

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО

В.о декана факультету
аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

“ ____ ” _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Управління конкурентною стратегією підприємства»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

Освітня програма

Адміністративний менеджмент

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

_____ **Олена КОВТУН**

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

_____ **Наталія ГОЛОМША**

Виконала

_____ **Світлана КОРХ**

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри адміністративного
менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**

“ _____ ” _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

_____ **Корх Світлані Сергіївни** _____

Спеціальність _____ **073 Менеджменту** _____

Освітня програма _____ **Адміністративний менеджмент** _____

Орієнтація освітньої програми _____ **освітньо-професійна** _____

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Управління конкурентною стратегією підприємства»

затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____ **2025.11.30** _____

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: нормативно-правові та законодавчі документи державних органів влади, дані Державної служби статистики України, наукові статті та журнали, монографії та книги з питань управління конкурентною стратегією підприємства, Інтернет-ресурси та електронні бази даних, фінансова звітність компанії ІМК.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.
2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ІМК ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ
3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

Перелік графічного матеріалу (за потреби): таблиць - 20, рисунків - 7 .

Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Наталія ГОЛОМША**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ **Світлана КОРХ**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Управління конкурентною стратегією підприємства» викладена на 73 сторінках друкованого тексту, включає 20 таблиць та 7 рисунків. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Для написання кваліфікаційної магістерської роботи було використано 50 літературних джерел.

Ключові слова: конкурентна стратегія, управління, конкурентні переваги, SWOT-аналіз, операційні стратегії, ринкові стратегії, ефективність.

Мета магістерської роботи: обґрунтування теоретико-методичних підходів до управління конкурентною стратегією підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентною стратегією компанії ІМК.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти управління конкурентною стратегією підприємства та обґрунтування шляхів його удосконалення.

Методи дослідження: монографічний метод, метод аналізу та синтезу, економіко-статистичний метод, методи стратегічного аналізу.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені у роботі рекомендації можуть бути використані для вдосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК, зокрема переходу від традиційної ресурсно-виробничої моделі до інноваційно-орієнтованої, клієнтоцентричної та сталого розвитку, інтегруючи цифрові технології, міжнародні стандарти якості та ESG-підходи, а також створення інституту стратегічного управління. Запропоновані інструменти дозволять компанії підвищити конкурентоспроможність продукції на зарубіжних ринках, збільшити експортні обсяги та покращити фінансові результати.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р.) в м. Луцьк та VI Міжнародній науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) в м. Київ.

Публікації.

1. Голомша Н.Є., Корх С.С. Зарубіжний досвід управління конкурентними стратегіями аграрних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2025. № 11. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17639094643557.pdf>*

2. Корх С., Голомша Н. Сучасні конкурентні стратегії. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2025 р.) . Відп. ред. проф. Л.Черник. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 269 с. С. 114-118.

3. Корх С.С., Голомша Н.Є. Управління конкурентною стратегією підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (04 листопада 2025 р.). К. НУБіП України, 2025. С. 71 – 74.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМТВА.....	11
1.1. Сутність поняття «конкурентна стратегія» та її значення в управлінні конкурентноспроможністю підприємства	11
1.2 Класифікація конкурентних стратегій підприємств.....	15
1.3. Методичні засади дослідження управління конкурентною стратегією підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ІМК ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	27
2.1. Загальна економічна характеристика холдингу ІМК.....	27
2.2 Аналіз стратегії по напрямках бізнесу холдингу.....	34
2.3 Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	49
3.1. Проблеми конкурентних стратегій підприємств.....	49
3.2. Шляхи удосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК	52
3.3. Вдосконалення стратегічного управління підприємством... ..	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. Українські аграрні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. В умовах адаптації економіки до сучасних загроз, позначених високою динамікою та нестабільністю, підприємства стоять перед викликом постійного вдосконалення своїх стратегій для збереження і зміцнення конкурентоспроможності.

Конкурентна стратегія є ключовим елементом успішного розвитку будь-якого підприємства, а для аграрних компаній України - особливо важливим чинником забезпечення стабільності, ефективності та виходу на зовнішні ринки. Створення та впровадження ефективних конкурентних стратегій стає вирішальним фактором успішної діяльності аграрного підприємства. Дієва конкурентна стратегія забезпечує підприємствам не лише виживання за умов кризи, нестабільності чи жорсткої конкуренції, але й створює основи для сталого розвитку, збільшення прибутків і зміцнення позицій на ринку. Прибуткові компанії, які впроваджують такі стратегії, відіграють важливу роль у стимулюванні економічного зростання регіонів і країни загалом, сприяючи створенню нових робочих місць і підвищенню рівня життя населення.

Від належного вибору і реалізації стратегії часто залежить не лише фінансовий успіх підприємства, але й його здатність до виживання на ринку. У сучасних умовах посилення конкуренції і зростання інтересу до ефективного стратегічного управління з боку бізнесу питання щодо створення і впровадження конкурентних стратегій набувають особливого значення.

В умовах сьогодення інтерес менеджерів підприємств до процесу розробки та реалізації конкурентних стратегій посилюється, що підкреслює актуальність даного дослідження.

Проблеми формування та реалізації конкурентних стратегій на підприємствах стали предметом досліджень багатьох науковців, серед яких

Аванесова Н. Е. [1], Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. [5], Портер М. [30], Верескля М. Р., Лінинська О. М. [7], Голомша Н.Є. [46], Халімон Т.М., Рожков Я.В. [41], Уткіна Ю.М. [38] а також багато інших.

Їх роботи охоплюють різні аспекти, зокрема розробку та впровадження конкурентних стратегій, аналіз факторів впливу на внутрішнє й зовнішнє конкурентне середовище, підвищення конкурентоспроможності підприємств, визначення конкурентних переваг та пошук шляхів для більш ефективної реалізації стратегій.

Мета магістерської роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів до управління конкурентною стратегією підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні завдання:

- узагальнити сутність поняття «конкурентна стратегія» та її значення в управлінні конкурентоспроможністю підприємства;
- дослідити підходи до класифікації конкурентних стратегій та їх види;
- обґрунтувати процес управління конкурентною стратегією підприємства та методичні засади його дослідження;
- проаналізувати виробничо-господарську діяльність компанії ІМК;
- дослідити конкурентні стратегії компанії ІМК для окремих напрямів бізнесу;
- провести оцінку ефективності конкурентних стратегій досліджуваного підприємства;
- дослідити проблеми конкурентних стратегій аграрних підприємств;
- обґрунтувати шляхи удосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентною стратегією компанії ІМК.

Предметом дослідження є теоретико-методичні і практичні аспекти управління конкурентною стратегією підприємства та обґрунтування шляхів його удосконалення.

Методи дослідження. Теоретичною основою даного дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до аналізу діяльності підприємства. Для досягнення поставлених завдань в магістерській роботі використано наступні методи:

- монографічний – для узагальнення сутності поняття «конкурентна стратегія»;
- аналізу і синтезу - для деталізації об'єкта дослідження;
- економіко-статистичний - для аналізу виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства;
- методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, PEST-аналіз) – для оцінки конкурентної стратегії компанії ІМК.

Інформаційними джерелами дослідження слугували дані державної статистичної звітності, офіційна науково-аналітична інформація Internet-ресурсів, фінансова звітність підприємства, навчально-наукова література.

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені у роботі рекомендації можуть бути використані для вдосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК, зокрема переходу від традиційної ресурсно-виробничої моделі до інноваційно-орієнтованої, клієнтоцентричної та сталого розвитку, інтегруючи цифрові технології, міжнародні стандарти якості та ESG-підходи, а також створення інституту стратегічного управління. Запропоновані інструменти дозволять компанії підвищити конкурентоспроможність продукції на зарубіжних ринках, збільшити експортні обсяги та покращити фінансові результати.

Апробація результатів магістерської роботи: результати магістерської роботи були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Теорія та практика менеджменту» (12 травня 2025 р.) в м. Луцьк та VI Міжнародній науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.) в м. Київ.

Публікації.

1. Голомша Н.Є., Корх С.С. Зарубіжний досвід управління конкурентними стратегіями аграрних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2025. № 11. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17639094643557.pdf>*

2. Корх С., Голомша Н. Сучасні конкурентні стратегії. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2025 р.) . Відп. ред. проф. Л.Черник. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 269 с. С. 114-118.

3. Корх С.С., Голомша Н.Є. Управління конкурентною стратегією підприємства. «Сучасний менеджмент: виклики та можливості»: матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (04 листопада 2025 р.). К. НУБіП України, 2025. С. 71 – 74.

Структура: магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота містить 20 таблиць, 7 рисунків. Загальний обсяг роботи -73 сторінки.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «конкурентна стратегія» та її значення в управлінні конкурентноспроможністю підприємства

Конкурентна стратегія в управлінні конкурентноспроможністю підприємства – це системний підхід, спрямований на забезпечення довгострокової переваги підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Вона визначає основні напрями діяльності, що дозволяють компанії ефективно використовувати свої ресурси, задовольняти потреби клієнтів і досягати поставлених цілей у конкурентному середовищі [18].

Конкурентна стратегія дозволяє підприємству ефективно використовувати власні сильні сторони, а також адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Вона допомагає формувати конкурентні переваги, такі як якість продукції, ціна, унікальність пропозиції або ефективність сервісу.

Стратегія допомагає підприємству сфокусуватися на пріоритетних ринках і сегментах, де воно має найбільший потенціал для досягнення успіху. Конкурентна стратегія дозволяє оптимально використовувати ресурси підприємства (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні) для досягнення стратегічних цілей.

Успішна стратегія створює основи для стабільного зростання підприємства та зменшення ризиків, пов'язаних із конкуренцією. Конкурентна стратегія дозволяє підприємству відрізнятись від конкурентів за рахунок спеціалізації, інновацій або покращення процесів [33].

Конкурентна стратегія підприємства являє собою набір заходів та підходів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг у ринковому середовищі.

В умовах загострення конкурентної боротьби й впливу кризових явищ розробка ефективної конкурентної стратегії стає критично важливим завданням для кожного підприємства.

Згідно з поглядами М. Портера, конкурентна стратегія – це ділова стратегія, основою якої є стійка конкурентна перевага. Її завдання полягає у визначенні та зайнятті сприятливої позиції в галузі, яка дозволяє реалізувати та ефективно використовувати ці переваги.

В українському академічному середовищі тема конкурентних стратегій детально вивчена багатьма науковцями. Їхні дослідження пропонують різні трактування поняття "конкурентна стратегія".

І. Ступак розглядає її як план дій, орієнтований на досягнення стратегічних цілей підприємства, який постійно вдосконалюється та адаптується до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі, задовольняючи потреби споживачів і забезпечуючи зростання самого підприємства [16].

Ареф'єва О. та Пілецька С., зокрема, наголошують на її ролі в антикризовому управлінні, представляючи стратегію як модель поведінки на ринку, що сприяє підвищенню економічного потенціалу та протистоянню кризовим викликам [3].

Отже, конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення та підтримання стійкої конкурентної переваги на ринку, забезпечення прибутковості, зміцнення позицій і зростання ринкової частки. У розробці конкурентної стратегії дослідники виділяють низку принципів, які слід враховувати. Серед них такі характеристики як адаптивність, системність, інноваційність та прозорість. Зазначені принципи можуть варіювати залежно від підходу конкретного автора, але їхня головна мета полягає в створенні збалансованої і ефективної основи для стратегічного розвитку.

Ефективність будь-якої конкурентної стратегії значною мірою залежить від аналізу попереднього досвіду підприємства – як успішних дій, так і

помилки минулого. Така ретроспекція дозволяє виявити сильні сторони організації, уникнути повторення старих помилок і скоригувати напрямок її розвитку. Це допомагає підприємству не лише адаптуватися до змін у ринкових умовах, але й сформувати новий набір конкурентних переваг.

Таким чином, конкурентна стратегія є важливим інструментом у руках управлінців для вирішення численних завдань підприємства. Вона дозволяє чітко зрозуміти ринкове становище організації, забезпечити реалістичність поставлених цілей і оптимізувати шляхи їх досягнення.

Крім того, затверджена керівництвом підприємства стратегія набуває офіційного статусу й стає основою для подальших організаційно-управлінських рішень. Завдяки такому підходу підприємство отримує чіткий механізм реагування на змінні ринкові умови, зміцнює свої позиції та відкриває нові перспективи з урахуванням оновленого набору конкурентних переваг.

Отже, конкурентна стратегія є ключовим фактором успішного функціонування підприємства. Її розробка й реалізація потребують ретельного планування й значних ресурсів, однак сприяють скороченню ризиків і знаходженню альтернатив для подальшого розвитку організації.

