

УДК 338.43:330.35.01(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/2312-7872.3.2026.24>**Сенишин Оксана Степанівна**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5089-2591>**Шпарик Ярема Ярославович**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7428-1701>**Дроздовська Любов Олександрівна**

асистент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3029-9851>

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У статті розроблено методологію комплексного оцінювання експортного потенціалу органічної продукції, орієнтовану на обґрунтування ринкових рішень і підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням європейської інтеграції України, посиленням вимог до сертифікації, простежуваності та відповідності органічної продукції регуляторним нормам цільових ринків, а також об'єктивною необхідністю переходу від переважно сировинної моделі експорту до постачання продукції з вищою доданою вартістю. Наявні підходи до оцінювання експортної діяльності здебільшого зосереджені на окремих аспектах – цінovій конкурентоспроможності або кон'юктурі ринку, – залишаючи поза увагою комплексний вплив сертифікаційних, логістичних та інституційних чинників на реальну спроможність підприємства реалізувати свій експортний потенціал. Для подолання цієї прогалини запропоновано оцінювати експортний потенціал у розрізі шести взаємопов'язаних компонентів: виробничо-ресурсного, що відображає наявність сировинної бази та виробничих потужностей; сертифікаційно-якісного, який враховує відповідність міжнародним стандартам органічного виробництва; ринково-маркетингового, що характеризує позиціонування продукції на цільових ринках; логістично-інфраструктурного, пов'язаного з можливостями транспортування і зберігання; фінансово-економічного, що визначає ресурсну забезпеченість експортної діяльності; та інституційно-ризикового, який відображає вплив нормативно-правового середовища. Методика дослідження передбачає послідовне формування системи кількісних та якісних індикаторів для оцінювання експортного потенціалу вітчизняної органічної продукції, їх нормування задля забезпечення порівнянності різномірних показників, визначення вагових коефіцієнтів комбінованим експертно-аналітичним способом, що поєднує судження фахівців із статистичною верифікацією, розрахунок часткових субіндексів за кожним компонентом, побудову інтегрального індексу та його подальше коригування на ризик і бар'єри цільового ринку. Такий підхід дає змогу отримати не лише теоретичну, а й реалістичну оцінку готовності підприємства до виходу на зовнішні ринки.

Ключові слова: методологія, методи оцінки, експортний потенціал, експортна спроможність, органічна продукція, органічний сектор України, експортна орієнтація, коефіцієнт експортної реалізованості, конкурентоспроможність органічної продукції.

Постановка проблеми. Органічне виробництво перетворилося з вузького сегмента агропродовольчого ринку на складову зеленої трансформації, кліматичної політики та міжнародної торгівлі. Для України цей напрям має подвійне значення: він забезпечує можливість диверсифікувати аграрний експорт і водночас сприяє адаптації виробничих практик до норм Європейського Союзу. За даними Європейської Комісії, у 2023 р. Україна посіла п'яте місце серед 125 країн-постачальників органічної агропродовольчої продукції до ЄС [1]. Така позиція засвідчує істотну ресурсну базу, однак сама наявність сертифікованих площ і обсягів виробництва не гарантує стійкої конкурентної переваги.

Додаткової складності надає неоднорідність цільових ринків. Вимоги до документації, імпортного контролю, пакування, залишків речовин, логістичних партій, контрактних умов і комуніка-

ції відрізняються залежно від країни та каналу збуту. Регламент (ЄС) 2018/848 установлює засади органічного виробництва, сертифікації й маркування у ЄС [2], а український Закон № 2496-VIII [3] формує національні правила органічного виробництва, обігу та маркування. Узгодження цих нормативних контурів є передумовою доступу, але не заміною економічної оцінки доцільності експорту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі експортний потенціал зазвичай трактується як сукупність ресурсів, компетентностей і ринкових можливостей, що забезпечують здатність суб'єкта здійснювати ефективну зовнішньоекономічну діяльність. Ресурсний підхід акцентує увагу на виробничих потужностях, забезпеченості сировиною, фінансах та персоналі. Результативний підхід використовує фактичні обсяги експорту, його динаміку, географічну диверсифікацію й прибутковість. Ринковий підхід доповнює оцінювання показниками попиту, конкуренції та доступності каналів збуту.

Так, зокрема, концепція виявлених порівняльних переваг В. Balassa [4, с. 100] дає змогу оцінити спеціалізацію країни або галузі через співвідношення частки певного товару в національному експорті до його частки у світовому експорті. Однак індекс RCA (Revealed Comparative Advantage) – індекс виявленої порівняльної переваги [5, с. 132], відображає вже сформований торговельний результат і не розкриває готовність окремого підприємства відповідати органічним стандартам, створювати додану вартість і долати нетарифні бар'єри. Модель конкурентної переваги Портера, своєю чергою, підкреслює значення факторних умов, попиту, споріднених галузей, стратегії та конкуренції, але потребує операціоналізації для рівня органічного виробника.

