,0	5,0
Асортимент	5	4,5	4,0	5,0	4,0	5,0
«2R» – ціна	15	14,5	15,0	13,0	14,0	15,0
Роздрібна	5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Види знижок	5	4,5	5,0	3,0	4,0	5,0
Умови розрахунку	5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
«3R» – канали збуту	15	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0
Ступінь охоплення ринку	5	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0
Регіон збуту	5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Ефективність збутової мережі	5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
«4R» – просування на ринку	15	13,0	13,0	14,0	11,0	11,0
Канали ФОСТИС	5	4,0	5,0	4,0	3,0	3,0
Бюджет ФОСТИС	5	4,5	4,0	5,0	4,0	4,0
Зв'язки з громадськістю	5	4,5	4,0	5,0	4,0	4,0
Разом	60	50,5	50,0	50,0	46,0	49,0

Джерело: власні дослідження.

Оцінка конкурентоспроможності за умови використання моделі Ж.-Ж. Ламбена наведена у табл. 2.4. Якщо у першому випадку відносне лідерство ТОВ «Сіріус» склало 0,5 бала, а загальні показники були нижчими за ідеальні на 15,8%, то у другому випадку лідерство позначилося 1 балом переваги, відставанням від ідеального зразка на 10% та випередженням найближчих конкурентів на 3,7%. Продовження аналізу виявило резерви

зростання конкурентних переваг у порівнянні з основними партнерами у порівнянні з ТОВ «Сіріус». – лідером за нашими оцінка.

Таблиця 2.4

Експертна оцінка конкурентоспроможності бізнес-компаній (Ламбена)

Критерій	Середня оцінка					
	Ідеальний стан	ТОВ «Сіріус»	ФГ Агро-стариця	ТОВ Фемілі Гарден	ТОВ «Ліга-Агро»	СВК Ягідкі
Відносна частка ринку	5	3	3	3	3	3
Індивідуальні характеристики продукції	5	4	4	4	4	4
Витрати	5	5	5	4	5	4
Ступінь освоєння технології	5	5	5	5	5	5
Канали руху товарів	5	5	4	5	4	4
Імідж	5	5	5	5	4	4
Разом	30	27	26	26	25	24

Джерело: власні дослідження.

Відсутність єдиної чіткої стратегії розвитку, зокрема щодо розширення ринку збуту, проста вертикальна структура управління, формалізований підхід у взаємодії з клієнтами (тоді як розвиток додаткових напрямів діяльності може дозволити отримати додаткову перевагу), ставка на вузькоспеціалізований за кваліфікацією персонал, недостатньо демократичний стиль управління й недооцінка ролі клієнта знижують загальний рейтинг бізнес-компаній. Результати SNW-аналізу (сильних – Strength; нейтральних – Neutral та слабких Weakness позицій компанії) наведено у табл. 2.4. До слабких позицій віднесено недостатньо гнучку цінову політику та недостатньо високопрофесійні організацію та планування в межах досліджуваного господарства (до позначено віднесено наступні М – як має бути, Н – є наразі). Інші позиції віднесено до відносно сильних. Діаграма демонструє значний потенціал ТОВ «Сіріус» за одночасного неповного його розкриття. Як видно з табл. 2.5 у цілому параметри діяльності ТОВ «Сіріус» переважно вище мінімально допустимого рівня, що дає підстави говорити про його конкурентоспроможність.

Таблиця 2.5

Параметри діяльності ТОВ «Сіріус» з позиції експертної оцінки

Значення критерій оцінки діяльності бізнес-компанії	S	N	W
Навчання персоналу	М	Н	
Мотивація та стимулювання персоналу	МН		
Плинність кадрів	Н	М	
Кваліфікація персоналу		МН	
Організація планування		М	Н
Рівень технічної оснащеності		МН	
Комунікації	МН		
Якість товарів, робіт та послуг	М	Н	
Організація маркетингу		МН	
Виробничі площі		МН	
Організаційна структура	М	Н	
Стан охорони праці	МН		
Обсяги виробництва	МН		
Асортимент	МН		
Чисельність персоналу		МН	
Імідж (репутація)	МН		
Психологічний клімат у колективі	М	Н	
Фінансова стійкість	М	Н	
Територіальне розміщення	МН		
Цінова політика		М	Н
Обсяги продажу	МН		
Залежність від постачання		МН	
Орієнтація на споживача	МН		
Стратегія розвитку компанії	МН		
Конкурентоспроможність	МН		

Джерело: власні дослідження.

Експрес-оцінка за методом SWOT-аналізу виявило сильні та слабкі сторони, можливості і загрози підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Матриця SWOT для ТОВ «Сіріус» з позиції експертної оцінки

Сильні сторони	Слабкі сторони
Імідж, масштаб продажу, досвід роботи, орієнтація на середньостатистичного споживача	Низька купівельна спроможність населення,
Можливості	Загрози
Впровадження нових маркетингових та цифрових інструментів, стратегія управління конкурентами	Підвищення рівня інфляції, військові дії на території країни, зміни нормативно-правової бази, розрахунок фіскальних платежів

Джерело: власні дослідження.

Підтримка конкурентоспроможності забезпечується маркетинговими засобами та адмініструванням операційних процесів. Більш глибокий аналіз конкурентоспроможності діяльності компаній проведемо на прикладі ТОВ «Сіріус», оцінюючи його людський, продуктивний, науково-технічний та фінансовий потенціал.

2.2. Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Сіріус»

Більш детальну оцінку конкурентоспроможності проведено на основі монографічного аналізу діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Сіріус» (далі – ТОВ «Сіріус») – реєстраційний номер 44032555. Підприємство розміщено за адресою 13400, Житомирська область, м. Андрушівка, вул. Лисенко, б. 25. Його беніфіціар, засновник та директор, Маліновський Олександр Сергійович (+38098-057-56-96, ciriysorganic@gmail.com, maksbru99@gmail.com), є одним з двох засновників. Статутний капітал товариства становить 1000 грн. суб'єкт підприємництва зареєстрований 25.02.2021.

Основною діяльністю компанії визнано розведення ВРХ, вирощування багаторічних культур (ягідників, плодових, виноградників, горіхоплідних), торгівля продукцією рослинництва, насінням, кормами, напоями, тютюновою та алкогольною продукцією, надання в оренду сільськогосподарської техніки та обладнання. ТОВ «Сіріус» зареєстроване у реєстрі великих платників податків (табл. 2.7). Наразі у ТОВ «Сіріус» у оренді знаходиться 26 ділянок. Наразі господарство є сертифікованим виробником органічної продукції (Стандарт МАОС, еквівалентний до Регламентів ЄС 889/2008 та 834/2007) [22], зокрема такої продукції як горіхи та виноград (норми Закону України «Про основні принципи... до органічного виробництва...» [25]). Виробництво вина під власною торговою маркою MON CRAFTO ТОВ «Сіріус» забезпечується власними площами під виноградниками, 3,5 га яких закладено у 2020 р. господарські процеси товариства характеризує загальна позитивна динаміка

нарощування обсягів виробництва та продажу (виручка за досліджуваний період зросла на 144 тис грн) та зниження збитковості (на 401 тис грн).

Таблиця 2.7

Відомості про ТОВ «Сіріус» з реєстру платників податків

Критерій оцінки	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)
Обсяг виручки	> 50 млн. євро	> 50 млн. євро	
Сплачено податків	> 0,5 млн євро	> 0,5 млн євро	
Перебуває в реєстрі	Не перебуває	Не перебуває	
Активи, млн грн.	9,573	10,798	1,225
Зобов'язання, млн грн.	9,470	11,162	1,692
Виручка, тис грн	0,0	144,0	144
Чистий прибуток (+), збиток (-), тис грн	-868,0	-467,0	401

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сіріус».