Конкурентна стратегія є ключовим елементом загальної стратегії розвитку підприємства. Її метою є не просто виживання в умовах ринку, а створення унікальної позиції, яка дозволяє успішно конкурувати з іншими гравцями. Вона охоплює:

- вибір цільових ринків;
- позиціонування товару або послуги;
- політика ціноутворення;
- маркетингові дії;
- інновації та розвиток;
- операційна ефективність.

Конкурентна стратегія в управлінні конкурентоспроможністю підприємства – це системний підхід, спрямований на забезпечення

довгострокової переваги підприємства на ринку порівняно з конкурентами. Вона визначає основні напрями діяльності, що дозволяють компанії ефективно використовувати свої ресурси, задовольняти потреби клієнтів і досягати поставлених цілей у конкурентному середовищі [22].

Конкурентна стратегія виконує такі ключові функції:

- забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства: визначає вектор розвитку і цільові ринки;
- формує конкурентні переваги, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів;
- підвищує ефективність управління ресурсами підприємства, а саме ресурси спрямовуються на ті напрями, які забезпечують максимальну віддачу;
- оптимізує взаємодію з зовнішнім середовищем: конкурентна стратегія дозволяє краще реагувати на ринкові зміни, зростаючу конкуренцію та споживчі очікування;
- сприяє створенню довгострокової вартості.

Таким чином, конкурентна стратегія виступає не лише інструментом адаптації до зовнішніх умов, але й механізмом активного впливу на ринок. Її грамотне формування і реалізація дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції, розширювати ринки збуту та досягати стратегічних цілей.

Конкурентна стратегія дозволяє підприємству ефективно використовувати власні сильні сторони, а також адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Вона допомагає формувати конкурентні переваги, такі як якість продукції, ціна, унікальність пропозиції або ефективність сервісу.

Стратегія допомагає підприємству сфокусуватися на пріоритетних ринках і сегментах, де воно має найбільший потенціал для досягнення успіху. Конкурентна стратегія дозволяє оптимально використовувати ресурси підприємства (фінансові, трудові, матеріальні, інформаційні) для досягнення стратегічних цілей.

Успішна стратегія створює основи для стабільного зростання підприємства та зменшення ризиків, пов'язаних із конкуренцією. Конкурентна

стратегія дозволяє підприємству відрізнятись від конкурентів за рахунок спеціалізації, інновацій або покращення процесів [13].

Конкурентна стратегія є інструментом, який визначає, як підприємство реагуватиме на виклики зовнішнього середовища, конкуруватиме з іншими учасниками ринку і досягатиме своїх цілей. Завдяки ефективному управлінню та реалізації обраної стратегії підприємство може не лише утримувати свої позиції, а й розширювати ринкову частку, підвищувати прибутковість і задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти.

1.2 Класифікація конкурентних стратегій підприємств

Конкурентні стратегії класифікуються за різними критеріями залежно від підходу до стратегічного управління, галузевих умов та ринкових позицій підприємства.

Таблиця 1.1.

Класифікація конкурентних стратегій

Критерій класифікації	Види конкурентних стратегій	Характеристика
За підходом М. Портера	Стратегія лідерства за витратами	Орієнтація на мінімізацію витрат і цінове лідерство.
	Стратегія диференціації	Створення унікального продукту або послуги, що відрізняється від конкурентів.
	Стратегія фокусування	Концентрація на вузькому сегменті ринку з використанням диференціації чи лідерства за витратами.
За характером поведінки на ринку	Наступальна	Агресивне захоплення ринкової частки, інновації, активний маркетинг.
	Оборонна	Захист існуючих позицій, утримання клієнтів, збереження рентабельності.
	Імітаційна	Копіювання успішних стратегій конкурентів із меншими витратами.
За спрямованістю розвитку	Інноваційна	Розробка нових продуктів і технологій.
	Імітаційна (адаптивна)	Використання чужого досвіду та готових рішень.
	Традиційна	Орієнтація на перевірені підходи, мінімальні зміни.
За ціновим фактором	Цінова	Конкуренція за рахунок зниження цін.
	Нецінова	Використання якості, бренду, сервісу, унікальності продукту.
За масштабом діяльності	Глобальна	Орієнтація на міжнародні ринки.
	Регіональна	Конкуренція в межах країни або регіону.
	Локальна	Спрямованість на невеликий сегмент чи територію.

Джерело: власна розробка автора

Їх вибір залежить від специфіки ринку, ресурсної бази підприємства, його цілей та рівня конкуренції (таблиця 1.1).

Основні конкурентні стратегії за Майклом Портером. Майкл Портер виділяє три фундаментальні конкурентні стратегії, що є універсальними. Їх може використовувати будь-яка компанія незалежно від типу конкурентного середовища, і вони спрямовані на досягнення конкурентної переваги [44]:

- лідерство за витратами (що дозволяє встановлювати низькі ціни);
- диференціація (продуктів та ринків);
- фокусування.

Лідерство за витратами - це продаж масових стандартних товарів (послуг) за нижчими цінами, ніж у конкурентів, за рахунок скорочення витрат і реклами, що фіксує ціни.

Диференціація - це зміна споживчих якостей продукту компанії порівняно з продуктами конкурентів (диференціація продукту), або зміна іміджу компанії та її часу перебування на одному ринку порівняно з конкурентами (диференціація ринку).

Іншими словами, диференціація може бути визначена як:

- а) пропозиція продукту кращої якості або дизайну, ніж у конкурентів;
- б) розширення або звуження асортименту продукції (концентрація на диференціації);
- в) уникнення цінової конкуренції шляхом переходу на інший сегмент ринку;
- г) адаптація існуючих продуктів, наприклад, шляхом їх виробництва або модифікації.

Фокусування означає зосередження зусиль компанії (МСП, ДСБ) на вузькій спеціалізації, наприклад:

- а) концентрація на одному сегменті ринку;
- б) концентрація на іншій групі покупців;
- в) концентрація на певній групі товарів;
- г) концентрація на нижчих витратах.

Іншими словами, згідно з М. Портером, на основі його трьох базових стратегій, конкурентну стратегію компанії можна розрізнити на наступні типи (рис. 1.1)

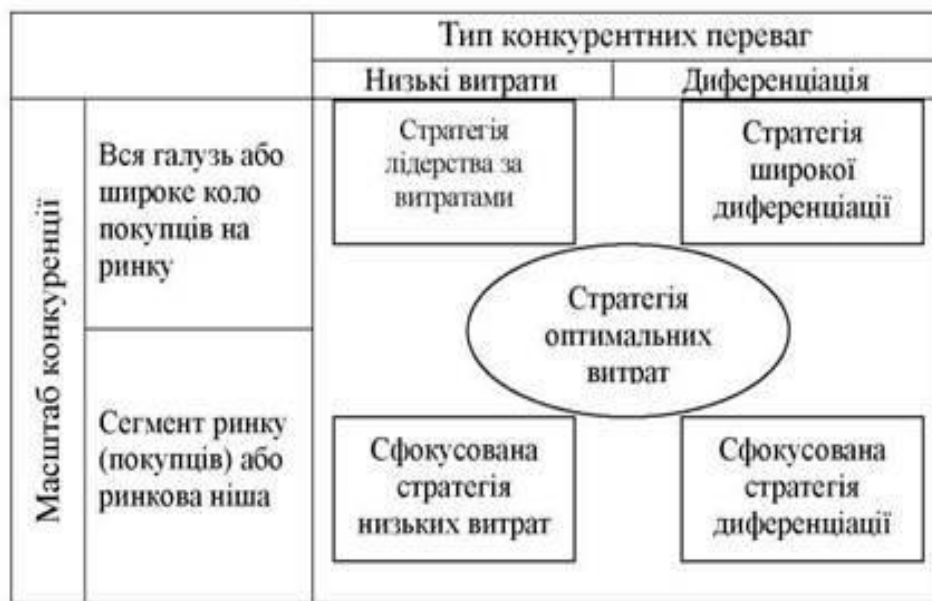


Рис. 1.1. Основні види конкурентних стратегій за Портером [4]

Стратегії лідерства за витратами – приваблюють більшість клієнтів (покупців, споживачів) за рахунок зниження загальних витрат на виробництво товару або послуги, а потім зниження ціни продажу.

Стратегії екстенсивної диференціації мають на меті надати своїм товарам специфічні риси, які відрізняють їх від товарів конкурентів, що також приваблює споживачів.

Стратегії оптимальних витрат – поєднують високу корисність через диференціацію продукту з низькими цінами, так що клієнти отримують більше користі за ту саму суму грошей.

Стратегії ринкової ніші або сфокусовані стратегії можна поділити на: сфокусовані стратегії низьких витрат – фокусуються на вузькій ринковій ніші споживачів, де компанії випереджають конкурентів завдяки низьким виробничим витратам.

Сфокусовані стратегії диференціації – фокусуються на вузьких ринкових нішах споживачів, де компанії пропонують диференційовані товари та послуги, які найкраще відповідають потребам та вподобанням споживачів.

Ця стратегія найчастіше використовується компаніями в галузях на ранніх стадіях життєвого циклу і пов'язана з формуванням випереджаючого стратегічного потенціалу, який конкурентам не завжди вдається нейтралізувати або важко нейтралізувати.

Тому для вибору стратегій пропонується використовувати матрицю «продукт - організаційна форма господарюючого суб'єкта» [15]:

- копіювання (організація виробляє продукт, схожий на оригінальний продукт компанії-лідера. Однак, завдяки витратам на дослідження та розробку, копія є дешевшою);

- оптимального масштабу (використовується, коли немає значного попиту на продукт);

- участь у виробництві великих організацій (мінімізує витрати, але збільшує ризик поглинання. Тому оптимально обирати цю стратегічну поведінку, якщо частка кожного учасника не перевищує 20% від загального обсягу продажів);

- скористатися перевагами великої організації (варіантом реалізації може бути формат франшизи).

Результатом стратегічного управління є підвищення конкурентоспроможності організації як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі, що вимагає вирішення наступних питань:

- визначити найважливіші фактори, що впливають на конкурентоспроможність її продукції;

- звести їх в єдину цифрову модель для визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції на ринку;
- визначення закономірностей зміни окремих параметрів продукції та її конкурентоспроможності [5].

Ансофф розробив матрицю, яка визначає чотири типи стратегій зростання, кожна з яких може слугувати конкурентною стратегією:

Стратегія проникнення на ринок – збільшення продажів існуючих продуктів на існуючих ринках. Полягає у збільшенні частки ринку завдяки продажу вже наявних товарів існуючим клієнтам або залученню нових споживачів у межах поточного ринку.

Стратегія розвитку ринку – вихід з поточним продуктом на нові ринки. Компанія виходить із наявним продуктом на нові географічні або сегментні ринки.

Стратегія розвитку продукту – створення нових продуктів для існуючого ринку. Передбачає створення або вдосконалення продукції для існуючих споживачів.

Стратегія диверсифікації – нові продукти для нових ринків. Передбачає вихід із новим продуктом на абсолютно новий ринок. Це найризикованіший, але й потенційно найприбутковіший напрям зростання. Існують два типи диверсифікації: споріднена (нові продукти пов'язані з існуючою діяльністю) та неспоріднена (нові продукти в абсолютно іншій сфері).

Філіп Котлер у своїй класифікації визначає чотири основні типи стратегій, що залежать від ринкової позиції підприємства, яка, своєю чергою, визначається його часткою ринку [10]. Ці стратегії мають конкурентний характер, тобто їхній розвиток відбувається з урахуванням дій та впливу конкурентів. Основними типами стратегій є [10]:

- Стратегія ринкового лідера. Головна мета лідера ринку полягає в утриманні провідної позиції. Для цього компанія працює над розширенням загального ринку, збільшенням своєї частки ринку та її збереженням. Досягнення такого розширення можливе шляхом залучення нових споживачів

і пошуку інноваційних способів використання продукції. Утримувати свої позиції лідера може за допомогою інновацій або зміцнення конкурентних переваг.

- Стратегія претендента. Компанії-претенденти атакують лідера, прагнучи збільшити частку ринку. Для цього використовують такі заходи, як цінова конкуренція, зниження витрат виробництва, розробка престижних товарів, розширення асортименту, покращення каналів збуту, підвищення якості послуг або проведення масштабних рекламних кампаній.

- Стратегія ринкового послідовника. У цій стратегії підприємство визнає свою поточну позицію на ринку та обирає шлях наслідування лідерів. Основні інструменти – сегментування ринку чи підвищення рентабельності, замість активного суперництва за збільшення частки ринку.

- Стратегія ринкових ніш. Ця стратегія орієнтована на роботу з невеликими сегментами ринку, до яких зазвичай не проявляють інтересу великі компанії. Такі сегменти можуть включати унікальних клієнтів, вузькоспеціалізовані товари чи особливі сервісні послуги.

Типи конкурентних стратегій за рівнем конкуренції:

Агресивна стратегія – активна конкуренція, інвестиції в інновації, захоплення ринку.