Якщо брати до уваги дослідження органічного сектору, то особливої уваги тут потребують поняття сертифікація, довіра, простежуваність, екологічність виробництва, готовність споживачів сплачувати премію та розвиток коротких і глобальних ланцюгів постачання. Willer, Trávníček і Schlatter [6] систематизують глобальні показники органічного сільського господарства, демонструючи розширення площ, операторів і ринків.

Мета статті. Метою наукової статті є розроблення комплексної методології оцінки експортного потенціалу органічної продукції та обґрунтування механізму її використання для підвищення конкурентоспроможності підприємств на цільових зовнішніх ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження. На нашу думку, теоретичне осмислення експортного потенціалу ґрунтується на кількох взаємодоповнювальних підходах (табл. 1).

Таблиця 1 – Теоретичні підходи до визначення експортного потенціалу

Підхід	Об'єкт оцінювання	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Ресурси та виробничі можливості	Виявляє фізичну базу і резерви виробництва	Не враховує попит, бар'єри та здатність комерціалізації
Результативний	Фактичні показники експорту	Об'єктивність, доступність статистики, придатність для динаміки	Відображає минулу реалізацію, а не невикористаний потенціал
Ринковий	Місткість, попит, конкуренція, канали	Забезпечує товарно-географічну конкретизацію	Може переоцінити можливості без аналізу готовності виробника
Компетентнісний	Управлінські та маркетингові здібності	Пояснює стійкі відмінності між підприємствами	Залежить від експертних суджень і складних якісних показників
Інституційний	Правила, сертифікація, підтримка, бар'єри	Враховує реальні умови доступу до органічного ринку	Складне вимірювання та висока мінливість правил
Системний	Взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників	Комплексність, діагностичність, стратегічна придатність	Високі вимоги до даних і методичного забезпечення

Джерело: сформовано авторами на основі [4-5]

Ресурсний підхід розглядає його як сукупність природних, матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, які можуть бути залучені до експортної діяльності. Його перевагою є можливість установити фізичні межі експортної пропозиції; недоліком – ототожнення наявності ресурсів зі здатністю успішно реалізувати продукцію на зовнішньому ринку.

Результативний підхід пов'язує експортний потенціал із фактичними результатами: вартістю і фізичним обсягом експорту, його темпами зростання, часткою зовнішніх продажів у доході, рентабельністю та географічною диверсифікацією. Він спирається на доступні статистичні дані й придатний для динамічного та міжгалузевого аналізу. Ринковий підхід визначає потенціал через місткість, динаміку й доступність зовнішнього попиту, конкурентне середовище та можливість зайняти певну ринкову нішу. Його сильна сторона полягає в орієнтації на конкретні країни, сегменти й покупців.

Компетентнісний підхід акцентує увагу на організаційних здібностях підприємства: управлінні якістю, міжнародному маркетингу, веденні переговорів, адаптації продукту, управлінні ланцюгом

постачання та ризиками. Інституційний підхід виходить із того, що експортний потенціал формується під впливом правил торгівлі, сертифікаційних систем, митних процедур, державної підтримки, торговельних угод та інфраструктури контролю. Для органічної продукції цей підхід є особливо важливим, адже право використовувати органічне маркування та доступ до ринку залежать від документально підтвердженої відповідності.

Синергетичний підхід трактує експортний потенціал як результат взаємодії ресурсів, компетентностей, ринкових можливостей та інституційних умов. Саме цей підхід найбільш повно відповідає природі органічного експорту, оскільки окремий сильний чинник не може компенсувати критичну невідповідність іншого.

У загальному різноманіття трактувань експортного потенціалу зумовило формування кількох груп методів його оцінювання: статистично-коефіцієнтних, економетричних, балансових і нормативних, фінансово-економічних, стратегічних, експертних, багатокритеріальних та сценарно-ризикових. Жодна група не є універсальною: вибір залежить від рівня аналізу, інформаційної бази та управлінського завдання.

Детальна характеристика зазначених методів згрупована у табл. 2.

Статистично-коефіцієнтні методи використовують темпи зростання, частку експорту, коефіцієнт експортної орієнтації, індекси концентрації та диверсифікації, інтенсивність торгівлі й виявлену порівняльну перевагу. До переваг RCA (Revealed Comparative Advantage) належать простота, міжнародна порівнюваність та можливість визначити товарні групи зі сформованою експортною спеціалізацією. Недоліки полягають у залежності від сформованої структури торгівлі, рівня агрегації товарних кодів, торговельної політики та розміру країни. Для органічної продукції додатковою проблемою є те, що митна статистика часто не відокремлює органічний товар від звичайного в межах одного коду HS. Тому RCA доцільно застосовувати лише там, де доступні окремі органічні дані або надійні галузеві оцінки.