Поблизу м. Андрушівка Житомирського району з використанням шпалери вирощують такі сорти винограду як Піно Тін, Геліус, Мускаріс. Догляд за посадками та контроль таких захворювань як мільдю та оїдіум здійснюється за допомогою біологічних препаратів. Витрати операційної та господарської діяльності компанії «Сіріус» відображені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Елементи операційних витрат ТОВ «Сіріус»

Показник	2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2021 р.	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Матеріальні затрати	1751	41,5	273	21,5	-1478	-20,1
Витрати на оплату праці	477	11,3	116	9,1	-361	-2,2
Відрахування на соціальні заходи	105	2,5	25	2,0	-80	-0,5
Матеріальні затрати	1751	41,5	273	21,5	-1478	-20,1
Амортизація	1882	44,7	468	36,8	-1414	-7,9
Інші операційні витрати		0,0	390	30,7	390	30,7
Разом	4215	100,0	1272	100,0	-2943	0,0

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сіріус».

Наразі підприємство реалізує 9 найменувань вин. Переважно виготовляють сухі червоні та білі вина, які презентують під час заходів на локальному рівні в межах області. Виробничі потужності ТОВ «Сіріус» розраховані на виробництво 10 тис. л вина. У 2022 р. його вироблено понад 4,7 тис. л і реалізовано засобами соціальної мережі *Instagram*, у винних

магазинах та ресторанах Андрушівки й Житомира. Асортимент щороку розширюється на 10–15%. Контроль якості продукції на постійній основі здійснює сертифікована лабораторія. Місією компанії є популяризація та розвиток виноробства і плодово-ягідної продукції в Україні. Результати фінансового аналізу господарської діяльності ТОВ «Сіріус» наведено у табл. 2.9–2.12. Пандемія на covid-19, війна в Україні не сприяли активній господарській діяльності ТОВ «Сіріус». Господарські процеси супроводжувалися ростом показників ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності зріс на 0,06, а коефіцієнт покриття – на 0,04).

Таблиця 2.9

Показники ліквідності ТОВ «Сіріус»

Показник	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,00	0,06	0,06
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,03	0,07	0,04
Коефіцієнт покриття	0,08	0,12	0,04
Величина власного оборотного капіталу	-8703,00	-9790,00	-1087,00
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,92	-0,88	0,04
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-84,50	26,90	111,40
Коефіцієнт маневреності грошових коштів	0,32	0,00	-0,32
Частка оборотних коштів у активах	0,08	0,13	0,05
Частка запасів в оборотних активах	0,99	0,51	-0,48
Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	-11,48	-14,03	-2,55
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	-0,15	0,00	0,15

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сіріус».

Аналогічною динамікою характеризувалися показники маневреності (коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу зріс на 111,4, а частка оборотних коштів у активах – на 0,05). Показники ділової активності ТОВ «Сіріус» наведено у табл. 2.6. позитивною можна відзначити динаміку до скорочення оборотності дебіторської заборгованості (на 0,11) та тривалості фінансового циклу (на 153,16). Оборотність готової продукції

господарства у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротилася на 0,18, а оборотність власного капіталу – на 0,11.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності ТОВ «Сіріус»

Показник	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)
Оборотність дебіторської заборгованості	-1,23	-1,12	0,11
Оборотність кредиторської заборгованості	0,09	0,08	-0,01
Середній період погашення дебіторської заборгованості	-359,67	-326,97	32,70
Середній період погашення кредиторської заборгованості	4932,43	4484,03	-448,40
Оборотність активів	0,01	0,01	0,00
Оборотність постійних активів	0,02	0,02	0,00
Оборотність чистих активів	-1,21	-1,10	0,11
Оборотність товарно - матеріальних запасів (I)	0,22	0,20	-0,02
Оборотність товарно - матеріальних запасів (II)	0,12	0,11	-0,01
Оборотність товарно - матеріальних запасів (III)	1,00	0,91	-0,09
Середній період обороту товарно - матеріальних запасів	3607,36	3279,42	-327,94
Тривалість фінансового циклу	-1684,74	-1531,58	153,16
Оборотність готової продукції	1,99	1,81	-0,18
Оборотність власного капіталу	-1,21	-1,10	0,11

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сіріус».

Показники фінансової стійкості (табл. 2.11) ілюструють здатність товариства відповідати за власними зобов'язаннями. Так, ріст на 0,04, коефіцієнта заборгованості (2022 р. порівняно з 2021 р.) та зменшення на 0,04, коефіцієнта фінансової стійкості пов'язане з поточною діяльністю ТОВ «Сіріус».

Таблиця 2.11

Показники фінансової стійкості ТОВ «Сіріус»

Показник	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)
Коефіцієнт заборгованості	0,99	1,03	0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,01	-0,03	-0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,01	-0,03	-0,04
Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань	0,00	0,00	0,00
Відношення заборгованості до капіталізації	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	91,94	-30,66	-122,60
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,01	-0,03	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	92,94	-29,66	-122,60
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-84,50	26,90	111,40

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сіріус».

Підприємство не залучає довгострокові зобов'язання, головним чином інвестуючи власний капітал. У 2022 р. порівняно з 2021 р. коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів скоротився на 122,6, а коефіцієнт фінансової незалежності – 0,04. у 2023 р. ТОВ «Сіріус» вдалося підвищити обсяг збуту на 12%, що посилило позиції підприємства на регіональному ринку. Загальні результати господарської діяльності ТОВ «Сіріус», визначені на основі оцінки його рентабельності, динаміки валового доходу та прибутку, наведено у табл. 2.12. в цілому позитивна динаміка до зниження рівня збитковості у 2022 р. порівняно до 2021 р. (збитковість продажу скоротилася на 32,43%, збитковість виробництва – на 57,65%, збитковість сумарного капіталу – на 0,46, збитковість оборотного капіталу – на 4,37, а рентабельність власного капіталу зменшилася на 35,79%).

Таблиця 2.12

Показники прибутковості ТОВ «Сіріус»

Показник	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)
Рентабельність продажу, %	-356,74	-324,31	32,43
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	-634,19	-576,54	57,65
Рентабельність сумарного капіталу, %	-5,04	-4,58	0,46
Рентабельність чистих активів, %	393,64	357,85	-35,79
Рентабельність оборотного капіталу, %	-48,04	-43,67	4,37
Рентабельність власного капіталу, %	393,64	357,85	-35,79
Показник валового доходу, %	48,13	43,75	-4,38
Показник чистого прибутку, %	-356,74	-324,31	32,43

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сіріус».

Ретроспективний аналіз конкурентних переваг ТОВ «Сіріус» на основі оцінки наявних та залучених ресурсів наведено у табл. 2.13. Зниження параметрів ефективності використання основних засобів та виробничих фондів товариства у 2022 р. порівняно з 2021 р. пов'язане з наявністю зносу та порівняно нижчими темпами приросту виручки від реалізації продукції, а також збільшенням чисельності працівників з 2 до 15 осіб. У цілому інтегральний показник набуття конкурентних переваг зменшився на 5,3 пункти, що обумовлене зниженням активності локальної економіки.