Оборонна стратегія – утримання наявних позицій, захист ринкової частки.

Імітаційна стратегія – копіювання успішних рішень лідерів.

Нішева стратегія – спеціалізація в обмеженому сегменті з глибоким задоволенням його потреб.

Класифікація конкурентних стратегій допомагає підприємству систематизувати варіанти дій, оцінити їхні ризики та вигоди, а також обрати оптимальну модель поведінки на ринку. Успішність стратегії залежить від здатності компанії адаптувати її до умов зовнішнього середовища, конкурентного тиску та власних ресурсів.

1.3. Методичні засади дослідження управління конкурентною стратегією підприємства

Управління розвитком підприємств полягає у спрямованому впливі керуючої системи на керовану для забезпечення переходу підприємства з поточного стану до більш досконалого, відповідно до поставлених завдань. Йдеться про процес, який має на меті змінити стан системи, доповнюючи її новими якісними та кількісними характеристиками конкурентоспроможності, що значною мірою визначаються факторами виробництва.

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства передусім виступає як філософія управління в ринкових умовах. Вона спрямована на виконання таких ключових завдань, як дослідження потреб споживачів і аналіз їхнього розвитку, оцінка поведінки та ресурсів конкурентів, моніторинг ринкових тенденцій і їхніх запитів, а також створення продукції, яка перевершувала б пропозиції конкурентів.

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю оперативної та ефективно адаптувати параметри своєї діяльності відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечує підприємству можливість зберігати вже наявні конкурентні переваги та формувати нові для досягнення стратегічних цілей. У цьому контексті поняття конкурентоспроможності виступає не лише як результат діяльності, а як системна категорія, що відтворює динаміку процесу з акцентом на стратегічні орієнтири [1].

Формування та реалізація конкурентної стратегії є складним управлінським процесом, що базується на системному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінці конкурентоспроможності підприємства та обґрунтуванні довгострокових напрямів його розвитку.

У науковій та практичній літературі виділяють кілька методичних підходів до побудови конкурентної стратегії, які можуть використовуватись як окремо, так і в комплексі.

1. Підхід стратегічного аналізу (аналітичний) передбачає глибокий аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішнього потенціалу підприємства. До основних методів належать:

PEST-аналіз – оцінка політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових факторів, що впливають на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз – визначення сильних і слабких сторін підприємства (внутрішні чинники), а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища.

П'ять сил конкуренції за М. Портером – аналіз структури галузі через вплив конкурентів, постачальників, споживачів, товарів-замінників і нових гравців.

Конкурентний бенчмаркінг – порівняння показників підприємства з показниками лідерів галузі.

Мета аналітичного підходу полягає в отриманні цілісної картини конкурентного становища підприємства і виборі найбільш обґрунтованої стратегії.

2. Ресурсний підхід акцентує увагу на внутрішніх можливостях підприємства: його ресурсах, компетенціях, інтелектуальному капіталі, бренді тощо.

Ключовим є аналіз ресурсної бази: матеріальні, фінансові, людські, інформаційні ресурси.

Застосовується VRIO-аналіз, який дозволяє оцінити наскільки ресурси є:

V – цінними (Valuable),

R – рідкісними (Rare),

I – складно імітованими (Inimitable),

O – організаційно підтриманими (Organized).

Мета ресурсного підходу – виявити унікальні ресурси та ключові компетенції, які забезпечують довготривалу конкурентну перевагу.

3. Портфельний підхід (на рівні окремих бізнес-одиниць) використовується для диверсифікованих підприємств, які мають кілька видів діяльності або продуктів. Застосовуються такі моделі:

- Матриця BCG (Boston Consulting Group) – класифікація продуктів за часткою ринку та темпами зростання (зірки, дійні корови, знаки питання, «собаки»).
- Матриця McKinsey/GE – враховує привабливість ринку та конкурентну позицію підприємства.
- Матриця Ансоффа – визначає можливі стратегії зростання через нові продукти/нові ринки.

Мета портфельного підходу полягає в оптимізації структури бізнес-портфеля та визначенні стратегії для кожного продукту чи напрямку.

4. Сценарний підхід полягає в розробці кількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (оптимістичного, песимістичного, базового) і відповідних стратегічних рішень для кожного з них.

Основною метою підходу є підвищення гнучкості стратегії та здатності до адаптації в умовах невизначеності.

5. Інноваційно-орієнтований підхід зосереджений на створенні нових джерел конкурентної переваги через інновації: продуктові, процесні, маркетингові, організаційні.

На основі зв'язку конкурентних стратегій пропонується наступна послідовність формування та реалізації системи конкурентних стратегій [7]:

- Визначення оптимальної стратегії для розвитку конкурентних переваг.
- Розробка стратегічного підходу до забезпечення конкурентоспроможності, який враховує довгострокові програми дій у всіх функціональних аспектах діяльності підприємства. Успішне впровадження таких програм повинно гарантувати створення необхідних конкурентних переваг.

- Використання конкретних типів стратегій конкурентної поведінки залежно від ринкової ситуації. При цьому беруться до уваги раніше визначені стратегії формування конкурентних переваг і забезпечення загальної конкурентоспроможності.

- Реалізація запропонованої системи конкурентних стратегій. Цей етап супроводжується постійним моніторингом результатів, аналізом відхилень від запланованих показників та оперативною адаптацією до внутрішніх і зовнішніх змін, які можуть виникати непередбачено. Така система дозволяє створити цілісну модель управління, спрямовану на стійкий розвиток підприємства в умовах сучасної конкуренції.

Схематично процес формування конкурентної стратегії підприємства зображено на рис. 1.2.

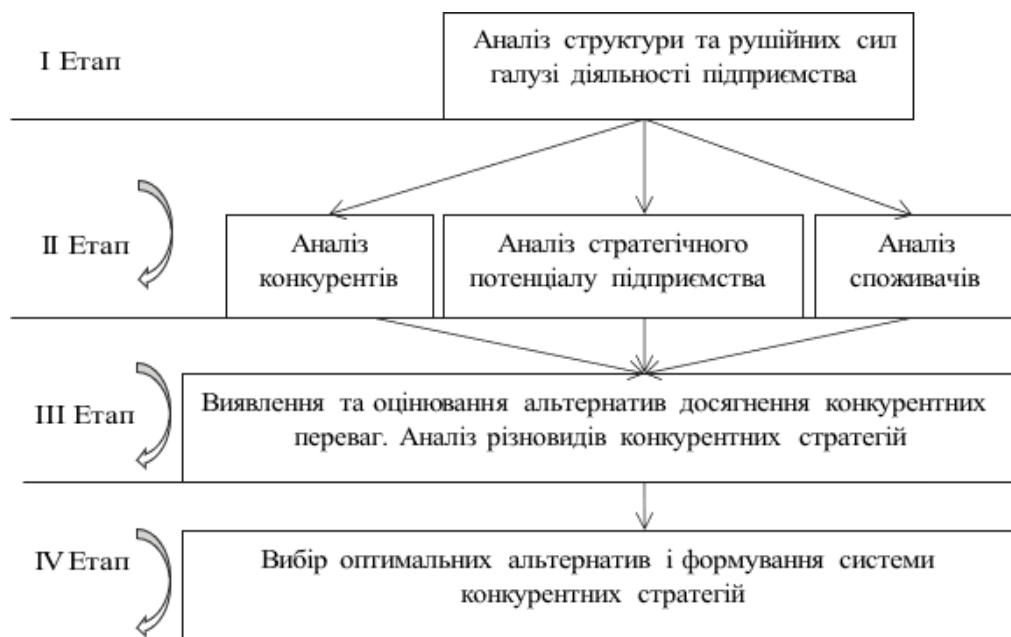


Рис. 1.2 Система формування конкурентної стратегії підприємства [14]

На нашу думку доцільно процес формування доповнити ще реалізацією цієї стратегії, тобто не просто сформувавши її, а в подальшому контролювати і коригувати під зміни зовнішнього середовища.

Метою інноваційного підходу є досягнення стратегічного випередження конкурентів завдяки інноваційному розвитку.

Процес формування та реалізації конкурентної стратегії наведено на рис.

1.3.

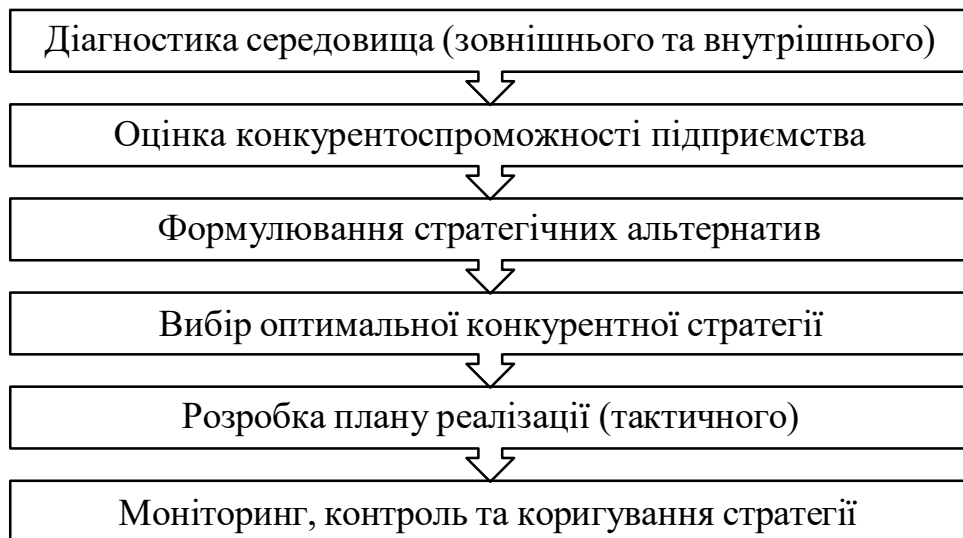


Рис 1.3 Процес формування та реалізації конкурентної стратегії

Джерело: власна розробка автора

Отже, методичні підходи до формування конкурентної стратегії повинні застосовуватись комплексно. Вибір підходу залежить від галузевих умов, цілей підприємства, рівня конкуренції та доступності ресурсів. Успішна стратегія поєднує аналітичну обґрунтованість, ресурсну реалістичність і інноваційний потенціал.

Система конкурентних стратегій підприємства слугує фундаментом для створення програми підвищення його конкурентоспроможності. Центральний контроль над розробкою, впровадження програми та оперативне управління її виконанням на всіх етапах є важливим елементом, який забезпечує ефективне управління конкурентними перевагами.

У сучасних умовах управління організацією вимагає від менеджерів стратегічного мислення та навичок розробки дієвих стратегій. Для досягнення успіху вітчизняним підприємствам необхідно використовувати багатогранний стратегічний аналіз, орієнтуючись на практики закордонних колег.

Застосування цього підходу дозволяє створити систему моніторингу фінансово-економічних параметрів довгострокового розвитку організації, яка підтримує регулярне коригування та оптимізацію фінансової, виробничої,

комерційної, збутової та соціальної складових стратегії. Такий підхід сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства в перспективі.

В умовах зростаючого рівня конкуренції, економічних ризиків і невизначеності внутрішніх ринків, вітчизняним підприємствам варто переходити від статичних моделей управління до стратегічних систем підвищення конкурентоспроможності. Це надає можливість: адаптувати управління до змін; покращити якість виконання управлінських функцій; забезпечити стабільність при впливі неконтрольованих факторів; забезпечити універсальність системи для різних типів організацій; а також покращити гнучкість і мобільність управлінських процесів.

На додаток до системи контролю якості на підприємствах варто впроваджувати інші інтегровані системи, які доповнюють і посилюють її ефективність. Такі системи дозволяють забезпечувати якість продукції при оптимальних витратах, що сприяє підвищенню прибутковості для виробника та встановленню конкурентної ціни для споживача [17].

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства слід розглядати як сукупність взаємопов'язаних організаційно-економічних важелів та інструментів. Вони формують цінності та примножують конкурентні переваги для забезпечення успішного функціонування й розвитку організації. Цей механізм повинен бути побудований так, щоб його ключові елементи організовувались у цільові комплексні блоки, які включають специфічні організаційно-економічні і техніко-технологічні заходи, пов'язані між собою. Їхня взаємодія має гарантувати ефективне впровадження управлінських рішень у сфері підвищення конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ІМК ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНІСТЬ

2.1. Загальна економічна характеристика холдингу ІМК.

ІМК – українська інтегрована агропромислова група компаній, передбачає декілька дочірніх компаній і юридичних одиниць у сфері рослинництва, елеваторів та молочного виробництва [33].

ІМК є однією з 10-ти найбільших аграрних компаній в Україні. Адреса: проспект Лобановського Валерія, 119х, бізнес-центр «DemievSky», Київ, 03039, Україна. E-mail: office.kyiv@imcagro.com.ua, тел. +380 67 447 45 51.