Таблиця 2 – Порівняльна характеристика методів оцінки експортного потенціалу

Група методів	Основний результат	Переваги	Недоліки	Доцільність для органічної продукції України
Статистичні індекси: RCA, RSCA, концентрація	Позиція товару та структура експорту	Прості; порівнювані; придатні для динаміки	Минулі потоки; агрегація HS; органічний статус часто не виділено	Висока за наявності спеціалізованих органічних даних
Гравітаційна модель	Оцінка очікуваного та невикористаного експорту	Виявляє недоторговані ринки; враховує торговельні витрати	Потребує панельних даних і складного моделювання	Середня; ефективна на державному й галузевому рівні
Балансово-нормативний метод	Фізично доступний сертифікований ресурс	Чіткий і зрозумілий; спирається на виробничі дані	Не враховує ринок і прибутковість	Дуже висока як перший етап оцінки
Фінансові методи	Маржа, безбитковість, NPV, стійкість	Показують економічну доцільність	Чутливі до прогнозів; не охоплюють нематеріальні чинники	Дуже висока на рівні підприємства
SWOT, PESTEL, Porter	Карта чинників і стратегічних альтернатив	Комплексність; простота комунікації	Описовість і суб'єктивність	Висока як підготовчий метод
Delphi та експертні бали	Оцінка якісних критеріїв	Працюють за дефіциту статистики	Упередження експертів	Висока для сертифікаційних та інституційних критеріїв
AHP–TOPSIS	Ваги критеріїв і рейтинг ринків	Поєднує кількісні та якісні дані	Чутливість до ваг, нормування й складу альтернатив	Дуже висока для вибору країн і сегментів
Сценарний та ризиковий аналіз	Діапазон результатів і стійкість рішення	Враховує невизначеність та шоки	Залежить від припущень	Критично висока за воєнних і логістичних ризиків

Джерело: сформовано авторами на основі [4; 7-14]

Економетричні методи, насамперед гравітаційна модель, оцінюють очікувані двосторонні торговельні потоки залежно від економічного розміру партнерів, відстані, торговельних витрат, спільних інституційних ознак і бар'єрів. Розрив між прогнозованим та фактичним експортом інтерпретується як невикористаний потенціал. Перевагою є можливість кількісно визначити недоторговані ринки; недоліками – високі вимоги до панельних даних, специфікації моделі та коректного врахування нульових потоків. Для органічного сегмента застосування обмежується дефіцитом деталізованої двосторонньої статистики.

Стратегічні методи аналізу, зокрема SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, матриця GE/McKinsey та матриця І. Ансоффа, забезпечують комплексне дослідження внутрішніх і зовнішніх детермінант формування експортного потенціалу підприємства [7-13]. Їх застосування дає змогу структурувати значний масив економічної, ринкової, виробничої, інституційної та маркетингової інформації, виявити стратегічні переваги й обмеження суб'єкта господарювання, а також обґрунтувати перспективні напрями виходу на міжнародні ринки.

SWOT-аналіз як інструмент оцінки експортного органічного потенціалу дає змогу зіставити внутрішні характеристики підприємства із тенденціями зовнішнього середовища [7]. Під час оцінювання експортного потенціалу органічної продукції до сильних сторін можуть бути віднесені наявність міжнародно визнаної органічної сертифікації, забезпеченість сертифікованою сировиною, належний рівень простежуваності, екологічна репутація та досвід зовнішньоекономічної діяльності.

Зокрема, PESTEL-аналіз спрямований на дослідження макросередовища експортної діяльності [8]. Його застосування дозволяє оцінити вплив торговельної політики й міжнародних угод, економічної кон'юнктури та валютного курсу, змін у споживчих перевагах, розвитку технологій виробництва і простежуваності, екологічних стандартів, а також законодавчих вимог до сертифікації та маркування органічної продукції. Для українських виробників цей метод має особливе значення, оскільки дає змогу систематизувати чинники, пов'язані з адаптацією національного законодавства до нормативної системи ЄС і зміною умов доступу до зовнішніх ринків.

Отже, стратегічні методи формують взаємопов'язану систему діагностики експортного потенціалу: SWOT-аналіз установлює відповідність внутрішніх характеристик зовнішнім можливостям; PESTEL-аналіз досліджує макросередовище; модель М. Портера оцінює конкурентну структуру галузі; матриця GE/McKinsey забезпечує пріоритизацію товарно-ринкових напрямів; матриця І. Ансоффа визначає можливі стратегії зростання. Водночас через частково описовий і експертний характер отриманих результатів ці методи доцільно поєднувати з кількісними показниками експортної ефективності, багатокритеріальним оцінюванням і сценарним аналізом.

Багатокритеріальні методи оцінювання, зокрема метод аналізу ієрархій AHP (Analytic Hierarchy Process), метод визначення переваги за подібністю до ідеального рішення – TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution), метод ELECTRE (ELimination Et Choix Traduisant la REalité – метод виключення та вибору, що відображає реальність), метод PROMETHEE (Preference Ranking Organization METHod for Enrichment Evaluations – метод організації ранжування переваг для збагачення оцінок), ентропійне зважування та моделі нечіткої логіки, забезпечують комплексне врахування різномірних кількісних і якісних критеріїв формування експортного потенціалу. Їх застосування дає змогу поєднати показники виробничої спроможності, сертифікаційної відповідності, ринкової привабливості, фінансової ефективності, логістичної доступності та зовнішньоекономічних ризиків.