Елементи операційних витрат ТОВ «Сіріус»

Показник	Вага	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р. (+/-)
Технічний рівень виробництва (0,20)				
Коефіцієнт фондівдачі	0,28	0,000	0,094	0,094
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,27	1,000	0,508	-0,492
Коефіцієнт фондоозброєності	0,23	43,700	109,655	65,955
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,22	0,945	0,802	-0,143
Фінансово-інвестиційна діяльність (0,20)				
Рентабельність власного капіталу	0,26	393,640	357,850	-35,790
Коефіцієнт автономії	0,26	0,010	-0,030	-0,040
Фінансовий ліверидж	0,26	91,940	-30,660	-122,600
Коефіцієнт капіталовіддачі	0,22	-1,210	-1,100	0,110
Збутова діяльність (0,15)				
Динаміка реалізації	0,27	2,384	1,062	-1,322
Рентабельність реалізації	0,26	4,250	2,406	-1,844
Оборотність дебіторської заборгованості	0,25	3,920	5,413	1,493
Доля експорту	0,22	0,000	0,000	0,000
Інноваційна діяльність (0,25)				
Рівень автоматизації виробництва	0,22	0,342	0,411	0,069
Частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі реалізованої	0,22	0,000	0,060	0,060
Інноваційна активність	0,20	0,000	0,090	0,090
Коефіцієнт впровадження інновацій	0,20	0,100	0,200	0,100
Динаміка інноваційних витрат	0,16	0,000	0,070	0,070
Виробнича діяльність (0,20)				
Темп зміни продуктивності праці	0,22	1,097	1,065	-0,032
Показник зниження собівартості	0,22	2,354	1,069	-1,285
Рівень постійних витрат у виробничій собівартості	0,20	0,214	0,245	0,031
Матеріалоемність	0,16	0,345	0,456	0,111
Інтегральна оцінка конкурентної переваги підприємства		27,933	22,624	-5,309

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сіріус».

Проведений аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Сіріус» дозволив сформулювати матрицю конкурентних переваг підприємства (табл. 2.14). Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Сіріус» на основі SWOT-, PEST-аналізу, 4P-аналізу, побудови матриці BCG дозволяє говорити про значний потенціал підприємства щодо нарощування обсягів виробництва та покращення фінансово-економічних показників діяльності. На основі проведеного аналізу вважаємо за необхідне сконцентрувати увагу керівництва ТОВ «Сіріус» на збереження темпів розвитку компанії, посиленні диверсифікації діяльності підприємства, зокрема через переробку рослинницької сировини та вихід на зовнішній ринок. Це дозволить збільшити величину доданої вартості.

Матриця конкурентних переваг ТОВ «Сіріус»

Показник	Характеристика
Організаційні конкурентні переваги	
Фінансова могутність	Є фінансово незалежним та стійким
Ефективність управління	Нарощування досвіду організації управління підприємством з урахуванням кращих вітчизняних практик та закордонного досвіду
Розміри підприємства	У перспективі велике підприємство – виробник органічної продукції на національному ринку та з досвідом ЗЕД
Досвід	Підприємство працює на ринку органічної продукції (вино, виноград, ягоди, горіхи) з 2021 р. (у найскладніший для України економічний період) і нарощує обсяги виробництва
Функціональні конкурентні переваги	
Якість товарів	На високому рівні
Використання екологічно чистих технологій та матеріалів	Використовуються лише біологічні препарати та матеріали дружні до навколишнього середовища.
Ціновий сегмент	Ціни встановлюються на основі середньо ринкових з урахуванням конкурентних переваг органічної продукції, діє система знижок для лояльних клієнтів, також надаються знижки під час продажу на виставках, ярмарках
Споживачі	Напрацьовується і зростає база клієнтів, 5 з яких є постійними і забезпечують понад 50 % продажів
Кваліфікація персоналу	Високі професійні та кваліфікаційні характеристики працівників та адміністративного персоналу, вимагає вдосконалення організація процесу підвищення кваліфікації
Досвід практичної діяльності персоналу	Лінійна система управління та ритмічно-злагоджена робота на всіх рівнях
Конкурентні переваги на основі взаємодії із зовнішніми чинниками	
Налагоджені відносини з постачальниками, підрядниками, клієнтами, органами влади	Клієнтська база налічує 10 постачальників, 8 з яких здійснюють понад 80% поставок
Робота з посередниками	До процесу продажу залучено партнерів в Україні та за кордоном, асоціацію органічної продукції та виробників вин, винограду та ягід, консалтингові служби

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Сіріус».

Доцільним вважаємо посилити маркетингову роботу щодо розширення каналів збуту, забезпечення ефективного функціонування системи ФОСТИС через рекламу та зв'язок із громадськістю. У цілому розвиток ТОВ «Сіріус» пов'язаний з різними аспектами його діяльності: 1) зміна клімату (впливає на урожайність, якість, фенологію та адаптацію рослин); 2) низька продуктивність та прибутковість (обумовлені високими витратами на виробництво, сертифікацію, збут, транспортування, рекламу та низькими цінами та попитом); 3) недостатні інфраструктура та логістика (утруднюють доступ до ресурсів,

технологій, послуг, ринків, інформації), фінансування та підтримка (обмежують можливості для інновацій, покращення якості й конкурентоспроможності), освіта та навчання виробників та споживачів (знижують рівень знань, навичок, свідомості та довіри до продукції), координація та співпраця між зацікавленими сторонами (ускладнюють вирішення спільних проблем, розвиток стандартів, політики та стратегій). Для подолання цих проблем необхідно розробити та впровадити інтегровані та багаторівневі підходи з урахуванням специфіки країни й регіону, залучаючи уряд, науку, бізнес, громади.

Висновки до розділу 2

1. В умовах мінливої цифрової економіки промислові бізнес-компанії стикаються з низкою викликів, пов'язаних з необхідністю забезпечення високої конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринку, що вимагає від підприємств високого ступеня адаптивності та готовності до змін. Наразі встановлено пріоритетні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу – це цифрова трансформація виробництва, операцій, інновації в продукції та послугах, управління даними та аналітика, взаємодія з клієнтами, управління ланцюгами поставок, економічна безпека та розвиток людських ресурсів. Кожен з цих напрямів є важливим чинником, що впливає на ефективність і стійкість бізнесу.

2. Попри потребу в інвестиціях та ресурсах для їх реалізації, кожен з розглянутих напрямків відкриває нові переваги для компанії порівняно з конкурентами, а саме, впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати всі бізнес-процеси підприємства; створювати інноваційні продукти та послуги, які більшою мірою задовольняють потреби покупців; приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі збору та аналізу численних даних; підтримувати контакт з клієнтами; більш ефективно управляти ланцюгами поставок і створення вартості цінності продукту; забезпечувати кібербезпеку; розвивати і навчати співробітників без відриву від виробництва у коротші терміни.