До складу агрохолдингу ІМК входить ряд підприємств, таких як ТОВ «Чернігівська індустріальна молочна компанія», ПП «Агропрогрес», ПСП «Слобожанщина Агро», ТОВ «АгроКІМ», ТОВ «Бурат» та ТОВ «БУРАТ-АГРО». Це аграрні компанії, що займаються, зокрема, виробництвом і переробкою молочної продукції.

Основними напрямками діяльності компанії ІМК є виробництво сільськогосподарських культур (кукурудза, пшениця, соняшник), зберігання сільськогосподарських культур, молочна діяльність

Основним видом діяльності є рослинництво. Земельний банк ІМК охоплює близько 116 тисячі гектарів [33]. Усі землі розташовані в найбільш родючих регіонах України –Полтавській, Чернігівській та Сумській областях –які вирізняються сприятливим кліматом із достатнім рівнем вологи й тепла. Земельний банк структурований у п'ять кластерів, а ділянки організовані компактно, що забезпечує максимальну ефективність управління та обробітку. Агрохолдинг ІМК вирощує переважно пшеницю, кукурудзу та соняшник.

Агрохолдинг ІМК розділяє історію своєї діяльності на чотири етапи, кожен із яких характеризується певними стратегічними віхами (таблиця 2.1).

Еволюція розвитку холдингу ІМК

Етап, роки	Опис
Перший, 2007-2011	Заснування компанії. У цей період земельний банк виріс до 35,8 тисяч гектарів, виробництво зернових та олійних культур 127 тисяч тонн. Розпочато вирощування картоплі, 1,9 тисяч тонн. ІМК придбала вертикальний елеватор для зберігання зернових та олійних культур в Чернігівській області потужністю 100 тисяч тонн. Загальна кількість ВРХ налічувала 6900 голів з урахуванням 2800 корів. Вироблено молока – 12,9 тисяч тонн.
Другий, 2012 -2014	Був зосереджений на розширенні земельних угідь та складських потужностей. Загальна площа земельного банку досягла 136,6 тис. га, а обсяг сховищ – 554 тис. тонн завдяки придбанню сільськогосподарських підприємств та будівництву елеватора в Сумській області. Також створено два нових кластери, залучено \$30 млн довгострокового кредиту від Міжнародної фінансової корпорації IFC, члена Групи Світового банку, і здійснено участь у проєкті сталого розвитку середніх і малих агроферм в Україні.
Третій, 2015-2016	Спрямований на вдосконалення бізнес-процесів і запровадження систем управління ефективністю. Впроваджені програми оптимізації бізнес-процесів, реалізовано систему КРІ для виробничого персоналу, розпочато проєкт модернізації молочного скотарства, а також залучено \$20 млн кредиту від Європейського банку реконструкції та розвитку.
Четвертий, 2017-2021	Цей період відзначився значним зростанням дивідендних виплат акціонерам (з 1,66 млн євро в 2017 р. до 20,57 млн євро в 2021р.). Було оновлено стратегію на 2016–2020 рр. з акцентом на операційну ефективність, скорочення боргу та стабільні дивіденди. Також оголошено нову довгострокову стратегію на 2021–2030 рр., яка фокусується на вирощуванні експортноорієнтованих культур, сталому розвитку та щорічних дивідендних виплатах.
П'ятий, 2022-2025	Попри війну ІМК продовжила операційну діяльність у 2022 році. 73% земельного банку компанії (87,8 тисяч гектарів) в Чернігівській, Сумській та Полтавській областях України були засіяні озимою пшеницею, соняшником і кукурудзою. Близько 32 тисяч гектарів землі, які компанія обробляла в Чернігівській області України, були перевірені на наявність вибухонебезпечних предметів і залишків снарядів. Влітку 2022 року ІМК зафіксувала рекордну врожайність пшениці за всю історію компанії – 6,7 т/га. Урожайність соняшнику і кукурудзи у 2022 році збереглася на рівні довоєнного 2021 року. Через повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну 24 лютого 2022 року було тимчасово припинено функціонування молочно-товарної ферми ІМК на Чернігівщині. З метою забезпечення гнучкої та ефективної логістики, у 2024 році ІМК інвестувала у власний парк залізничних вагонів-зерновозів. Парк склав 300 вагонів-зерновозів, що забезпечило можливість перевезення до 80% вирощеного зерна.

Джерело: власна розробка

Карта земель агрохолдингу ІМК наведено на рис 2.1.



Рис 2.1 Карта земель агрохолдингу ІМК [33]

Загалом агрохолдинг ІМК поділений на кластери:

Чернігівський кластер: земельний банк в обробітку - 27.9 тис. га.
Потужності зі зберігання зернових та олійних - 102 тис. тонн.

Носівський кластер: земельний банк в обробітку - 29.3 тис. га.
Потужності зі зберігання зернових та олійних - 115 тис. тонн.

Прилуцький кластер: земельний банк в обробітку - 18.5 тис. га.
Потужності зі зберігання зернових та олійних - 160 тис. тонн.

Сумський кластер: земельний банк в обробітку - 22.6 тис. га. Потужності
зі зберігання зернових та олійних - 90 тис. тонн.

Полтавський кластер: земельний банк в обробітку - 17.9 тис. га.
Потужності зі зберігання зернових та олійних - 87 тис. тонн.

ІМК управляє двома сучасними молочними фермами, які розташовані в Чернігівській області України. На цих фермах утримується великої рогатої худоби у кількості 1 014 голів, з яких 615 – корови. Завдяки впровадженню передових технологій та ефективному догляду за тваринами, середні показники надоїв молока на фермах демонструють стабільне зростання. У 2024 році обсяг виробництва молока досягнув позначки в 4,2 тисячі тонн,

підтвердивши ефективність діяльності підприємства.

Агрокомплекс володіє значним парком зерносховищ, які стратегічно розташовані поблизу його виробничих площ. Відомо, що їхні потужності для зберігання зернових і олійних становлять приблизно 554 000 тонн. Важливим аспектом діяльності є те, що компанія використовує виключно власні елеватори, що належать ІМК, забезпечуючи таким чином повне покриття своїх потреб у зберіганні врожаю. Це дозволяє уникати залежності від сторонніх послуг і досягати максимальної ефективності у логістичному ланцюгу.

Аналіз матеріально-технічної бази компанії показав що в компанії спостерігається постійне оновлення парків техніки, своєчасні ремонти, закупівлі посівної техніки, добрив, пального до посіву весни 2025 року.

Завдяки можливості зберігати продукцію впродовж усього маркетингового сезону, компанія має змогу реалізовувати її у найбільш сприятливий час, мінімізуючи вплив на ринкові ціни, які зазвичай знижуються в період збору врожаю.

Крім того, такі потужності допомагають зменшити ризики втрати продукції через фізичне пошкодження чи негаразди з логістикою. Загальний обсяг ємностей для зберігання зернових і олійних культур становить 554 тисячі тонн на разовій основі, що є вагомим показником для успішного функціонування агрохолдингу.

Управління бізнесом побудоване на основі вертикально інтегрованої структури, яка забезпечує оптимальну взаємодію між усіма ключовими елементами діяльності. Такий підхід дозволяє не лише ефективно диверсифікувати операції, але й гарантувати постійне постачання сировини з мінімальними витратами на транспортування.

Висока ступінь інтеграції як всередині окремих бізнес-операцій, так і між різними сегментами діяльності групи сприяє забезпеченню вагомих ринкових переваг, підвищенню продуктивності виробничих процесів та фінансовій стабільності в довгостроковій перспективі [33].

Щороку ІМК переглядає свою стратегію розвитку на наступні п'ять-

десять років.

Компанія ІМК працює на внутрішньому та зовнішніх ринках. Основні ринки збуту ІМК: країни Близького Сходу, ЄС, Північна Африка, Азія. Дозвіл на експорт кукурудзи до Китаю відкритий з 2015 року.

У таблиці 2.2 проаналізовано ключові економічні показники ІМК на період 2022-2024 років.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники ТОВ «ІМК»

Показники	2022	2023	2024	Відх 2024/2022, %
Виручка, тис дол	122,3	139,2	211,2	73,54
Чистий прибуток, тис дол	7,7	6,5	33,2	331,17
Собівартість продукції, тис. дол	114,6	132,7	178	55,32
Чиста рентабельність, %	6,30	4,67	15,72	149,52

Джерело: власна розробка автора

Виручка компанії від реалізації продукції в 2024 році зросла на 72 тис дол порівнянні з попереднім періодом. Чистий прибуток також мав позитивні зміни та збільшення на 26,7 тис дол.

Аналіз доходу компанії від продажів за вказаними продуктами показав: (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура доходу ІМК за реалізованою продукцією, тис. Дол

Види продукції	2023	2024	Абсолютне відхилення
Кукурудза	99522	107854	8332
Соняшник	17062	46454	29392
Пшениця	22059	56005	33946
Інше	590	847	257
Разом	139233	211160	71927

Джерело: власна розробка автора

Загалом, дохід компанії від продажу готової продукції зріс більше ніж на половину у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Найбільшу частку

доходу компанії становить продаж кукурудзи, що склала 107854 тис дол у 2024 році та 99522 тис дол у 2023 році від загального доходу.

Аналіз доходів компанії ІМК від експорту наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка доходу холдингу ІМК у 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р.у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Виручка всього, млн. дол. США	122,3	139,2	211,2	72,7
Виручка від експорту, млн. дол. США	89,3	89,1	158,4	98,2
Частка експортної виручки, %	73	64	75	0,03

Джерело: розраховано автором на основі [33]

Загалом спостерігається майже однакова тенденція що показує обсяг доходу від збуту на зовнішніх ринках. Отже, в 2022 році компанія мала 73% частки, проте в 2023 році вона зменшилась до 64 %, а в 2024 році знову почала набирати оберти і збільшуватись. Основну частину свого доходу компанія отримує від доходу з реалізації товарів на зовнішній ринок, в основному це продукція рослинництва.

ІМК щорічно переглядає та дотримується своєї екологічної політики. Вирощування та зберігання зерна, а також виробництво продукції є невід'ємними елементами, які взаємодіють з навколишнім середовищем; метою ІМК є захист навколишнього середовища шляхом збереження цілісності екосистеми, в якій вона працює, та мінімізації впливу на довкілля.

У 2024 році площа, засіяна озимою пшеницею, складе близько 33 000 гектарів, що на 80% більше порівняно з традиційними озимими культурами у попередні роки.

Війна змусила Чернігівського Хлібокомбінату переглянути структуру вирощуваних культур. Зменшення посівних площ під кукурудзою, яка потребує більших витрат газу й електроенергії для сушіння зерна, стало пріоритетом на користь озимої пшениці.

Компанія висловлює оптимізм щодо збільшення площ посіву озимої пшениці. Це обумовлено кількома причинами: по-перше, такий підхід є

важливим вкладом Агрохолдингу ІМК у забезпечення продовольчої безпеки України. По-друге, прогнозується значне скорочення посівних площ під озимую пшеницею в Україні в 2024 році. Така ситуація може вплинути на світовий ринок, викликаючи зниження пропозиції пшениці і тим самим зростання її ціни.

Водночас політичні, економічні та військові ризики продовжують створювати невизначеність як у середньостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Незважаючи на потенціал аграрного сектору, інвестиційний клімат залишається пригніченим через високі ризики всередині країни.

У таких умовах компанія утримується від масштабного розширення своєї діяльності, зокрема збільшення земельного банку або відкриття нових ділових напрямків.

Пріоритет буде надано інтенсифікації виробництва, повторному використанню відходів та поетапному поверненню до традиційних технологій вирощування сільськогосподарських культур (озима пшениця, кукурудза, соняшник) [33]:

- Працювати як із зовнішніми постачальниками, так і з власною продукцією для відбору посівного матеріалу найкращої якості;
- Проводити експерименти для пошуку нових, ефективних засобів захисту рослин;
- Експерименти з впровадження нових, більш ефективних моделей живлення рослин;
- Впровадження нових та інноваційних апаратних та програмних засобів у сферах обробітку землі та обліку ресурсів.

За даними сайту компанії станом на кінець 2022 року в компанії налічувалось близько 1 700 працівників. Структура персоналу наведена на рис 2.2.