Метод аналізу ієрархій AHP (Analytic Hierarchy Process) – передбачає структуризацію досліджуваної проблеми у вигляді багаторівневої системи «мета – критерії – субкритерії – альтернативи» та визначення вагомості її складових за допомогою попарних порівнянь [14]. Перевагами методу є логічність побудови оцінювання, можливість врахування експертних суджень і перевірки їх узгодженості. Водночас зі збільшенням кількості критеріїв та альтернатив суттєво зростає кількість попарних порівнянь, що ускладнює процедуру оцінювання та підвищує ризик неузгодженості експертних висновків.

Наступна, не менш відома методика TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution – метод упорядкування переваг за подібністю до ідеального рішення) ґрунтується на визначенні ступеня наближеності кожної альтернативи до умовно ідеального рішення та її віддаленості від найгіршого варіанта [15]. У контексті оцінювання експортного потенціалу цей метод може використовуватися для ранжування цільових ринків за сукупністю показників попиту, конкуренції, регуляторної доступності, логістичних витрат, очікуваної прибутковості та ризику.

За умов воєнного стану економіки України, нестабільності логістичних маршрутів, валютних коливань і трансформації регуляторних вимог сценарний аналіз є необхідним доповненням до статичної інтегральної оцінки експортного потенціалу української органічної продукції. Найбільш обґрунтованим є комбіноване застосування методу AHP для визначення ваг критеріїв, методу

TOPSIS, що використовуватиметься для ранжування цільових ринків та сценарного аналізу й аналізу чутливості – для перевірки стійкості отриманих результатів.

Оцінювання органічної продукції не може бути механічним перенесенням методів, розроблених для звичайного аграрного експорту вітчизняної економіки. По-перше, експортним ресурсом є не весь обсяг продукції, а лише частина, що має безперервно підтверджений органічний статус, належну простежуваність і документацію. По-друге, органічна премія залежить від довіри, репутації, країни походження, каналу збуту та здатності довести додаткову цінність. По-третє, невідповідність однієї партії може мати непропорційно великий репутаційний і фінансовий ефект.

Тому в систему оцінки експортного потенціалу вітчизняної органічної продукції, на нашу думку, потрібно включати коефіцієнт сертифікованої товарності, коефіцієнт простежуваності, частоту невідповідностей, сумісність сертифікації з правилами країни призначення, витрати на контроль та лабораторні дослідження, можливість збереження органічної цілісності під час зберігання й транспортування, а також частку продукції з вищою доданою вартістю.

Обґрунтування конкретного комплексу методів для вітчизняної органічної продукції. З огляду на експортну орієнтацію органічного сектору України, переважання сировинних товарів, дефіцит деталізованої органічної статистики, воєнні логістичні ризики та необхідність адаптації до правил ЄС, вважаємо за доцільне використання не єдиного універсального методу, а послідовного комплексу взаємопов'язаних методів (табл. 3).

Таблиця 3 – Рекомендований методичний комплекс для оцінки експортного потенціалу вітчизняної органічної продукції

Етап	Метод	Призначення	Результат
1. Відбір товарів	RCA/RSCA, динаміка, частка ринку	Виявити товарні групи зі сформованими або зростаючими перевагами	Перелік пріоритетних органічних товарів
2. Визначення ресурсу	Сертифікаційно скоригований баланс	Встановити реально доступний сертифікований обсяг	Фізичний експортний потенціал
3. Вибір ринку	АНР–TOPSIS	Порівняти країни за попитом, доступом, прибутковістю й ризиком	Рейтинг цільових ринків
4. Оцінка готовності	Інтегральний індекс із порогами	Діагностувати внутрішні можливості й вузькі місця	Профіль експортної готовності
5. Перевірка ефективності	Маржинальний аналіз, аналіз точки беззбитковості, NPV	Оцінити комерційну доцільність контракту або інвестицій	Економічно прийнятний формат виходу
6. Перевірка стійкості	Сценарний аналіз і аналіз чутливості	Урахувати війну, логістику, курс, ціну й регуляторні зміни	Діапазон результатів та план реагування

Джерело: сформовано авторами на основі [7-12]

На макрорівні для первинного відбору товарних груп пропонується використовувати динамічний аналіз експорту, *RCA/RSCA, частку України в імпорті органічної продукції цільового ринку, індекс концентрації Герфіндаля–Гіршмана та індекс диверсифікації* [5; 15]. RCA доцільно розраховувати не за один рік, а за ковзним трирічним періодом, щоб зменшити вплив випадкових коливань. Якщо органічні дані недоступні, загальний RCA слід позначати як непрямий індикатор, а не як доказ органічної переваги.