РОЗДІЛ 3

ПРОЄКТУВАННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-КОМПАНІЙ

3.1. Перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності бізнес-компаній

Перспективи розвитку органічного ринку та бізнес-компаній – його операторів лежать у площині поглибленні процесів вертикальної інтеграції, розвитку виробничих потужностей, розширення площ під культурами, що вимагає значних інвестицій через реінвестування прибутку або залучення кредитування (табл. 3.1). Наслідком їх впровадження стане набуття ознак конкурентоспроможності на національному та глобальному рівні: 1) стійкий фінансовий стан, що підкреслюється не лише показниками фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, але й можливістю залучати фінансові та інші ресурси для розвитку у вигляді кредитів чи інвестицій; 2) диверсифікація або територіальне фокусування залежно від умов діяльності та потужностей бізнес-компаній; 3) ефективна логістика, включаючи низько витратне та швидке транспортування продукції за мінімального використання складських приміщень; 4) високий рівень після продажною комунікації з клієнтами; 5) наявність сучасних виробничих потужностей та їх своєчасне оновлення; 6) використання висококваліфікованого персоналу з можливістю його навчання та стимулювання; 7) використання конкурентоспроможних технологій виробництва, інновацій орієнтованих на зниження витрат через ресурсозбереження; 8) сприятлива співпраця з органами влади та місцевого самоврядування [1–3]. На практиці це реалізується внаслідок інерційного (характеризується високим рівнем впливу органів влади на діяльність компанії, висока собівартість продукції, постійні та довгострокові зв'язки з найближчим оточенням, низький рівень використання інноваційних технологій, нестабільний фінансовий стан) та адаптаційного (характеризується

незалежністю або епізодичністю взаємодії з органами влади, гнучкими зв'язками з мікро середовищем за умови збереження стратегічно необхідних довгострокових контрактів, використанням інноваційних технологій виробництва, високою інвестиційною активністю, диверсифікацією діяльності, впровадженням ресурсозберігаючих технологій, високим рівнем фінансової стійкості) напрямів розвитку.

Таблиця 3.1

Матриця-SWOT ТОВ «Сіріус»

Слабкі сторони	Сильні сторони
<ul style="list-style-type: none"> 1. Проблеми набору кваліфікованого персоналу 2. Недостатній інноваційний потенціал галузі в регіоні 3. Низький рівень глобальної конкурентоспроможності продукції 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Стійка основа кластерного утворення 2. Наявність потенційних та реальних регіональних партнерів 3. Придбання іноземцями підприємств та створення виробництв 4. Виробництво продукції, яка користується попитом 5. Розширення мережі дилерських та сервісних центрів 6. Високий попит на українську органічну продукцію у світі, зокрема ЄС
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> 1. Експансія сильних закордонних конкурентів на регіональному та світовому ринку, зокрема з КНР та ЄС 2. Загострення конкуренції із залученням та використанням ресурсів та підтримки регіональних органів влади серед учасників кластеру 3. Стагнація розвитку кластера та його перетворення на територіальний центр за відсутності регіональної конкуренції 4. Відсутність стимулювання до розвитку малого та середнього бізнесу через його монополізацію 5. Наслідки криз пандемії та війни: скорочення обсягів виробництва й збуту, неплатежі, обмеження щодо отримання кредитів 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Розширення виробництва 2. Використання підтримки влади на державному та регіональному рівні 3. Диверсифікація через розширення мережі дилерів, місць збуту на внутрішньому та зовнішньому ринку

Джерело: власні дослідження.

Одним з механізмів формування адаптаційної моделі поведінки бізнес-компанії є стратегія створення широкого спектру міжфірмових зв'язків (стратегічні альянси, галузеві та територіальні кластери, субконтрактація,

аутсорсинг тощо) внаслідок прагнення розширити сферу впливу (вийти на нові ринки, відкрити нове або модернізувати наявне виробництво, перейти у суміжну галузь тощо) або потреби посилити наявні конкурентні переваги (впровадження інноваційних технологій у виробництві та збуті, покращення якості продукції, зниження витрат тощо). Передумовами розвитку міжфірмових комунікацій є 1) зміна поведінки споживача (вимагає виробничої гнучкості, розвиток креативності, гнучких технологій, використання переваг партнерів); 2) спеціалізація та посилення конкурентних переваг на глобальному рівні (обмін компетенціями, кооперація, партнерство, розвиток довгострокових зв'язків); 3) необхідність доступу до головного ресурсу сучасності – інформації. Проведене дослідження перспектив розвитку «м'якої» інтеграції на основі методики MDM передбачило 10-бальну оцінку показників: X – значення мотивів для утворення стратегічного альянсу; Y – невикористані резерви підвищення конкурентоспроможності силами цих факторів, а додавання такого мотиву інтеграційних процесів як зниження інвестиційних ризиків, була охарактеризована експертами як так, що мотивує до інтеграційних процесів бізнес-партнерів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Рейтинг інтеграційних мотивів та рівня незавершеності процесів

Мотиви інтеграції	X	Y
Використання ефекту масштабу	7	5
Збільшення ринкової частки	9	4
Перевага на ринку капіталу	9	5
Підвищення ефективності управління	7	3
Отримання нових каналів збуту	9	5
Зниження ризиків	6	3
Рівень незавершеності процесів	33	

Джерело: власні дослідження на основі [27–35].

З метою активізації діяльності ТОВ «Сіріус» пропонується посилити маркетингову діяльність, а саме впроваджувати цифрові технології розвитку відповідно до сучасних трендів [31] (табл. 3.2). Штучний інтелект проникає всюди. Напрямок автоматизації розвивається вбік уніфікованих галузевих

платформ управління бізнесом з метою підвищення його конкурентоспроможності в умовах розвитку відкритої цифрової економіки [18].

Таблиця 3.2

Сучасні тенденції розвитку цифрових технологій

Технологія	Характеристика
Штучний інтелект (ШІ)	За прогнозами аналітиків Gartner, в 2020-х роках технології ШІ будуть присутні в кожному новому програмному продукті та послужі. За даними Techgrabyte, завдяки ШІ світовий ВВП збільшиться до 2030 р. на 14%. У цифровому просторі ШІ може аналізувати шаблони пошуку та використовувати дані з соціальних мереж. Це допомагає компаніям дізнатися, як покупці шукають товари в Інтернеті. Наразі ШІ використовується в чат-ботах, персоналізації пошти, транзакціях електронної комерції та створенні контенту. ШІ можна використовувати у маркетингу, щоб прискорити пошук відповідних блогерів для співпраці. І виявляє тих, у кого менше фальшивих підписників, більше залучення та більше рентабельності інвестицій. Google отримав патент № 9632972 щодо визначення впливу людини в соціальних мережах.
«Голосовий пошук»	Зміни в перевагах користувачів можуть поступово переходити від звичайного пошуку до пошуку за допомогою голосових помічників (частка Інтернет-користувачів, які використовують голосовий пошук у Азійсько-Тихоокеанському регіоні становить 52%, північній Америці – 43%, Латинській Америці та Близькому Сході – 42%, Європі – 28%), що змінює весь цифровий маркетинг. На поточний момент багато будинків в Європі і США вже оснащені «розумними динаміками», які реагують на голосові команди.
5G/6G	Завдяки технології 5G дані можуть передаватися швидше. Попереднє тестування зафіксувало максимальні показники на рівні 25 Гб проти сучасних 10 Гб. У липні 2020 р. компанія Samsung оприлюднила плани щодо технології 6G, виклавши своє бачення створення цифрових двійників фізичного тіла. Користувачі отримають широко-смуговий доступ для масового підключення Інтернету речей (Internet of Things), що значно розширить можливості для інновацій в різних сферах: розвиток «розумних міст», безпілотних автомобілів, технологій доповненої і віртуальної реальності.
«Доповнена реальність (AR)» та «віртуальна реальність (VR)»	Gartner спрогнозував, що більше 70% компаній по всьому світу почнуть експериментувати з імерсивними (тривимірними) технологіями у 2020-х роках, а 25% почнуть використовувати їх на постійній основі. AR схожий на VR, але його легше використовувати на практиці як частину комерційної стратегії. Технологія, наприклад, дозволяє побачити, наскільки одяг або косметика підходять споживачеві або нові меблі поєднується з дизайном будинку. Розробку вже використовують IKEA і L'oréal.
«Чат-боти»	Технологія заснована на штучному інтелекті. Вона передбачає обмін миттєвими повідомленнями з клієнтами, відвідувачами сайту, соціальними мережами або месенджерами у будь-який час доби. Чат-боти автоматизують повторювані завдання, допомагають скоротити витрати на персонал, забезпечують якісне обслуговування клієнтів. Технологія вже не знаходиться на стадії тестування і досить швидко набирає популярність. За прогнозами Gartner, 25% всіх взаємодій з клієнтами можуть відбуватися через чат-ботів на початку 2020-х років в порівнянні з 2% в 2017 р.
«Програмування реклами»	Цей напрямок називають алгоритмічною рекламою. Він включає покупку таргетованої цифрової реклами відразу на кількох сайтах в режимі реального часу, що дозволяє оплачувати лише контакт з користувачем, який є цільовою аудиторією рекламодавця, а не весь масив трафіку або контенту. EMarketer передбачив, що понад 86% цифрової реклами в США у 2020-х роках буде алгоритмічною.
«Прогностична аналітика»	Прогностична, або предиктивна аналітика використовується для інтелектуального аналізу даних, прогнозного моделювання та машинного навчання для виявлення закономірностей і прогнозування майбутнього.
«Омні-канальний маркетинг»	Це спосіб одночасного використання кількох платформ для взаємодії з аудиторією, наприклад соціальних мереж, додатків і блогів з контентом, який допомагає надати потенційним клієнтам зручні можливості спілкування по всіх доступних каналах.