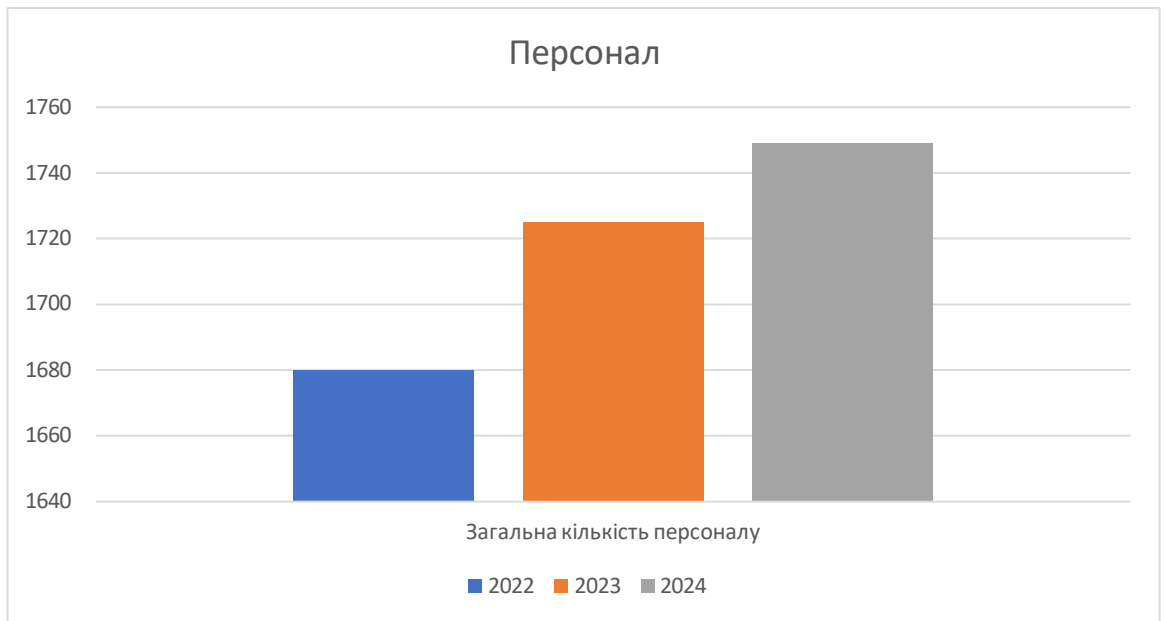


Рис 2.2 Динаміка чисельності персоналу компанії ІМК за 2022-2024 роки

Джерело: власна розробка автора

Отже, порівняно з 2021 роком, загальна чисельність працівників у 2022 році зменшилася на 216 осіб. Порівняно з 2022 роком, загальна кількість працівників у 2023 році зросла на 44 особи.

Таким чином, внутрішнє підвищення ефективності в секторі рослинництва має запобігти втраті конкурентоспроможності компанії через зростання вартості робочої сили та орендної плати за землю в Україні.

У зв'язку з початком повномасштабного вторгнення РФ компанія зазнала значних ризиків та втрат і стикнулася з рядом проблем, що призвели до зміни стратегії.

2.2 Аналіз стратегії по напрямках бізнесу холдингу

Потенціал подальшого розвитку ІМК у 2025 році залежатиме від сили та масштабу війни в Україні. Основна стратегія ІМК також відповідає стратегії компаній групи:

- Забезпечити рослинництво на всій мирній території земель ІМК (близько 100 000 га);

- Зосередитися на трьох високорентабельних культурах (кукурудза, соняшник і пшениця), з планами збільшити посівні площі під цими культурами до 58%, 22% і 18% від загальної посівної площі відповідно;

- Фокус на трьох високоприбуткових культурах (кукурудза, соняшник і пшениця), з планами посівних площ під цими культурами на рівні 58%, 22% і 18% від загальної посівної площі відповідно;

- Дотримання правил безпеки та утримання працівників ІМК;

- Фокус на ефективності управління;

- Поглиблення вертикальної інтеграції та отримання додаткових доходів від переробки сільськогосподарської сировини.

У 2023 році компанія представила нову десятирічну SMART GREEN STRATEGY на період 2023-2033 років.

Основна мета цієї стратегії – інтеграція практик точного та відновлювального землеробства, спрямованих на підвищення операційної ефективності та відповідність цілям Європейського Green Deal. Серед ключових напрямків: зниження залежності від викопного палива у виробництві, скорочення парникових викидів, збереження родючості ґрунтів, придбання нових земель в Україні, розвиток персоналу та підтримка місцевих громад.

ІМК підписала кредитну угоду з Європейським Банком Реконструкції та Розвитку на 10 млн дол. США. Кредитна угода з ЄБРР також передбачала залучення ще 3 млн дол. США від Clean Technology Fund. Кредитні кошти були використані для придбання 75 вантажівок-зерновозів, що допомогло підвищити операційну ефективність і збільшити експортні можливості ІМК.

Попри війну, брак виробничих кадрів, вимушені зміни в технології вирощування сільськогосподарських культур, ІМК у 2023 році вдалося отримати рекордну урожайність двох основних культур: кукурудзи – 12,4 т/га, озимої пшениці – 7,1 т/га.

В 2024 році ІМК розпочала інвестувати у власний парк залізничних вагонів-зерновозів з метою більш гнучкої і ефективної логістики зерна. Загалом

парк вагонів-зерновозів ІМК склав 300 вагонів, що дозволило перевозити до 80% вирощеного зерна.

Види стратегій у межах напрямів бізнесу ІМК наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Види стратегій у межах напрямів бізнесу ІМК [31]

Напряме бізнесу	Використовувана стратегія	Коротка характеристика
Рослинництво	Стратегія лідерства за витратами	Оптимізація виробничих витрат через сучасну техніку, точне землеробство, ефективні агротехнології.
Елеваторний бізнес	Стратегія вертикальної інтеграції	Контроль усіх етапів від збирання врожаю до зберігання та відвантаження зерна, що зменшує залежність від сторонніх послуг.
Молочне виробництво	Стратегія диференціації	Орієнтація на якість продукції, дотримання стандартів безпеки, створення впізнаваного бренду.
Корпоративний рівень	Стратегія диверсифікації	Балансування ризиків за рахунок роботи в кількох сегментах агробізнесу.

Джерело: власна розробка

ІМК реалізує стратегію мінімізації витрат та максимізації ефективності агровиробництва, що відповідає класичному підходу М. Портера до конкурентних стратегій (таблиця 2.6).

Основними перевагами конкурентної стратегії ІМК є:

- стабільні прибутки завдяки контролю витрат навіть у кризових умовах;
- низька собівартість продукції, що є важливою перевагою при коливанні конкурентної ціни;
- можливість масштабування без значного підвищення витрат.

До основних недоліків конкурентної стратегії компанії ІМК доцільно віднести:

- обмежену гнучкість до змін ринку (на відміну від стратегій диференціації);
- менша увага до брендингу, ESG-підходів або інноваційного іміджу, що важливо на зовнішніх ринках;
- залежність від обсягів виробництва (сезонність, кліматичні ризики).

Аналіз елементів конкурентної стратегії ІМК

Елементи	Характеристика
Велика земельна база	Близько 120 тис. га землі, що дозволяє досягати ефекту масштабу.
Фокусування на продуктивності	Впровадження сучасної агротехніки, автоматизація операцій, мінімізація простоїв, агромоніторинг.
Контроль витрат	Оптимізація посівних структур, обмеження капітальних витрат, локалізація витрат на добрива і паливо.
Власна інфраструктура	Елеватори, парк техніки, логістичні об'єкти знижують залежність від сторонніх постачальників.
Ризик-менеджмент	Приділяється увага погодним, фінансовим і ринковим ризикам через диверсифікацію і страхування

Джерело: власна розробка

Таким чином, компанія ІМК ефективно реалізує стратегію лідерства за витратами, що забезпечує їй стійкість на висококонкурентному ринку. Проте, для довгострокового зростання варто поступово інтегрувати елементи інноваційної стратегії та стратегії сталого розвитку, як це роблять основні конкуренти компанії. Аналіз зовнішнього середовища – це дослідження факторів, які знаходяться поза межами компанії, але суттєво впливають на її діяльність, можливості та ризики. Проведемо такий аналіз для холдингу ІМК (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз маркосередовища ІМК

Фактор	Характеристика впливу на ІМК
Політичні	Державна підтримка аграрного сектору, податкові пільги для виробників сільгосппродукції; ризики через військову агресію РФ; регуляції щодо експорту зернових.
Економічні	Коливання світових цін на зерно та молочну продукцію; інфляційний тиск; вартість кредитних ресурсів; курс валют впливає на експортну виручку.
Соціальні	Зростання попиту на органічні та якісні продукти; дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.
Технологічні	Поширення технологій точного землеробства, автоматизація елеваторних потужностей, нові методи переробки молочної сировини.
Екологічні	Кліматичні зміни, ризик посух; необхідність дотримання стандартів екологічної безпеки та скорочення викидів.
Правові	Митні правила для експорту; стандарти якості харчової продукції; земельне законодавство.

Джерело: власна розробка

Постачальники холдингу ІМК це компанії, що забезпечують насіння, добрива, ЗЗР, паливо, техніку, холдинг має високу залежність від міжнародних брендів.

Споживачі холдингу ІМК це трейдери зерна, переробні підприємства, роздрібні мережі (для молочної продукції).

Основними конкурентами є великі агрохолдинги України, такі як Kernel, МХП, Астарта, локальні фермерські господарства.

Зовнішнє середовище для ІМК характеризується високим потенціалом росту завдяки попиту на агропродукцію, але й значними ризиками через військові дії, світову кон'юнктуру та кліматичні зміни.

PEST-аналіз компанії ІМК наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз ІМК

Політичний фактор	Економічний фактор
Стабільність функціонування уряду. Особливості податкової політики та регулювання у цій сфері. Антимонопольне правове забезпечення. Механізми регулювання зайнятості населення. Законодавчі норми, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності. Вплив профспілок та інших груп інтересів. Політика уряду щодо залучення іноземного капіталу та суміжні аспекти.	Тенденція розвитку валового національного продукту. Етап ділового циклу. Відсоткова ставка та обмінний курс національної валюти. Обсяг грошей в економічному обігу. Показник інфляції. Рівень зайнятості та безробіття. Механізми контролю за цінами і заробітною платою. Вартість енергоносіїв та інших ресурсів.
Соціальний фактор	Технологічний фактор
Демографічна структура населення. Особливості стилю життя та звичок. Рівень соціальної мобільності. Активність споживачів і подібні аспекти.	Нові патенти, продукти та технології. Фінансування наукових досліджень і розробок із різноманітних джерел. Захист інтелектуальної власності та інші пов'язані аспекти.

Джерело: власна розробка

SWOT-аналіз компанії ІМК наведено в таблиці 2.9.

SWOT-аналіз компанії ІМК

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Велика земельна база • Операційна ефективність і контроль витрат • Розвинена власна інфраструктура (елеватори, техніка, логістика) • Високий рівень автоматизації та механізації • Стабільна присутність на внутрішньому ринку • Досвід антикризового управління 	<ul style="list-style-type: none"> • Залежність від природно-кліматичних умов • Відносна слабкість бренду на зовнішніх ринках • Обмежена диверсифікація продукції (низький рівень переробки, відсутність готової продукції) • Недостатня інтеграція ESG-принципів (сталого розвитку) • Відсутність глибокої цифрової аналітики (AgTech, Big Data) у повному масштабі
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення експортної діяльності в країни ЄС, Близького Сходу, Азії • Упровадження ESG-підходів для залучення міжнародних інвесторів • Розвиток точного землеробства (дрони, супутниковий моніторинг) • Участь у державних та міжнародних програмах підтримки агробізнесу • Можливість розширення переробки продукції (створення доданої вартості) • Цифровізація управлінських процесів та аналітики (AgriTech-платформи) 	<ul style="list-style-type: none"> • Воєнні ризики та нестабільність в Україні • Коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію • Конкуренція з боку міжнародних агрохолдингів та великих трейдерів • Проблеми з доступом до довгострокового та дешевшого фінансування • Посилення регуляторного тиску, включаючи питання екології та землекористування • Залежність від цін на ресурси (паливо, добрива, техніка переважно імпортного походження)

Джерело: власна розробка

Проведений SWOT-аналіз показав, що сильні сторони компанії ІМК забезпечують їй стійку конкурентну позицію завдяки ефективному контролю витрат та ресурсів. Слабкі місця компанії пов'язані передусім із низьким рівнем диференціації продукції та обмеженою цифровізацією. Основні загрози пов'язані з макроекономічною нестабільністю в Україні, воєнними ризиками та глобальною конкуренцією. Найбільші можливості – це інтеграція ESG, технологічні рішення та експортна експансія.

Отже, єдиний правильний шлях для ефективного функціонування та успішного розвитку компанії в довгостроковій перспективі - це приділяти

більше уваги аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Для цього необхідний комплексний аналіз, який можна провести в описаний вище спосіб, що дає достатньо чітку та об'єктивну картину конкурентної позиції компанії. Тільки за таких умов можна очікувати, що стратегічні та управлінські бізнес-рішення будуть ефективними.

Загалом, ІМК має значні можливості для зростання завдяки попиту на агропродукцію та розвитку технологій, але її зовнішнє середовище характеризується високими ризиками, пов'язаними з політичною нестабільністю, світовою кон'юнктурою та кліматичними змінами.