На рівні підприємства для оцінки експортного потенціалу органічної продукції необхідно визначити *інтегральний індекс експортної готовності*, сформований із виробничого, сертифікаційного, маркетингового, логістичного й фінансового субіндексів. Ваги слід визначати комбіновано: АНР відображає стратегічну значущість, тоді як ентропійний метод зменшує суб'єктивність за наявності достатньої вибірки. Критичні сертифікаційні показники мають діяти як порогові умови: їх невиконання не може бути компенсоване високою оцінкою маркетингу чи фінансів.

Економічну доцільність конкретної поставки потрібно перевіряти через повну експортну маржу та точку беззбитковості з урахуванням сертифікації, контролю, адаптації пакування, консолідації, транспортування, страхування, митного оформлення й фінансування оборотного капіталу. Зіставлення ціни органічного товару з ціною звичайного аналога повинно показувати не номінальну, а чисту органічну премію після додаткових витрат відповідності.

Завершальним етапом має бути *сценарний аналіз*. Для українських експортерів мінімальний набір містить базовий сценарій, сценарій подорожчання логістики, сценарій затримки кордону, сценарій зниження контрактної ціни, валютний сценарій та сценарій тимчасової втрати постачальника сертифікованої сировини.

Концептуальні засади та архітектура оцінювання експортного потенціалу вітчизняної органічної продукції. Експортний потенціал органічної продукції пропонується визначати як інте-

гровану здатність підприємства стабільно виробляти сертифіковану продукцію, забезпечувати її відповідність вимогам конкретного зовнішнього ринку, створювати для покупця відмінну цінність, доставляти товар із прийнятними витратами та отримувати довгостроковий економічний результат за допустимого рівня ризику. Архітектура оцінювання містить два контури. *Внутрішній контур* характеризує керовану спроможність підприємства й охоплює виробничо-ресурсний, сертифікаційно-якісний, маркетинговий, логістичний та фінансовий компоненти (табл. 4). *Зовнішній контур* відображає місткість і динаміку ринку, інтенсивність конкуренції, регуляторні вимоги, торговельні бар'єри, політичні та валютні ризики. Розмежування контурів запобігає ситуації, коли висока привабливість країни помилково трактується як висока готовність конкретного підприємства.

Таблиця 4 – Компоненти оцінювання експортного потенціалу

Компонента	Зміст	Приклади індикаторів
Виробничо-ресурсна	Здатність сформувати стабільну експортну пропозицію	Завантаження потужностей; резерв сировини; стабільність партій; кваліфікація персоналу
Сертифікаційно-якісна	Відповідність органічним та безпековим вимогам ринку	Визнання сертифікації; простежуваність; лабораторний контроль; рекламації
Ринково-маркетингова	Спроможність знайти сегмент і створити диференційовану цінність	Знання ринку; бренд; контракти; адаптація продукту; цифрові канали
Логістично-інфраструктурна	Надійність і вартість фізичного руху продукції	Термін доставки; холодовий ланцюг; альтернативні маршрути; втрати
Фінансово-економічна	Прибутковість, ліквідність та інвестиційна спроможність	Експортна маржа; точка беззбитковості; оборотний капітал; валютна стійкість
Інституційно-ризикова	Вплив правил, бар'єрів і зовнішніх загроз	Митні процедури; нетарифні бар'єри; правовий, політичний і валютний ризики

Джерело: сформовано авторами

Система індикаторів оцінювання експортного потенціалу вітчизняної органічної продукції (табл. 5) має відповідати принципам релевантності, вимірюваності, несуперечності, економічності збору даних і стратегічної керованості. Рекомендований базовий набір містить 24 показники – по чотири для кожної компоненти. Підприємство може деталізувати систему, однак кількість показників не повинна створювати ілюзію точності за слабкої якості інформації.

Таблиця 5 – Рекомендований набір ключових індикаторів для оцінювання експортного потенціалу вітчизняної органічної продукції

Код	Індикатор	Тип	Бажаний напрям
P1	Коефіцієнт використання експортно придатної потужності	кількісний	оптимізація
P2	Стабільність сертифікованої сировинної бази	якісний	max
P3	Частка партій із підтвердженою однорідністю	кількісний	max
P4	Резерв масштабування виробництва	кількісний	max
Q1	Сумісність сертифікації з вимогами ринку	якісний	max
Q2	Повнота простежуваності та мас-балансу	якісний	max
Q3	Частота рекламацій або невідповідностей	кількісний	min
Q4	Рівень лабораторного та безпекового контролю	якісний	max
M1	Динаміка попиту в цільовому сегменті	кількісний	max
M2	Сила ціннісної пропозиції та диференціації	якісний	max
M3	Наявність перевірених покупців/контрактів	кількісний	max
M4	Готовність бренду, пакування та комунікації	якісний	max
L1	Повна логістична вартість у ціні поставки	кількісний	min
L2	Термін і варіативність доставки	кількісний	min
L3	Наявність альтернативних маршрутів	якісний	max
L4	Збереження органічної цілісності в логістиці	якісний	max
F1	Прогнозна експортна маржа	кількісний	max
F2	Забезпеченість оборотним капіталом	кількісний	max
F3	Чутливість прибутку до курсу та ціни	кількісний	min
F4	Інвестиційна готовність до виходу на ринок	якісний	max
R1	Регуляторна складність доступу	якісний	min
R2	Концентрація країнового/контрагентського ризику	кількісний	min
R3	Передбачуваність торговельних умов	якісний	max
R4	Ризик переривання логістики й постачання	якісний	min