Джерело: власні дослідження на основі [27–35].

Всі підсистеми включені в єдину систему: сайт, CRM (управління відносинами з клієнтами і партнерами), управлінський облік тощо. Користувачі CRM-систем потребують великої мобільності. Зустрічі та відрядження, постійний рух вимагають повного набору інструментів для ефективної мобільної роботи: написання повідомлень клієнту, узгодження договорів, виставлення рахунків, організація зустрічей. Для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу в цифровому середовищі компаніям-лідерам ринку необхідна повноцінна мобільна Комерційна CRM-система дозволяє виконувати будь-які операції на смартфоні. Практично кожна сучасна CRM-система дозволяє отримати базову аналітику продажів, але користувачеві вже недостатньо просто бачити обсяг виручки. Користувачі втомилися збирати CRM-пазли з безлічі різних сторонніх програм з їх фрагментами даних, що не дозволяють побачити загальну картину. Система має досить широким функціоналом і має переваги перед багатьма відомими CRM-системами (рис. 3.1).

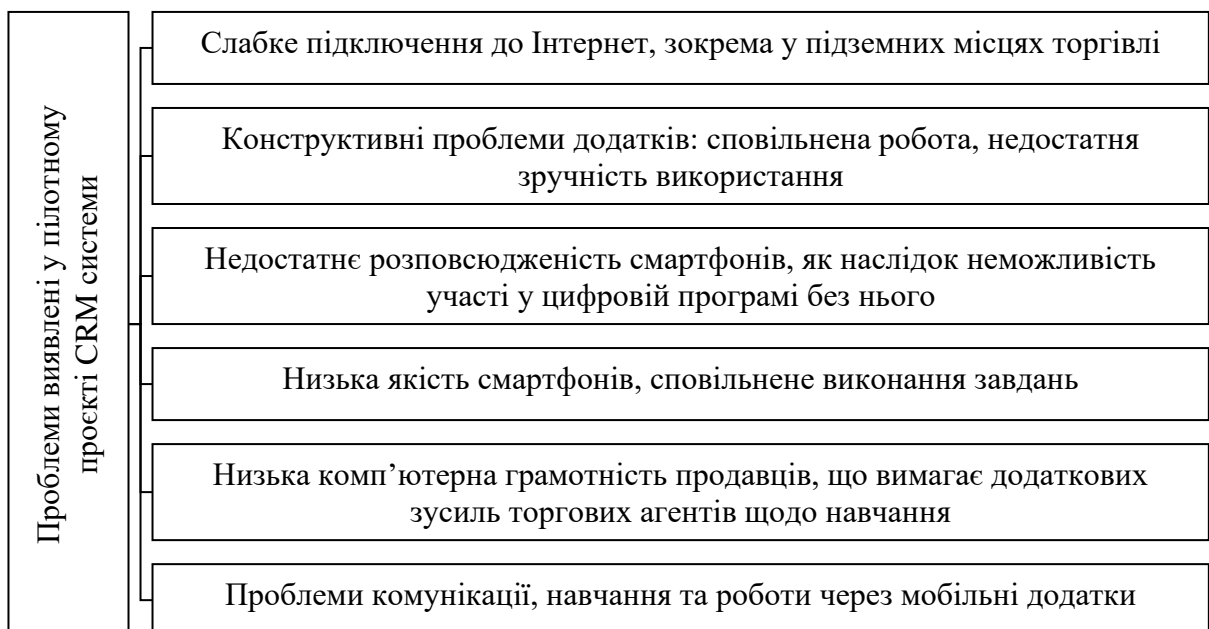


Рис. 3.1. Об'єктивні висновки пілотного впровадження TeamSale CRM

Джерело: власні дослідження на основі [27–35].

Комерційна CRM-система, розроблена партнером автора дослідження на базі TeamSale CRM від Zadarma навесні 2022 р. в межах торгового марке-

тингу в медичному каналі для виробників товарів для сімей з дітьми, була випущена у форматі пілота у травні 2022 р. у декількох містах України, а також в Києві та Київській області, що дозволило отримати відгуки про перші три місяці роботи. Важливою відмінністю CRM-системи став складний ланцюжок B2B2C у медичному каналі (Business to Business to Customer «бізнес для бізнесу для кінцевого споживача») системи 2022 р. з акцентом на кінцевого користувача (пацієнта), реалізована за допомогою бізнес-партнерів (медичного персоналу).

Наразі автор аналізує специфіку і складність польового впровадження цифрової комерційної CRM-системи на базі TeamSale CRM від Zadarma і загальну динаміку розробки CRM-систем і відмінностей між системами 2019 р. і запуску 2023 р. з метою виявлення напрямів поліпшення і посилення конкурентоспроможності систем в умовах цифрового розвитку, незалежно від товарної категорії. Дієвим механізмом підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнес-компанії є формування стійких зв'язків з іноземними партнерами та створення кластерів як ефективних форм взаємодії великого та середньобізнеса.

3.2. Соціально-економічні перспективи розвитку високоєфективного органічного виробництва

Головним завданням формування конкурентоспроможності бізнес-компанії є забезпечення виробництво максимальної кількості найвигіднішої з економічної та стратегічної позиції продукції відповідно до попиту на неї за умови виконання договірних зобов'язань щодо партнерів (споживачів, постачальників, підрядників, органи влади й працівників), забезпечена найвища ефективність діяльності підприємства в цілому. На основі вищенаведених критеріїв формується інтегральна оцінка обраної стратегії, що за найвищої ймовірності сприятиме досягненню цілей підприємства. З метою покращення фінансового стану ТОВ «Сіріус» на посилення

матеріально-технічної бази господарства нами розроблена інвестиційна стратегія розвитку підприємства зі залученням внутрішніх і зовнішніх (лізинг, інвестиції) джерел фінансування (табл. 3.3), (Додаток Ж).

Таблиця 3.3

Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сіріус», тис. грн.

Показник	Рік				
	2025	2026	2027	2028	2029
Надходження	2301	2401	2501	2601	2701
Поточні витрати	870	794,2	784,5	796	831,6
Прибуток до сплати податку	1432	1608	1718	1806	1870
Податок на прибуток	359	402,7	430,1	452,3	468,4
Чистий прибуток	1074	1206	1288	1355	1403

Джерело: сформовано на основі даних ТОВ «Сіріус».