2.3 Оцінка ефективності конкурентної стратегії підприємства

ІМК працює на висококонкурентному ринку. Для утримання своїх ринкових позицій компанії необхідно постійно відстежувати зміни в ринковому середовищі та розробляти власні способи протидії негативним впливам, щоб залишатися конкурентоспроможною.

ІМК ефективно поєднує операційні стратегії (зниження витрат, інтеграція) з ринковими (диференціація), що дозволяє підвищувати прибутковість і стабільність. Найбільш капіталомісткою є стратегія вертикальної інтеграції, але вона забезпечує контроль і незалежність. Диверсифікація на корпоративному рівні зменшує ризики, пов'язані з ціновою волатильністю в агросекторі. Найшвидші результати дає лідерство за витратами, а найбільш стабільні – диверсифікація та вертикальна інтеграція

Аналіз ефективності стратегій ІМК наведено в таблиці 2.10.

Аналіз ефективності стратегій ІМК [31]

Стратегія	Переваги	Недоліки/ризики	Поточні результати
Лідерство витратами (рослинництво)	Зниження собівартості, підвищення маржі, конкурентна ціна	Ризик залежності від світових цін на зерно	Собівартість знижена на ~10%, урожайність зросла на 7%
Вертикальна інтеграція (елеватори)	Незалежність від сторонніх потужностей, стабільна логістика	Високі інвестиційні витрати на модернізацію	100% врожаю зберігається у власних елеваторах
Диференціація (молочне виробництво)	Лояльність споживачів, преміальна ціна	Високі витрати на контроль якості та маркетинг	Продажі молочної продукції зросли на 15% за рік
Диверсифікація (корпоративно)	Розподіл ризиків між сегментами	Складність управління різними напрямками	Фінансові результати стабільні навіть при падінні цін на зерно

Джерело: власна розробка

Оцінимо конкурентоспроможність ІМК та визначимо, на якій стадії життєвого циклу знаходиться компанія, як показано в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Стадія життєвого циклу компанії ІМК

Ситуація організації і стан ринку	Стадії життєвого циклу організації			
	народження	зростання	зрілість	старіння
Обсяг продажів		+	+	
Прибуток			+	
Грошовий потік			+	
Споживачі			+	
Кількість конкурентів		+		
Стратегічні цілі, структура збуту			+	
Збутові витрати			+	
Ключові маркетингові інструменти			+	
Продукт			+	
Ціна			+	

Джерело: власна розробка

Таким чином, підприємство перебуває на зрілій стадії свого життєвого циклу. На цьому етапі прибуток досягає максимуму і починає знижуватися через додаткові витрати на підтримку конкурентоспроможності товару, на

рекламу та стимулювання збуту.

ІМК позиціонує свою стратегію розвитку як стратегію стабілізації. Загалом аналіз виявляє такі проблеми: диспропорції у розвитку окремих підгалузей сільського господарства; надмірна енерго- та матеріаломісткість продукції через обмежену та технологічно недосконалу структуру виробничої бази та її низький технологічний рівень; застаріле та зношене обладнання та стан основних фондів порівняно з вимогами сучасних передових технологій невідповідність та зниження інноваційної активності.

Холдинг ІМК реалізує стратегію загальних (мінімальних) витрат, орієнтуючись на підвищення операційної ефективності, оптимізацію витрат і максимальне використання економії на масштабах виробництва.

Переваги стратегії загальних витрат:

- конкурентна цінова перевага на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- висока ефективність виробництва за рахунок автоматизації процесів і сучасної техніки;
- захист від цінової конкуренції – можливість залишатися прибутковими навіть за низьких ринкових цін на продукцію;
- стійкість у кризові періоди завдяки оптимізованим витратам і диверсифікації напрямів діяльності.

Недоліки стратегії [41]:

- ризик зниження якості при надмірній оптимізації витрат;
- обмеженість диференціації – складно виділитися на ринку лише за рахунок низької ціни;
- висока залежність від обсягів виробництва – необхідно постійно підтримувати великі масштаби діяльності;
- ціновий тиск з боку конкурентів, які також прагнуть знижувати собівартість.

ІМК демонструє стабільну прибутковість завдяки великим земельним банкам, власним елеваторам та вертикальній інтеграції бізнесу.

Встановлення типу конкурентів компанії ІМК здійснено у табл. 2.12.

Встановлення типу конкурентів ІМК

Компанія	Характеристика	Ключовий	Прямий	Опосеред.
Kernel	Виробник, значна частка ринку, широкий асортимент, замкнений цикл виробництва	+	-	-
ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"	Виробник, частка ринку середня, асортимент вужчий, замкнений цикл виробництва	-	+	-
МХП	Виробник, висока частка ринку, асортимент середній, замкнений цикл виробництва	-	-	+

Джерело: власна розробка

Таким чином, конкурентів у компанії ІМК є багато, проте найближчими є 3 компанії, наведені у табл. 2.8, проте ключовий конкурент – це МХП.

Визначення сили конкурентів здійснено у табл. 2.13.

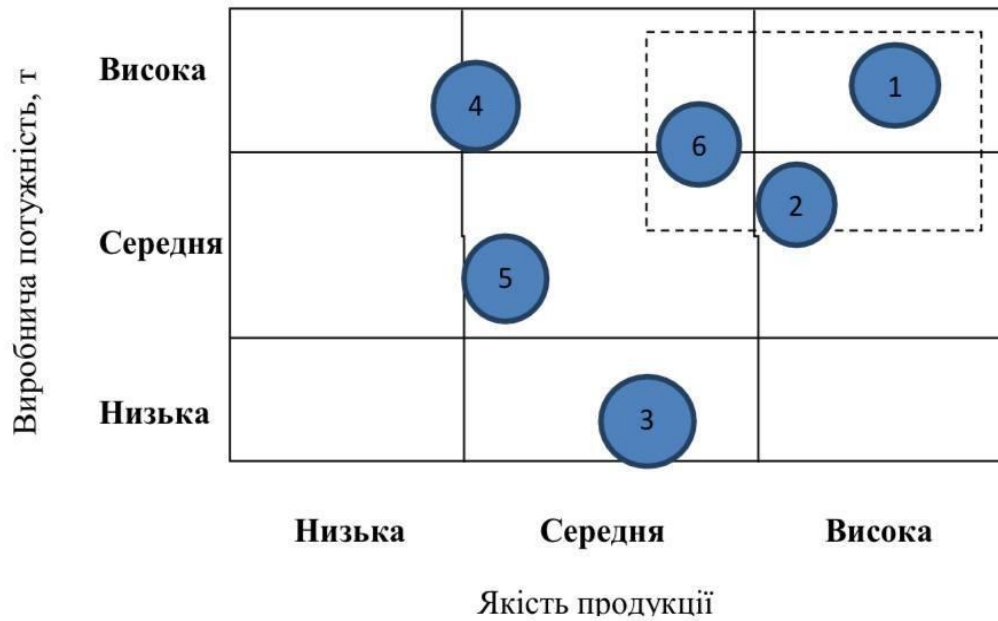
Таблиця 2.13

Визначення сили конкурентів ІМК

№ з/п	Компанія	Підтримка	Частка ринку	Висновок щодо впливу на ІМК
1	Кернел	Інтернет, візуальна реклама, наявність власного сайту	11%	Значний конкурентний вплив, що обумовлено подібним асортиментом, схожою якістю продукції, наявністю власного сайту
2	ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"	Власний сайт, Інтернет, банерна реклама	9%	Конкурентний вплив середній, оскільки асортимент вужчий і дещо специфічний, менші продажі
3	МХП	Реклама у ЗМІ, Інтернет	17%	Середній конкурентний вплив, подібний асортимент, менші продажі

Джерело: власна розробка

Карта стратегічних груп конкурентів в галузі агрови фірм зображена на рис. 2.3.



1. МХП 2. Кернел 3. ТОВ «Комплекс «Агромарс» 4. ТОВ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ" 5. Агропромислова корпорація «Дніпровська» 6. Компанії ІМК

Рис 2.3 Карта стратегічних груп конкурентів

Джерело: власна розробка

Як видно з рис. 2.3, основними стратегічними конкурентами компанії ІМК є Кернел та МХП. Аналіз рентабельності напрямів бізнесу Матриця BCG для ІМК наведена в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Матриця BCG для ІМК

Напрямок діяльності	Позиція в матриці BCG	Пояснення
Рослинництво	Дійна корова	Висока частка ринку, стабільний прибуток, низькі темпи зростання
Елеваторне господарство	Зірка	Зростаючий сегмент, стратегічно важливий для зберігання та логістики
Молочне тваринництво	Собаки	Низька частка ринку, низькі темпи зростання, обмежений прибуток

Джерело: власна розробка

Аналіз показує, що рослинництво є найприбутковішим і найбільш стратегічно важливим напрямом бізнесу ІМК, оскільки забезпечує левову частку доходів і має стабільні перспективи навіть у нестабільних економічних умовах.

Рівень конкурентоспроможності продукту є першим ключовим параметром у матриці GE/McKinsey. Маркетингова стратегія компанії залежить від того, наскільки міцну позицію на ринку має продукт і наскільки впевнено він може конкурувати з аналогічними продуктами. Критерії конкурентоспроможності включають оцінку сили продукту та бренду, ресурсів та інвестиційної спроможності компанії, а також рівень конкуренції в галузі.

Оцінки сегментів компанії ІМК за критерієм «конкурентоспроможності» наведено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Оцінки сегментів за критерієм «конкурентоспроможності»

Критерії конкурентоспроможності	Питома вага фактора	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10	
	100%	1 сегмент	2 сегмент
Цільова аудиторія задоволена продукцією підприємства	20	9	8
Якість продукції достатня або є вищою ніж у конкурентів	10	7	7
Підприємство володіє достатньою кількістю ресурсів для функціонування на новому ринку(фінансові, трудові, тимчасові, кваліфікація)	8	5	5
Компанія є гнучкою та може швидко адаптуватися до економічних змін	12	8	6
Рівень конкуренції в галузі низьким (гравці малоактивні, ринок не поділений)	8	4	4
Відсутня реакція зі сторони конкурентів на діяльність компанії	27	10	9
Висока кваліфікація персоналу	15	6	10

Джерело: власна розробка

Оцінювання здійснюється шляхом присвоєння кожному фактору оцінки в діапазоні від 1 до 10. Бал "1" є найнижчим і вказує на те, що відповідний фактор свідчить про низьку привабливість ринку та слабку конкурентоспроможність компанії у вибраному сегменті. З іншого боку, бал "10" відображає максимальну оцінку, яка означає високу привабливість сегмента та потенційно значні конкурентні переваги компанії в ньому. Оцінки формуються на основі експертного аналізу, але з обов'язковим урахуванням

результатів кількісних і якісних досліджень, проведених у відповідному сегменті.

Критерії конкурентоспроможності компанії ІМК наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Критерії конкурентоспроможності компанії ІМК

Критерії конкурентоспособності	Питома вага фактора, 100%
Цільова аудиторія позитивно оцінює продукцію підприємства.	20
Якість продукції відповідає сучасним вимогам або перевищує показники конкурентів.	10
Підприємство має достатній обсяг ресурсів для роботи на новому ринку, включаючи фінансові, трудові, часові та професійні.	8
Компанія демонструє гнучкість і здатність оперативно адаптуватися до економічних змін.	12
Конкуренція в галузі залишається на низькому рівні – активність учасників невелика, а ринок ще не сформований повністю.	8
Діяльність компанії не викликає суттєвих дій з боку конкурентів.	27
Персонал підприємства відзначається високим рівнем кваліфікації.	15

Джерело: власна розробка

Важливість критерію при оцінці конкурентоспроможності товару демонструє ступінь впливу відповідного параметра на забезпечення стійкості роботи підприємства (див. табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Оцінка сегментів за критерієм «привабливість»

Критерії конкурентоспособності	Питома вага фактора 100%	Оцінка вираженості фактору від 1 до 10		Підсумков а оцінка сегмент 1 7,78	Підсумков а оцінка сегмент 2 7,67
		1 сегмент	2 сегмент		
Цільова аудиторія позитивно оцінює продукцію підприємства.	20	9	8	1,8	1,6
Якість продукції відповідає сучасним вимогам або перевищує показники конкурентів.	10	7	7	0,7	0,7
Підприємство має достатній обсяг ресурсів для роботи на новому ринку, включаючи фінансові, трудові, часові та професійні.	8	5	5	0,4	0,4

Компанія демонструє гнучкість і здатність оперативно адаптуватися до економічних змін.	12	8	6	0,96	0,72
Конкуренція в галузі залишається на низькому рівні –активність учасників невелика, а ринок ще не сформований повністю.	8	4	4	0,32	0,32
Діяльність компанії не викликає суттєвих дій з боку конкурентів.	27	10	9	2,7	2,43
Персонал підприємства відзначається високим рівнем кваліфікації.	15	6	10	0,9	1,5

Джерело: власна розробка

Провівши аналіз і розрахунки на основі даних щодо діяльності підприємства компанії ІМК, необхідно визначити ефективну стратегію стабілізації для умов коливання прибутковості – від збитковості до рентабельності.