Джерело: сформовано авторами

Показники поділяються на стимулятори, зростання яких підвищує потенціал, та дестимулятори, зростання яких його знижує. До стимуляторів належать частка сертифікованої сировини, стабільність виконання контрактів, експортна маржа й рівень простежуваності. Дестимуляторами є логістичні витрати, частота реклаमाцій, концентрація на одному покупцеві, тривалість доставки та ризик регуляторної невідповідності.

Для якісних критеріїв застосовується п'ятибальна шкала з чіткими якорями: 1 – відсутність практики або критична невідповідність; 2 – фрагментарний рівень; 3 – базова відповідність; 4 – розвинена практика; 5 – найкраща практика, підтверджена документами. Експерт не повинен виставляти бал без посилання на доказ.

Оскільки показники мають різні одиниці виміру, їх приводять до безрозмірного інтервалу [0; 1]. Для стимулятора застосовується формула:

$$z_{ij} = (x_{ij} - x_{jmin}) / (x_{jmax} - x_{jmin}), \quad (1)$$

а для дестимулятора:

$$z_{ij} = (x_{jmax} - x_{ij}) / (x_{jmax} - x_{jmin}), \quad (2)$$

де x_{ij} – фактичне значення j -го показника для i -го об'єкта;

x_{jmin} і x_{jmax} – еталонні межі.

Межі доцільно визначати за галузевими бенчмарками, вимогами покупця або стратегічними нормативами, а не механічно за мінімумом і максимумом малої вибірки. Ваги показників визначають комбінованим способом. Експертні ваги, отримані методом попарних порівнянь, відображають стратегічну важливість; об'єктивні ваги, розраховані ентропійним методом або за варіацією, – інформаційну розрізнявальну здатність. Підсумкову вагу:

$$w_j = \lambda w_j^E + (1 - \lambda) w_j^O, \quad (3)$$

де λ рекомендовано встановлювати в межах 0,5–0,7 за достатньої компетентності експертів. Сума ваг дорівнює одиниці.

Внутрішня експортна спроможність (ECI) дорівнює зваженій сумі виробничої, сертифікаційної, маркетингової, логістичної та фінансової компонент. Індекс привабливості ринку (MAI) формується з показників місткості, динаміки, цінової премії, конкуренції й доступності каналу. Коефіцієнт бар'єрів B та сукупний ризик R нормуються у межах [0; 1], де більше значення означає сильніше обмеження.

Підсумковий коефіцієнт експортної реалізованості (ERI) запропоновано визначати як:

$$ERI = (ECI^\alpha \times MAI^\beta) \times (1 - B) \times (1 - R), \quad (4)$$

де $\alpha + \beta = 1$ (5).

1. Базова (потенційна) складова: $ECI^\alpha \times MAI^\beta$ – це середньозважене геометричне двох ключових факторів:

– ECI (Export Competitiveness Index) – індекс експортної конкурентоспроможності. Показує, наскільки продукт/компанія конкурентні за ціною, якістю, технологіями, брендом тощо порівняно з іноземними аналогами.

– MAI (Market Attractiveness Index) – індекс привабливості ринку. Відображає ємність цільового ринку, темпи його зростання, купівельну спроможність, рівень конкуренції на ньому.

– α і β – вагові коефіцієнти значущості кожного фактора (від 0 до 1), причому $\alpha + \beta = 1$. Це означає, що сума ваг нормована до одиниці – типовий прийом у зважених індексах, який дозволяє інтерпретувати результат у порівнянних одиницях і гнучко налаштовувати модель залежно від того, що важливіше в конкретному аналізі: власна конкурентоспроможність компанії чи привабливість ринку збуту.

2. Коригувальні (дисконтувальні) множники: $(1 - B) \times (1 - R)$.

Шкалу інтерпретації коефіцієнта подано у табл. 6.

Ці множники “штрафують” базовий потенціал за зовнішні перешкоди:

– B (Barriers) – рівень бар'єрів входу на ринок (тарифні й нетарифні обмеження, сертифікація, логістичні складнощі, культурні/мовні бар'єри). Значення зазвичай нормується від 0 (бар'єрів немає) до 1 (ринок фактично недоступний).