Виробнича програма передбачає оптимізацію структури засаджених площ, підвищення урожайності культур, продаж продукції визначеного асортименту, підвищення її кількості та якості, а також комплекс агротехнічних заходів виконання плану виробництва (сорти, посадковий матеріал, добрива, засоби захисту). Реалізація стратегії передбачає оформлення лізингового договору на придбання комбайну (1 млн грн.), які планується повернути за п'ять років рівними частками під 18% річних. Основними джерелами надходження коштів в господарстві є реалізація продукції рослинництва та її переробка, а також запровадження комплексу маркетингу з метою активізації збутової політики підприємства засобами Інтернет-маркетингу (600 тис грн). Розроблена стратегія передбачає забезпечення багаторічних рослин повноцінними джерелами живлення, підвищення їх урожайності на 10%, й площ під посадками – на 4%, внесення раціональних доз біодобрив, формування страхового фонду посадкового матеріалу у розмірі 5% від задіяних площ, підвищення товарності продукції до 85%; рівня оплати праці на 30% та сприяння вирішенню проблем зайнятості серед сільського населення.

Реалізація інноваційної стратегії розвитку та диверсифікації діяльності передбачає використання позитивного та негативного впливу на підлеглих [23]. Вибір впливу залежить від організації та складності стратегічного плану, ступеня невизначеності ситуації, в якій керівник змушений приймати рі-

шення [31]. Найважливішою передумовою створення системи матеріального заохочення та підтримки стратегії є взаємозв'язок займаної посади за результатами, а не за виконуваними функціями і обов'язками [15]. Керівник, делегуючи завдання підлеглому, має зауважити на результат, який той має отримати, а не наголошувати на обов'язках [27]. Чітке спрямування на конкретні цілі орієнтує працівників на виконання, задає вектор змін. Такий вплив повинен бути постійним, з незменшуваною інтенсивністю та підкріплюватися винагородою (матеріальною або нематеріальною). Наведемо особливості систем заохочення та винагород західної школи: додаткові виплати від 20 до 50% [37] від середньої величини за виконану роботу; винагорода за конкретні результати, пов'язані з досягненням цілей, сформованих на стратегічному рівні; система заохочень має поширюватися на всіх співробітників (керівників, менеджерів, робітників) [22]. Системи заохочення та мотивації є спрямованими на виконання стратегії, підвищення ефективності механізму управління персоналом, бути пов'язаними з результатами кожного співробітника та параметрами формального планування (процедури, правила, політика, тактика) [17].

Органічне виробництво як система управління землею та сільськогосподарським виробництвом сприяє збереженню біорізноманіття, підтримує здоров'я ґрунтів, водних ресурсів і тварин, а також забезпечує якісніші продукти харчування. Дослідження, проведені в різних країнах світу, демонструють значний економічний потенціал вискоефективного органічного виробництва. Так, за оцінками Європейської комісії, до 2030 р. ринок органічних продуктів харчування в ЄС сягне 100 мільярдів євро (European Commission, 2020). Це призведе до створення нових робочих місць, збільшення доходів фермерів і підвищення конкурентоспроможності органічного виробництва (Organic Trade Association, 2022). Дослідження, проведене в США (USDA, 2022), довело, що органічне виробництво може створювати до 20% більше робочих місць, ніж традиційне сільське господарство, а досвід Канади

ілюструє збільшення доходів фермерів – виробників органічної продукції на 20–30% порівняно з традиційною системою [30–42].

Високоєфективне органічне виробництво – це система сільського господарства, яка використовує екологічні методи захисту рослин та біологічні добрива, отримані переважно з тваринних і рослинних відходів та азотфіксуючих культур. Високоєфективне органічне виробництво сприяє підвищенню якості продуктів харчування, збереженню біорізноманіття, зменшенню викидів парникових газів, покращенню ґрунтової родючості та здоров'я людей. Високоєфективне органічне виробництво також має потенціал для створення нових робочих місць, підвищення доходів сільських господарств, зміцнення соціального та культурного капіталу, розвитку місцевих ринків та туризму, а також інтеграції сільських територій у національні та глобальні процеси. За даними ФАО, площа органічних земель у світі зросла з 11,1 млн га у 1999 р. до 72,5 млн га в 2019 р. [19], а кількість органічних сільськогосподарських виробників збільшилася з 0,2 млн до 3,1 млн за той же період. Світовий ринок органічних продуктів харчування оцінюється в 106,4 млрд доларів США у 2019 р., з найбільшою часткою в США (44,7 млрд доларів США), Німеччині (12,3 млрд доларів США) та Франції (11,3 млрд доларів США).

Однак, високоєфективне органічне виробництво стикається з рядом викликів та обмежень, які можуть стримувати його розвиток та поширення. До них належать: високі витрати на виробництво та сертифікацію, низька продуктивність та нерівномірний розподіл доходів, недостатня інфраструктура та логістика, низька доступність та якість органічних добрив та насіння, недостатнє фінансування та підтримка досліджень та розробок, недостатня освіта та навчання сільськогосподарських виробників та споживачів, низька свідомість та довіра до органічних продуктів харчування, недостатня координація та співпраця між зацікавленими сторонами, а також нерозвиненість місцевих та регіональних ринків.

Застосуємо метод сценарного аналізу для формування прогнозних показників розвитку ТОВ «Сірійс» на перспективу. Розширюючи орендовані площі землі до 100 гектарів та зберігаючи спеціалізацію та структуру виробництва буде отримано наступні результати. Врожайність винограду становить 10 тонн з гектара. Ціна реалізації винограду становить 2 євро за кілограм. Таким чином, виручка від продажу винограду становить 200 000 євро. Врожайність ягід становить 5 тонн з гектара. Ціна реалізації ягід становить 5 євро за кілограм. Таким чином, виручка від продажу ягід становить 250 000 євро. Врожайність горіхів становить 2 тонни з гектара. Ціна реалізації горіхів становить 10 євро за кілограм, а виручка від продажу горіхів становить 200 000 євро. Загальний дохід підприємства становить 650 000 євро. Витрати підприємства включають: витрати на оплату праці, на матеріали, енергію, амортизацію. Відповідно до запропонованих обсягів виробництва вони становитимуть 350 000 євро, тоді чистий прибуток підприємства становить 300 000 євро, а рентабельність підприємства становить 46,15%.

Подальше зростання площ під культурами за стабільного попиту на продукцію дозволить отримати ТОВ «Сірійс» 100 тонн винограду, 50 тонн ягід та 20 тонн горіхів за рік. Якщо середня ціна винограду на ринку становить 2 долари США за кілограм, ягід – 4 долари США за кілограм, а горіхів – 6 доларів США за кілограм, тоді виручка від продажу продукції становитиме:

$$\text{Виручка від продажу продукції} = 100 \text{ тонн} * 2 \text{ долари США/кг} + 50 \text{ тонн} * 4 \text{ долари США/кг} + 20 \text{ тонн} * 6 \text{ доларів США/кг} = 400 \text{ тис. доларів США}$$

Нехай загальні витрати на виробництво та збут продукції становлять 300 тис дол. США за рік, тоді показник господарської діяльності буде рівний:

$$\text{Показник господарської діяльності} = 400 \text{ тис. доларів США} - 300 \text{ тис.}$$

$$\text{доларів США} = 100 \text{ тис. доларів США}$$

Це означає, що органічне підприємство отримує 100 тис. доларів США чистого прибутку за рік від виробництва винограду, ягід та горіхів.