Впровадження такої стратегії дозволить підприємству підвищити рівень рентабельності шляхом оптимізації собівартості. Наразі ринкову владу конкурентів можна охарактеризувати як значну.

Відповідно до моделі М. Портера, у таблиці 2.18 представлено аналіз сил конкуренції, що впливають на ІМК у контексті суперництва між існуючими компаніями.

Таблиця 2.18

Аналіз сили «конкуренція серед існуючих підприємств», що діє на компанії ІМК за моделлю М. Портера

Фактори конкуренції	Вага фактора	Середня оцінка фактора	Характеристика фактора
Перша сила – конкуренція серед існуючих підприємств			
Число і потужність конкуруючих підприємств	0,25	2	На ринку виробництва сільськогосподарської продукції спостерігається обмежена кількість підприємств із значними виробничими потужностями.

Зміна платоспроможності	0,3	3	Незважаючи на їхню загалом високу платоспроможність, існує частина компаній, які не завжди здатні своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.
Ступінь стандартизації товару	0,1	3	Асортимент продукції підприємств та їхніх конкурентів є практично ідентичним, що мінімізує ризик втрати клієнтів як до конкурентів, так і у зворотному напрямку.
Витрати переходу клієнта від одного виробника до іншого	0,1	1	Імовірність втрати клієнтів підприємства до конкурентів
Бар'єри виходу з ринку (витрати підприємства на перепрофілювання)	0,15	3	Водночас вихід з цього ринку для підприємств є досить витратним через необхідність, наприклад, перепідготовки персоналу чи інших змін.
Стратегії конкуруючих підприємств	0,1	1	Однак підприємствам бракує чітко розроблених стратегій, що могло б забезпечити їм стабільнішу позицію на ринку.
Середня оцінка з урахуванням ваги фактору		2,35	–

Джерело: власна розробка

Другою силою, за М. Портером, є ризик появи нової конкуренції: галузь, в якій працює ІМК, є висококонцентрованою, і тому загроза появи нових учасників оцінюється як низька. Бар'єри для входу в галузь значно вищі, ніж у більшості інших галузей, через високі вимоги до якості продукції, дороге технічне обладнання, налагоджену мережу збуту та високу економію на масштабах виробництва.

Для розробки та реалізації цієї стратегії необхідно здійснити низку заходів щодо впровадження маркетингової діяльності в систему управління розвитком сільськогосподарських підприємств. У наступному розділі доцільно зосередити увагу на розробці стратегії розвитку саме напряму рослинництва, що дозволить підвищити загальну прибутковість компанії.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми конкурентних стратегій підприємств

У контексті впровадження парадигми сталого розвитку суб'єктів господарювання в систему управління основною діяльністю вітчизняних підприємств краще говорити не стільки про динаміку рівнів конкурентоспроможності та ефективності, скільки про визначення напрямів організаційних, виробничих, технологічних і комерційних змін, спрямованих на підтримання та підвищення цих рівнів у часі [20].

Під конкурентним розвитком підприємства слід розуміти такий тип розвитку підприємства, який здатний сформувати певні можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції за рахунок використання стратегій, орієнтованих на створення конкурентних переваг, при збереженні стабільного рівня економічної ефективності та утриманні або покращенні його ринкових позицій.

Тому з метою забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, його стабільного функціонування та довгострокового розвитку конкурентоспроможності основна увага стратегічного управління має бути приділена вдосконаленню існуючих процесів та плануванню нових шляхів і методів їх реалізації з урахуванням новітніх досягнень у відповідних сферах діяльності.

Експансія на зовнішні ринки, застосування передових технологій та використання різноманітних можливостей зростання також є стратегічними цілями. Тому при визначенні цілей слід враховувати не лише досягнення ключових фінансових показників, а й довгостроковий розвиток бізнесу та дії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії [21].

Тому, вивчаючи діяльність компаній у конкретних галузях, можна оцінити їхню здатність формувати стійкі та необхідні конкурентні переваги в секторах, які відкривають можливості для реалізації певних конкурентних стратегій. Це дає можливість управлінському апарату зробити попередню оцінку ефективності тих чи інших ринкових дій. Потім, після визначення обраного рішення, він концентрується на зборі ресурсів, необхідних для реалізації обраного способу отримання конкурентних переваг.

Найбільш логічною послідовністю розробки, впровадження та реалізації конкурентної стратегії на ІМК є наступна:

1. Визначення прийнятної стратегії конкурентного розвитку через формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

2. Формулювання стратегії для забезпечення відповідного рівня конкурентного розвитку підприємства. Стратегія конкретизує короткострокові та довгострокові проекти в усіх сферах виробничо-комерційної діяльності підприємства. Реалізація цих програм дій має забезпечити формування та реалізацію відповідних конкурентних переваг підприємства.

3. Використання міні-стратегій ринкових дій, відповідно до конкурентної ситуації на обраному цільовому ринку та з урахуванням визначених на початковому етапі дослідження стратегій відповідних напрямів конкурентного розвитку

4. Реалізація конкурентної стратегії. Це має здійснюватися одночасно з систематичною та безперервною оцінкою та вивченням результатів, дослідженням можливих відхилень від цільових орієнтирів та швидким реагуванням на непередбачувані зміни (внутрішні та зовнішні).

За результатами дослідження запропонованих науковцями визначень сутності поняття «конкурентна стратегія» можна сформулювати принципи, на основі яких формулюється конкурентна стратегія підприємства [14]:

- Врахування особливостей конкурентного поля;
- Адаптація до змін у зовнішньому середовищі;

- Врахування масштабів конкуренції;
- Використання конкурентних переваг.

Дотримання принципу врахування конкурентного поля є вкрай важливим. Наприклад, згідно з матрицею конкуренції (М. Портер), обрана базова конкурентна стратегія безпосередньо залежить від сфери конкуренції.

Принцип використання конкурентних переваг передбачає, що кожна стратегія, спрямована на утримання позицій на ринку, має основу у сильних сторонах підприємства. Важливо також враховувати вплив зовнішніх факторів бізнес-середовища при формуванні такої стратегії, оскільки вони суттєво впливають на її ефективність.

Варто зауважити, що процес модернізації систем управління вітчизняними компаніями відбувається через інтеграцію накопиченого зарубіжного досвіду, зокрема в галузі стратегічного менеджменту та планування. Однак цей процес часто проходить повільно й має свої недоліки. Він нерідко зводиться до механічного запозичення моделей управління закордонних компаній без врахування власних особливостей та специфіки функціонування у місцевих умовах [36].

На додачу, не береться до уваги потенціал адаптації підходів країн із ринками, що розвиваються. Це призводить до ситуації, коли підприємства не в змозі сформулювати чітке уявлення про можливість впровадження більш ефективних моделей управління.

Сучасні підприємства не можуть залишатися осторонь таких ключових аспектів, як взаємодія з виробничими ресурсами, оптимізація витрат і ціноутворення, генерація прибутків або залучення інвестицій.

Проте основна стратегічна функція – забезпечення довгострокових чинників успіху – часто залишається поза увагою. Це пояснюється специфічними умовами, які склалися в українському бізнес-середовищі, що обмежують можливості втілення ефективних управлінських практик.

В управлінні конкурентним розвитком вітчизняних підприємств велике значення має правильний вибір їх стратегії.

Основними проблемами конкурентної стратегії ІМК є:

- зниження якості продукції через надмірну оптимізацію витрат, що може призводити до втрати довіри клієнтів;
- обмежена диференціація – компанія конкурує переважно за ціною, що у довгостроковій перспективі знижує лояльність споживачів;
- залежність від масштабів виробництва – зниження обсягів може суттєво підвищити собівартість продукції;
- кадрові проблеми – дефіцит кваліфікованих працівників у сільському господарстві, що впливає на ефективність виробництва;
- висока залежність від зовнішніх факторів – коливання цін на сировину, енергоресурси, валютні ризики.

Основними бар'єрами для впровадження стратегічного управління в ІМК є кілька ключових чинників: брак практичних навичок у цьому напрямі, неспроможність розглядати стратегічне управління як єдину та взаємопов'язану систему, обмежений доступ до достовірної інформації, необхідної для формування ефективних рішень, а також недостатність рекомендацій щодо розробки і виконання стратегій. Додатково ситуацію погіршує небажання керівництва коригувати напрям розвитку підприємства та адаптуватися до нових умов.

Варто наголосити, що процес прийняття і реалізації стратегічних рішень постійно перебуває під ризиком через вплив зовнішніх факторів. Однак саме ці фактори спонукають підприємства до активної та орієнтованої на результат економічної діяльності. Успіх конкурентної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємств створювати, інтегрувати і реалізовувати конкурентні переваги, враховуючи специфіку обраного підходу.

3.2. Шляхи удосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК

Для збереження конкурентної переваги компанії необхідно створювати нові сильні сторони з такою ж швидкістю, як конкуренти здатні копіювати її

вже існуючі переваги. У цьому контексті однією з ключових цілей кожної організації є максимізація конкурентоспроможності як самого виробничого процесу, так і продукції, яку вона виготовляє.

Серед основних шляхів підвищення рентабельності продукції, включаючи її конкурентоспроможність, виділяються збільшення обсягів продажів, скорочення собівартості продукції (робіт, послуг), підвищення рівня цін за умови одночасного покращення її якості та виходу на більш вигідні ринки [41].

Для формування ефективної конкурентної стратегії та управління способами посилення позицій продукції необхідно здійснювати глибокий аналіз зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. Зокрема, компанії повинні впроваджувати систематичний маркетинговий аналіз, орієнтований на ринкову ситуацію.

Активна маркетингова політика також може стати одним із найдієвіших інструментів для визначення можливостей зростання та розуміння перспектив продукту залишатися конкурентоздатним.

Основними резервами в цьому процесі є максимально точне реагування на запити споживачів через зниження цін, вдосконалення якості товару та поліпшення сервісу продажу. З метою узагальнення можливих шляхів поліпшення конкурентоспроможності продукції на підприємствах ІМК важливо врахувати сукупність факторів, які впливають на ці показники, та оцінити ступінь їхнього впливу.

На досліджуваному підприємстві ІМК основними резервами, які могли б забезпечити зростання конкурентоспроможності та прибутковості продукції, є структура продажів і собівартість реалізованої продукції.

Так, якщо продається більше прибуткової продукції, ніж менш прибуткової, то структура продажів призведе до зростання прибутковості продукції. Однак вплив цього фактору надає менше можливостей для зростання прибутковості, ніж можливості, що надаються зміною собівартості реалізованої продукції [10].

Наприклад, якщо собівартість реалізованої продукції зменшується, а обсяг реалізації залишається незмінним, можна досягти більш високого рівня рентабельності продукції, що створює передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції з точки зору забезпечення прибутковості.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії ІМК доцільно переходити від традиційної ресурсно-виробничої моделі до інноваційно-орієнтованої, клієнтоцентричної та сталого розвитку, інтегруючи цифрові технології, міжнародні стандарти якості та ESG-підходи. Шляхи удосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Шляхи удосконалення конкурентної стратегії компанії ІМК

Напрямок удосконалення	Сутність заходу	Очікуваний результат	Інструменти реалізації	Термін реалізації
Диверсифікація експортних ринків	Розширення географії експорту (країни Близького Сходу, Азії, Північної Африки)	Зниження залежності від окремих ринків, підвищення стійкості бізнесу	Маркетингові дослідження, участь у міжнародних виставках, укладання довгострокових контрактів	Середньостроковий
Розвиток бренду та підвищення репутації компанії	Формування впізнаваного бренду на міжнародних ринках, акцент на якості та екологічності	Зростання довіри партнерів, підвищення доданої вартості продукції	PR-кампанії, сертифікація якості (ISO, HACCP), екологічне маркування	Довгостроковий
Інноваційний розвиток виробництва	Впровадження цифрових технологій у агровиробництво («розумне землеробство», GPS-контроль, автоматизація)	Зниження витрат, підвищення урожайності та ефективності	Інвестиції в технології, співпраця з R&D-центрами, навчання персоналу	Середньостроковий
Підвищення ефективності логістики та зберігання	Оптимізація логістичних маршрутів, створення сучасних складів і терміналів	Зменшення витрат і втрат продукції, швидше постачання	ERP-системи, цифрові платформи управління ланцюгами поставок	Короткостроковий – середньостроковий

Розвиток системи стратегічного управління	Удосконалення процесу стратегічного планування, аналізу конкурентів та ризиків	Підвищення гнучкості й адаптивності до змін ринку	SWOT-, PEST-аналіз,	Короткостроковий
Удосконалення кадрової політики	Розвиток компетенцій управлінського персоналу та мотиваційної системи	Підвищення ефективності прийняття рішень і корпоративної культури	Тренінги, коучинг, система преміювання, залучення молодих спеціалістів	Середньостроковий
Розвиток сталого виробництва	Орієнтація на екологічні стандарти, зменшення вуглецевого сліду, соціальна відповідальність	Підвищення іміджу компанії, відповідність вимогам міжнародних партнерів	ESG-звітність, використання відновлюваних джерел енергії	Довгостроковий

Джерело: власна розробка

Основними пріоритетними напрямками подальшого розвитку компанії повинна стати:

- Інноваційний розвиток виробництва. ІМК вже має потужну виробничу базу, однак подальша конкурентоспроможність компанії напряму залежить від впровадження технологій точного та «розумного» землеробства. Автоматизація, супутниковий моніторинг, системи управління врожайністю та оптимізація витрат на добрива дадуть змогу зменшити собівартість і підвищити дохідність.
- Диверсифікація експортних ринків. Компанія традиційно орієнтується на ринки ЄС, однак для мінімізації ризиків варто розширювати присутність на ринках Азії, Африки та Близького Сходу. Це знизить вплив політичних і логістичних обмежень, підвищить валютну стійкість бізнесу.
- Розвиток системи стратегічного управління. Важливо посилити аналітичну складову стратегічного планування, використовуючи сучасні інструменти (SWOT, PEST, сценарне планування). Це забезпечить ІМК здатність швидко адаптуватися до змін ринку та макроекономічних викликів.