– R (Risks) – рівень ризиків (валютні, політичні, комерційні ризики, ризики неплатежів тощо), також від 0 до 1.

Таблиця 6 – Шкала інтерпретації коефіцієнта ERI

Інтервал	Рівень реалізованості	Рекомендоване рішення
0,00–0,20	критично низький	Відкласти вихід; усунути сертифікаційні та ресурсні невідповідності.
0,21–0,40	низький	Пілот лише через партнера; інвестиційний план усунення вузьких місць.
0,41–0,60	середній	Тестова партія; обмежений сегмент; страхування й контрактні запобіжники.
0,61–0,80	високий	Масштабування експорту; розвиток бренду та продукту з доданою вартістю.
0,81–1,00	дуже високий	Активна експансія; портфель ринків; довгострокові партнерства.

Джерело: сформовано авторами

Висновки. Запропонований підхід комплексної методики оцінки експортного потенціалу вітчизняної органічної продукції узгоджується з ресурсною логікою конкурентних переваг, але розширює її через явне включення ринкової привабливості, органічної відповідності й ризику. Методика відрізняється від простого рейтингу тим, що передбачає окремі контури, неповну взаємну компенсацію критеріїв і прив'язку результату до стратегічного рішення.

Перевагами методики є комплексність, адаптивність до різних товарів, прозорість обчислень і можливість сценарного аналізу. Вона придатна для самооцінювання, експертного аудиту, відбору ринків та оцінки інвестиційних проєктів. Особливу цінність має можливість порівнювати не абстрактні країни, а пари «продукт – ринок», що підвищує точність управлінських висновків.

Методика не замінює юридичного, сертифікаційного або фінансового аудиту. Вона є інструментом попередньої діагностики та стратегічного вибору. Подальші дослідження доцільно спрямувати на економетричну перевірку ваг за фактичними результатами експортерів, побудову товарно-специфічних бенчмарків і цифрової панелі моніторингу.

Практичне використання методики підвищує конкурентоспроможність завдяки точнішому вибору ринку, концентрації ресурсів на критичних компетентностях, зменшенню ризику невідповідності, розвитку продукції з вищою доданою вартістю та посиленню довіри покупців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. European Commission. *EU imports of organic agri-food products: Key developments in 2023*. Analytical Brief No. 4. Brussels: Directorate-General for Agriculture and Rural Development, 2024. 20 p. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/3f8a9f29-8093-4d67-9a26-0655ef1f1cbb_en?filename=analytical-brief-4-eu-organic-imports_en.pdf
2. Regulation (EU) 2018/848 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on organic production and labelling of organic products and repealing Council Regulation (EC) No 834/2007. *Official Journal of the European Union*. 2018. L 150. P. 1–92. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018R0848>
3. Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції: Закон України від 10 липня 2018 р. № 2496-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19>
4. Balassa B. Trade liberalisation and revealed comparative advantage. *The Manchester School*, 33(2), 1965, 99–123. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x>
5. Senyshyn O.S., Kundytskyj O.O., Klepachuk O. An index analysis for the assessment of the competitiveness of food products in Ukraine. *Journal of Competitiveness: scientific periodical journal*. Issue 11(2). Czech Republic: Tomas Bata University in Zlin Centre, 2019. P. 130–143. DOI: <http://doi.org/10.7441/joc.2019.02.09>
6. Willer, H., Trávníček, J., & Schlatter, B. (Eds.). The world of organic agriculture: Statistics and emerging trends 2024. FiBL & IFOAM – Organics International. 2024. URL: https://orgprints.org/id/eprint/52272/1/1747-organic-world-2024_light.pdf
7. Puyt R. W., Lie F. B., Wilderom C. P. M. The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*. 2023. Vol. 56, No. 3. Article 102304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
8. Aguilar F. J. *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan, 1967. 239 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Scanning_the_Business_Environment.html?id=sn1EAAAIAAJ&redir_esc=y
9. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
10. Porter M. E. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86, No. 1. P. 78–93.
11. Amatulli C., Caputo T., Guido G. Strategic Analysis through the General Electric/McKinsey Matrix: An Application to the Italian Fashion Industry. *International Journal of Business and Management*. 2011. Vol. 6, No. 5. P. 61–75. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p61>
12. Wind Y., Mahajan V., Swire D. J. An empirical comparison of standardized portfolio models. *Journal of Marketing*. 1983. Vol. 47, No. 2. P. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298304700209>
13. Ansoff H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. Vol. 35, No. 5. P. 113–124. URL: <https://www.econbiz.de/Record/strategies-for-diversification-ansoff-igor/10001836084?utm>
14. Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. New York: McGraw-Hill. 287 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Analytic_Hierarchy_Process.html?id=Xxi7AAAAIAAJ&redir_esc=y

15. Urba S., Senyshyn O.S., Zamroz M., Shparyk Ya. Assessment of export capacity of agricultural sector in the context of international competitiveness. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development: scientific journal*. Lithuania: Vytautas Magnus University, 2023. Vol.45. № 1. P. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.08>.