Таким чином, для досягнення соціально-економічних наслідків високоефективного органічного виробництва необхідно враховувати

специфіку різних країн та регіонів, а також забезпечити інтегрований та багаторівневий підхід, який би включав політичні, економічні, екологічні, соціальні та культурні аспекти.

Висновки до розділу 3

1. В умовах мінливої цифрової економіки промислові бізнес-компанії стикаються з низкою викликів, пов'язаних з необхідністю забезпечення високої конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринку, що вимагає від підприємств високого ступеня адаптивності та готовності до змін. Наразі встановлено пріоритетні напрями підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів бізнесу – це цифрова трансформація виробництва, операцій, інновації в продукції та послугах, управління даними та аналітика, взаємодія з клієнтами, управління ланцюгами поставок, економічна безпека та розвиток людських ресурсів. Кожен з цих напрямів є важливим чинником, що впливає на ефективність і стійкість бізнесу.

2. Попри потребу в інвестиціях та ресурсах для їх реалізації, кожен з розглянутих напрямків відкриває нові переваги для компанії порівняно з конкурентами, а саме, впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати всі бізнес-процеси підприємства; створювати інноваційні продукти та послуги, які більшою мірою задовольняють потреби покупців; приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі збору та аналізу численних даних; підтримувати контакт з клієнтами; більш ефективно управляти ланцюгами поставок і створення вартості цінності продукту; забезпечувати кібербезпеку; розвивати і навчати співробітників без відриву від виробництва у більш короткі терміни. Лише у сукупності ці фактори спроможні стати основою розвитку підприємств в епоху цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Розвиток ринкового середовища визначається участю операторів й конкуренцією між ними за умови виробництва та продажу товарів, робіт і послуг. Бізнес-компанії знаходяться у постійному стані змагання щодо забезпечення більш вигідних умов та отримання кращих результатів діяльності. Держави світу, починаючи з середини ХІХ ст. почали контролювати цей процес та впливати на умови функціонування механізму попиту і пропозиції через регулювання цін, стандартизацію продукції, визначення умов праці, покриття витрат, стимулювання чи обмеження виробництва як засобам запобігання негативним наслідкам економічних криз, профілактики банкрутства та забезпечення функціонування організованого ринку. Глобальні процеси у світі, потреба досягнення цілей сталого розвитку за одночасного забезпечення потреб населення в умовах обмежених ресурсів загострюють питання конкуренції та актуалізують потребу становлення конкурентоспроможних суб'єктів бізнесу. Особливо складним є питання зростання невикористаних витрат.

2. Оцінку рівня конкурентоспроможності та основних показників діяльності компаній проводили на прикладі виробників органічної продукції України та більш детальний монографічний метод дослідження застосовано щодо практики ТОВ «Сіріус» – виробника вин, ягід, винограду та горіхів. Встановлено, що розвиток високоефективного органічного виробництва має значний потенціал для вирішення екологічних та соціальних проблем, пов'язаних із сільським господарством. Органічне виробництво може сприяти збереженню біорізноманіття, підвищенню якості ґрунтів і води, зменшенню емісії парникових газів, покращенню здоров'я людей і тварин, а також створенню нових робочих місць і зниженню бідності.

3. Аналітичні дані дозволяють стверджувати, що пріоритетні стратегії підвищення конкурентоспроможності для суб'єктів малого і середнього бізнесу на ринку органічної продукції лежить у наступній площі: якість

продукції, ціна, якість обслуговування, режим роботи; репутація та популярність, додаткові послуги. Серед методів оцінки конкурентоспроможності варто виділити Модель «4-P», Модель Ламбена, Модель McKinsey, Рейтингова оцінка. Більш детальну оцінку конкурентоспроможності проведено на основі монографічного аналізу діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Сіріус» (далі – ТОВ «Сіріус») – реєстраційний номер 44032555. Основною діяльністю компанії визнано розведення ВРХ, вирощування багаторічних культур (ягідників, плодових, виноградників, горіхоплідних), торгівля продукцією рослинництва, насінням, кормами, напоями, тютюновою та алкогольною продукцією, надання в оренду сільськогосподарської техніки та обладнання. Виробництво вина під власною торговою маркою MON CRAFTO ТОВ «Сіріус» забезпечується власними площами під виноградниками, 3,5 га яких закладено у 2020 р. господарські процеси товариства характеризує загальна позитивна динаміка нарощування обсягів виробництва та продажу (виручка за досліджуваний період зросла на 144 тис грн) та зниження збитковості діяльності (на 401 тис грн). Наразі підприємство реалізує 9 найменувань вин. Переважно виготовляють сухі червоні та білі вина, які презентують під час заходів на локальному рівні в межах області. Виробничі потужності ТОВ «Сіріус» розраховані на виробництво 10 тис. л вина. У 2022 р. його вироблено понад 4,7 тис. л і реалізовано засобами соціальної мережі Instagram, у винних магазинах та ресторанах Андрушівки й Житомира. Асортимент щороку розширюється на 10–15%.

4. Показники фінансової стійкості ілюструють здатність товариства відповідати за власними зобов'язаннями. Так, ріст на 0,04, коефіцієнта заборгованості у 2022 р. порівняно з 2021 р. та зменшення на 0,04, коефіцієнта фінансової стійкості пов'язане з поточною діяльністю ТОВ «Сіріус». У 2022 р. порівняно з 2021 р. коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів скоротився на 122,6, а коефіцієнт фінансової незалежності – 0,04. у 2023 р. ТОВ «Сіріус» вдалося підвищити обсяг збуту на 12%, що

посилило позиції підприємства на регіональному ринку. Відносне лідерство ТОВ «Сіріус» склало 0,5 бала, а загальні показники були нижчими за ідеальні на 15,8%, то у другому випадку лідерство позначилося 1 балом переваги, відставанням від ідеального зразка на 10% та випередженням найближчих конкурентів на 3,7%. До слабких позицій віднесено недостатньо гнучку цінову політику та недостатньо високопрофесійні організацію та планування в межах досліджуваного господарства. Інші позиції віднесено до відносно сильних.

5. Лише ті бізнес-компанії мають конкурентні переваги, де сформована конкурентна стратегія, зокрема високими є показники якості продукції, рівень обслуговування клієнтів, налагодження довгострокова співпраця зі стратегічними партнерами. Цифровізація комерційного напрямку компаній (продажі та маркетинг) є однією з основних тенденцій підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах розвитку відкритої цифрової економіки. Мобільність систем, швидкість отримання та обробки даних, можливість випереджаючого конкурентів першого контакту з потенційними споживачами стає одним з ключових факторів у конкурентній боротьбі в цифровій економіці. В ході польового дослідження 2022–2023 рр. було виявлено наступні нюанси, які необхідно взяти до уваги діджитал-експертами та керівниками комерційних підрозділів в компаніях під час зростання кількості цифрових інструментів підвищення конкурентоспроможності:

6. Польове навчання повинно включати навчання бізнес-партнерів цифровому маркетингу та каналам реалізації з метою їх чіткого розуміння роботи системи і виконання завдань споживача. Перехід від ручного (паперового) до електронного виду роботи вимагає більшої мотивації партнерів для зміни сформованих звичок в порівнянні з запуском CRM-системи з нуля, в зв'язку з чим можливе створення перехідного періоду та співіснування двох систем роботи з різною мотивацією для звикання.

6. Впровадження цифрової системи вимагає періоду апробації від 2 до 4 тижнів без жорстких KPIs (ключових показників продуктивності) з метою

ліквідації наявних бар'єрів та побоювань з приводу цифровізації, що також дозволяє знизити початковий опір впровадженню. Порівняння виведення на ринку цифрової комерційної CRM-системи у 2022–2023 рр. з пілотним запуском CRM-системи у 2019 р. демонструє значний прогрес в рівні цифровізації та її сприйняття населенням та бізнес-компаніями, включаючи поширення сучасного цифрового обладнання, підвищення рівня комп'ютерної грамотності і відкритість до прийняття роботи онлайн бізнес-партнерів. Це відкриває нові перспективи цифровізації роботи на місцях для комерційних підрозділів компаній і збільшення їх ефективності (оптимізації, збільшення мобільності і швидкості роботи), що в кінцевому підсумку призводить до зростання їх конкурентоспроможності в умовах розвитку відкритої цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Береженко І. Б. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства. *Символ науки*. 2015. № 12. С. 90–93.
2. Вороненко Д. С. Динамічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Маркетинг та менеджмент*. 2014. № 5. С. 92–102.
3. Дикань В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства. *Маркетинг: теорія і практика*. 2020. № 16. С. 55–59.
4. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монограф.]. К. : ДАКККіМ, 2016. 160 с.
5. Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монограф.] / Я. Качмарик, П. Куцик, Р. Лупак., І. Качмарик. Львів: «Піраміда», 2022. 208 с.
6. Єлісеєнко О. Конкурентоспроможність підприємств у кризових умовах: *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. №1 (9). URL: www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2020_1/11.pdf
7. Іванов Ю. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкових відносин. Х.: ХДЕУ, 2016. 247 с.
8. Кавецький В. Конкурентоспроможність підприємства у світлі реалізації інтелектуального капіталу. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2018. № 2. С. 24–30.
9. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монограф. / за ред. Ареф'євої О. К.: ФОП Маслаков, 2019. 342 с.
10. Коритько Т. Оцінка факторів, що впливають на рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємств. *Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі*: монограф. / За ред. Ареф'євої О. К.: Вид-во НАУ, 2018. С. 126–135.
11. Костюк Л., Швець Т., Овдіюк О., Плотнікова М. Публічне управління як основа стратегії розвитку територій та підприємництва. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2021. №4(10). С. 260–273. URL:

<http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/218/220>

12. Кривешко О.В., Сідун П.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Львів: Львів. політехніка, 2021. С. 180–188.

13. Левківська Л., Швець Т. Соціальна відповідальність у контексті формування стратегічного розвитку сучасного агробізнесу. *Економіка АПК*. 2018. № 7. С. 74–82.

14. Мельникова Т., Купріянова В., Денисюк С. Конкурентоспроможність підприємства: основні методи обґрунтування економічної сутності. *Молодий вчений*. 2017. № 15 (149). С. 431–435. URL: <https://moluch.ru/archive/14/9/42199/> (дата звернення: 08.11.2023).

15. Недільська Л., Швець Т. Розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в умовах поведінкової економіки. *Кооперативні читання: 2019 р.*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., (7 черв. 2019 р., Житомир): ЖНАЕУ, 2019. С. 113–118.

16. Полторацька О., Сидоренко К. Інфраструктурне забезпечення авіаційного транспорту. *Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України*: (22 грудня 2021 р. Київ). К., 2021. С. 17–18.

17. Рикова І. Н., Губанов Р. С. Індикатори конкурентоспроможності. *Маркетинг та менеджмент*. 2016. № 1. С. 58–64.

18. Тютюнникова С., Мельнік Л. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ХДУХТ, 2020. 186 с.

19. Фальцман В. К. Маркетингові дослідження конкурентоспроможності зовнішньоекономічної діяльності. *Маркетинг та менеджмент*. 2016. № 4. С. 65–77.

20. Фасхієнко Х. J. Системний підхід до управління рівнем конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг та менеджмент*. 2014. № 5. С. 103–114.

21. Халімон Т. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгород. нац. університету*. 2016. Вип. 10,

Ч. 2. С. 117–120.

22. Чумак Л., Гаркава Л. Основні аспекти управління конкуренто спроможністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2018. №1. С. 212–215.

23. Швець Т. Проблеми та перспективи вирішення обліку витрат підприємства. Актуальні проблеми функціонування господарської системи України: Матеріали XXV Міжнар. наук. конф. 18–19 травня 2018 р. Л.: ЛНУ ун-т ім. Івана Франка, 2018 С. 128–129.

24. Швець Т., Плотнікова М., Присяжнюк О., Костюк Л. Адміністратив но-інноваційні підходи формування соціального та підприємницького капіта лу в умовах децентралізації. *Agricultural and Resource Economics: Internatio nal Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5, Is. 3. P. 152–170. URL: [http:// are-journal. com](http://are-journal.com)

25. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. Закон України – Документ 2496-VIII у редакції від 26.10.2023, підстава - 3221-IX. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2018, №36, ст. 2 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19#Text>

26. Quality FOOD Trade Program. URL: <https://qftp.org/pro-prohramu/>

27. Проєкт COA – Фаза II. URL: <http://www.coa-ukraine.com/ua/>

28. OT4D. URL: <https://www.ifoam.bio/our-work/how/facilitating-organic/organic-trade-4-development>

29. EU4SmallFams. URL: <https://www.facebook.com/EU4SmallFarms/>

30. Програма U SAID з аграрного і сільського розвитку – Агро. URL: <https://www.facebook.com/usaaid.agro/>

31. Hyski M. The role and importance of the gmi na in tourism policy in Poland. *Proceedings of the International Scientific Conference “Society, integration, education”*, 2018. Vol. 6. P. 188–199.

32. Korytko T., Kruk E. Theoretical Aspects defining of the potential competitiveness of enterprises. *Економічний вісник Донбасу*. 2016. № 3 (45). С. 141–146.

33. Musial W., Wojewodziec T. Barie ry przemian agrarnych w rolnictwie polskim – poszukiwanie rozw iazan innowacyjnych. *Problemy roz woju rolnictwa*

i gospodarki zywnosciowej w pierw szej dekadzie czlonkowstwa Polski w Unii Euro pejskiej. Warszawa: Polskie Towar zystwo Ekonomiczne, 2015. P. 91–109.

34. Nykyforuk O., Gusev Yu., Chmyreva L. Public-private partnership: institutional environment for the development and modernization of Ukraine's infrastructure. *Economy and Forecasting*. 2018. №3. P. 79–101.

35. Tkachuk V., Shvets T., Plotnikova M. Strategic investment entrepreneurship management in the territorial communities development, *Agrosvit*, 2020. Vol. 24, P. 12–21. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.24.12

36. Дегтярьова О., Тешевська С. Вплив чинників сталого розвитку на під вищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка підприємства в умовах перетворень*: монограф. / за ред. О. Янкового. Одеса: Атлант, 2015. 389 с.

37. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями під вищення: монограф. / за ред. О. Янкового. Одеса: Атлант, 2018. 470 с.

38. Олексієнко М. В. Стійкий розвиток підприємства як фактор економічного зростання регіону. *Економіка і організація управління*. 2018. №3. С. 61.

39. Про захист економічної конкуренції. Закон України. Документ 2210-III, у редакції від 22.06.2023, підстава - 3137-IX (редакція, відбудеться 01.01.2024, підстава - 3295-IX). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001, № 12, ст.64. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

40. Шершньова З., Оборська З. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2009. 384 с.

ДОДАТКИ