REFERENCES

1. European Commission. (2024). *EU imports of organic agri-food products: Key developments in 2023. Analytical Brief No. 4*. Directorate-General for Agriculture and Rural Development. Available at: https://agriculture.ec.europa.eu/document/download/3f8a9f29-8093-4d67-9a26-0655ef1f1cbb_en?filename=analytical-brief-4-eu-organic-imports_en.pdf
2. Regulation (EU) 2018/848 of the European Parliament and of the Council of 30 May 2018 on organic production and labelling of organic products and repealing Council Regulation (EC) No 834/2007. (2018). *Official Journal of the European Union*, L150, 1–92. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018R0848>
3. Verkhovna Rada Ukrainy. (2018). *Pro osnovni pryntsyipy ta vymohy do orhanichnoho vyrobnytstva, obihu ta markuvannia orhanichnoi produktsii* [On the basic principles and requirements for organic production, circulation, and labeling of organic products] (Law of Ukraine No. 2496-VIII, July 10, 2018). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2496-19>
4. Balassa, B. (1965). Trade liberalisation and revealed comparative advantage. *The Manchester School*, 33(2), 99–123. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9957.1965.tb00050.x>
5. Senyshyn, O. S., Kundytskyj, O. O., & Klepanchuk, O. (2019). An index analysis for the assessment of the competitiveness of food products in Ukraine. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 130–143. DOI: <http://doi.org/10.7441/joc.2019.02.09>
6. Willer, H., Trávníček, J., & Schlatter, B. (Eds.). (2024). *The world of organic agriculture: Statistics and emerging trends 2024*. FiBL & IFOAM – Organics International. Available at: https://orgprints.org/id/eprint/52272/1/1747-organic-world-2024_light.pdf
7. Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. M. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), Article 102304. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102304>
8. Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Scanning_the_Business_Environment.html?id=sn1EAAAAIAAJ&redir_esc=y
9. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
10. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
11. Amatulli, C., Caputo, T., & Guido, G. (2011). Strategic analysis through the General Electric/McKinsey matrix: An application to the Italian fashion industry. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 61–75. DOI: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p61>
12. Wind, Y., Mahajan, V., & Swire, D. J. (1983). An empirical comparison of standardized portfolio models. *Journal of Marketing*, 47(2), 89–99. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224298304700209>
13. Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124. Available at: <https://www.econbiz.de/Record/strategies-for-diversification-ansoff-igor/10001836084> (accessed September 3, 2026)
14. Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/The_Analytic_Hierarchy_Process.html?id=Xxi7AAAAIAAJ&redir_esc=y
15. Urba, S., Senyshyn, O. S., Zamroz, M., & Shparyk, Ya. (2023). Assessment of export capacity of agricultural sector in the context of international competitiveness. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(1), 67–78. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.08>

Oksana Senyshyn, Yarema Shparyk, Liubov Drozdovska
Ivan Franko National University of Lviv

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EXPORT POTENTIAL OF ORGANIC PRODUCTS AS A MEANS OF ENHANCING THEIR COMPETITIVENESS

Abstract. The growing global demand for organic products, coupled with Ukraine's deepening integration into European Union markets, necessitates the development of robust analytical tools capable of objectively assessing the export potential of domestic organic enterprises. This study addresses a critical gap in existing research: the absence of a unified, quantifiable methodology that simultaneously accounts for production capabilities, regulatory compliance, market conditions, and external risks affecting export success. The relevance of this research is further reinforced by tightening EU requirements regarding organic certification, product traceability, and conformity with target-market regulations, as well as by the strategic imperative to transition Ukraine's organic sector from a raw-material export orientation toward the supply of higher value-added products. The article proposes a comprehensive methodology for evaluating export potential across six interrelated structural components: production-resource, certification-quality, market-marketing, logistics-infrastructure, financial-economic, and institutional-risk. For each component, a system of quantitative and qualitative indicators is constructed, followed by their normalization to ensure comparability across heterogeneous measurement scales. Weighting coefficients for each indicator and component are determined

using a combined expert-analytical approach, integrating expert judgment with statistical validation techniques to minimize subjectivity. Based on the normalized and weighted indicators, partial sub-indices are calculated for each of the six components, which are subsequently aggregated into an integral export potential index. A distinctive feature of the proposed methodology is the incorporation of a target-market risk adjustment mechanism, expressed through the Export Realization Index (ERI). The proposed approach enables enterprises and policymakers to identify strategic priorities, benchmark export readiness across product categories and target markets, and design evidence-based interventions to strengthen the international competitiveness of Ukraine's organic sector.

Keywords: methodology, assessment methods, export potential, export capacity, organic products, Ukraine's organic sector, export orientation, export realization coefficient, competitiveness of organic products.

Дата надходження статті: 08.09.2026

Дата прийняття статті до публікації: 14.10.2026

Дата публікації статті: 23.10.2026