- Ефективна логістика. Для аграрного бізнесу в умовах війни та нестабільної інфраструктури логістика є критичним чинником конкурентоспроможності. ІМК варто інвестувати в логістичні хаби, партнерство з портами, розвиток залізничних перевезень і цифрове управління ланцюгами поставок.

- Розвиток бренду та ESG-орієнтація. Міжнародні партнери дедалі частіше звертають увагу на екологічну та соціальну відповідальність виробників. Впровадження стандартів ESG і просування бренду як «сталого виробника» підвищить довіру та відкриє доступ до нових ринків і фінансових інструментів.

Другорядними, але не менш важливими напрямками залишаються кадрова політика та корпоративна культура, адже без розвитку людського капіталу впровадження інновацій і стратегічних змін буде ускладненим. ІМК доцільно розвивати внутрішні програми навчання, залучати молодих спеціалістів і мотивувати персонал до ініціативності.

Пропозиції щодо зміни або вдосконалення стратегії ІМК:

- впровадити елементи диференціації продукції, наприклад, розробити власний бренд органічної або високоякісної продукції;
- збільшити інвестиції у технології точного землеробства та автоматизацію для зниження витрат без втрати якості;
- розвивати сервісну підтримку клієнтів та маркетингові заходи для підвищення лояльності;
- зосередитись на підвищенні кваліфікації персоналу та покращенні умов праці для зниження плинності кадрів;
- диверсифікувати постачальників і укладати довгострокові контракти для стабілізації закупівельних цін.

Змінюючи фактори обсягу реалізації, структури реалізації, ціни реалізації та витрат на реалізацію, можна підвищити загальну рентабельність продукції та сформувавши конкурентну перевагу для ІМК.

3.3. Вдосконалення стратегічного управління підприємством

Рекомендується інституціоналізувати стратегічне управління ІМК, що сприятиме досягненню найвищих рівнів ефективності в ІМК.

Можливі варіанти реалізації (сценарії):

Створення інституту стратегічного управління. Ця система базуватиметься на кадровій політиці компанії, яка спрямована на повне використання людського потенціалу, визначення працівників як найвищої цінності компанії та створення дієвої та ефективної системи мотивації, що включає як систему кар'єрного росту, матеріального заохочення, так і навчання персоналу.

Він базується на економічному підході до використання матеріального, фінансового та трудового ресурсного потенціалу. Звичайно, цей сценарій є економічним, але менш мотиваційним.

В якості ціннісно-формуючих елементів системи стратегічного управління рекомендується визначати споживачів, їх потреби, смаки, уподобання та культурні особливості. У цьому випадку основним інституційним переконанням є культура, в якій суб'єкти управління діють проактивно, передбачаючи майбутні зміни у зовнішньому середовищі. Далі пропонується чітко сформулювати корпоративну стратегію, яка визначає загальний напрямок діяльності компанії, забезпечуючи при цьому виконання трьох основних завдань:

- вибір основного напрямку діяльності компанії та її стратегічних бізнес-одиниць;
- визначення ролі кожної бізнес-одиниці в реалізації корпоративної стратегії;
- визначення обсягу та способу розподілу ресурсів (можливих інвестицій) між бізнес-одиницями.

Як зазначалося в попередньому розділі, підприємства ІМК реалізують стратегії стабілізації або обмеженого зростання для того, щоб якомога довше

зберегти свій існуючий статус.

Крім того, слід зазначити, що ІМК працюють у динамічному ринковому середовищі зі значною кількістю конкуруючих суб'єктів.

Попередній аналіз ринку та поточної ситуації дозволяє зробити висновок, що ІМК знаходяться в зоні селективного розвитку в матриці ADL (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Позиція компанії ІМК в матриці ADL

Джерело: власна розробка

Так, згідно з рекомендаціями консалтингової компанії Arthur D. Little, ІМК поділяються на квадранти:

Оптимістичний сценарій: сильний/зрілий – прибуткова позиція, але з мінімальною вартістю.

Песимістичний сценарій: слабкі/зрілі – збиткова позиція.

Для ІМК, окрім стратегій стабілізації, рекомендується забезпечити як традиційний, так і селективний розвиток, використовуючи такі стратегії: «знайти нішу і утримати її - утримати нішу»: С - розвиток закордонних

виробничих потужностей; - раціоналізація систем збуту; N - методи і функції ефективності; Q - раціоналізація продукції; U - той самий продукт/старий ринок. продукт/старий ринок. «Поступове згортання»: у цьому випадку сформульовані стратегії: - раціоналізація системи збуту, M - раціоналізація ринку, - раціоналізація продукту, - раціоналізація асортименту, W - ефективність традиційного скорочення витрат. «Раціоналізація системи збуту», L - проникнення на ринок, M - раціоналізація ринку, N - методи та функції ефективності, - раціоналізація продукту, - раціоналізація асортименту, - технології ефективності, - ефективність традиційного зниження витрат. «Оновлення» з ідентифікованими стратегіями: - раціоналізація системи збуту; M - раціоналізація ринку; N - нові продукти/нові ринки; R - нові продукти на старих ринках; P - раціоналізація продукту; R - раціоналізація асортименту; U - ті ж продукти/старі ринки.

Стратегія мінімізації витрат, популяризована на початку 1970-х років, спрямована на мінімізацію загальних витрат на одиницю продукції та досягнення прибутку вище середньогалузевого, незважаючи на наявність сильних конкурентних чинників. Така позиція захищає компанію від конкурентів, оскільки низькі витрати дозволяють їй отримувати прибуток навіть після того, як конкуренти втратили прибутки в процесі ринкової конкуренції.

Дана стратегія для ІМК може призвести до таких проблем:

- цінові війни з конкурентами, що також знижують ціни, можуть призвести до зниження маржі;
- погіршення репутації через акцент на зниженні витрат за рахунок якості;
- технологічне відставання – недостатнє інвестування в інновації, щоб підтримувати конкурентоспроможність;
- залежність від зовнішніх постачальників та можливі перебої у постачанні;
- кліматичні ризики та інші форс-мажори, що можуть знизити врожайність і збільшити витрати.

Стратегія диференціації – це виведення на ринок продукту або послуги, які визнаються унікальними і відрізняються від інших продуктів у певній галузі. Диференціація залишається однією з надійних стратегій для забезпечення прибутковості вище середнього в галузі, оскільки вона сприяє формуванню лояльності споживачів до бренду та, відповідно, знижує вплив цінової конкуренції. Проте її ефективність триває лише до моменту, поки конкуренти не починають пропонувати схожі продукти.

Стратегія диференціації продукції для ІМК:

- розробка та просування власного бренду молочних продуктів, орієнтованих на якість, органічність або локальне виробництво;
- впровадження сертифікації якості (наприклад, organic, iso, hassp) для підвищення довіри споживачів;
- запровадження нових видів продукції (функціональне молоко, йогурти з пробіотиками, сири преміум-класу);
- активний маркетинг і просування через соціальні мережі та партнерства з ритейлерами;
- вдосконалення логістики для зниження витрат і покращення якості доставки.

Стратегії, орієнтовані на ринковий сегмент, мають багато форм і включають концентрацію на певній групі клієнтів, сегменті ринку, асортименті продукції або географічному регіоні.

Метою стратегії фокусування є максимально ефективно обслуговування конкретної цільової аудиторії та здобуття конкурентної переваги у вузькому сегменті ринку. Зазвичай компанії, що орієнтуються на вузький сегмент, здатні досягати ефекту диференціації та водночас знижувати витрати в порівнянні з тими, що працюють з усім ринком.

Для успішного впровадження такі стратегії повинні бути ретельно узгоджені між собою, створюючи взаємодію та синергію. Кожна стратегія має свої особливості, і її застосування вимагає обережного і продуманого підходу. Проте на сьогоднішній день стратегічне управління часто здійснюється без

системного підходу, оскільки представлені стратегії не застосовуються комплексно.

Прийняття стратегічних рішень є одним із найскладніших завдань для керівництва. Це накладає значну відповідальність на менеджмент і пов'язане з високими ризиками в процесі управління компанією.

У реаліях ринкової економіки рівень невизначеності, а отже, і ризиків суттєво зростає через вплив зовнішніх факторів, таких як нестабільність ринку, поведінка постачальників, акціонерів і конкурентів. Додатково складність управління підсилюється завдяки швидкому розвитку науки й техніки, що ускладнює процеси виробництва, збуту та їх організацію.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Узагальнивши підходи до визначення поняття «конкурентна стратегія» встановлено, що конкурентна стратегія - це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення та підтримання стійкої конкурентної переваги на ринку, забезпечення прибутковості, зміцнення позицій і зростання ринкової частки. Конкурентна стратегія є ключовим елементом загальної стратегії розвитку підприємства. Її метою є не просто виживання в умовах ринку, а створення унікальної позиції, яка дозволяє успішно конкурувати з іншими учасниками ринку.

Конкурентна стратегія забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства: визначає вектор розвитку і цільові ринки, формує конкурентні переваги, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів, підвищує ефективність управління ресурсами підприємства, оптимізує взаємодію з зовнішнім середовищем, сприяє створенню довгострокової вартості.

Таким чином, конкурентна стратегія виступає не лише інструментом адаптації до зовнішніх умов, але й механізмом активного впливу на ринок. Її грамотне формування і реалізація дозволяє підприємству зміцнювати свої позиції, розширювати ринки збуту та досягати стратегічних цілей.

2. Конкурентні стратегії класифікуються за різними критеріями залежно від підходу до стратегічного управління, галузевих умов та ринкових позицій підприємства. Їх вибір залежить від специфіки ринку, ресурсної бази підприємства, його цілей та рівня конкуренції.

Класифікація конкурентних стратегій допомагає підприємству систематизувати варіанти дій, оцінити їхні ризики та вигоди, а також обрати оптимальну модель поведінки на ринку. Успішність стратегії залежить від здатності компанії адаптувати її до умов зовнішнього середовища, конкурентного тиску та власних ресурсів.

3. Формування та реалізація конкурентної стратегії є складним управлінським процесом, що базується на системному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінці конкурентоспроможності підприємства та обґрунтуванні довгострокових напрямів його розвитку.

Процес управління конкурентною стратегією підприємства передбачає формування конкурентної стратегії (діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку конкурентоспроможності підприємства, формування стратегічних альтернатив та вибір оптимальної конкурентної стратегії), реалізацію обраної стратегії, а також моніторинг та контроль з метою її коригування

4. ІМК - одна з провідних агропромислових компаній України, основна діяльність якої зосереджена на вирощуванні зернових і олійних культур, зберіганні та реалізації сільськогосподарської продукції. Компанія також займається молочним скотарством.

Компанія ІМК працює на внутрішньому та зовнішніх ринках, причому основну частину свого доходу отримує від експортної діяльності. Так, частка експорту в загальних доходах компанії у 2024 р. склала 75 %.

Компанія постійно активно розвивається. Так, за останні три роки дохід від реалізації продукції зріс на 73,5 % і склав у 2024 р. 211,2 тис. дол. США, чистий прибуток збільшився в чотири рази з 7,7 тис. дол США до 33,2 тис. дол. США. Рентабельність за даний період зросла на 9,42 % і склала у 2024 р. 15,72%.

5. Компанія ІМК реалізує стратегію мінімізації витрат та максимізації ефективності агровиробництва. Основними перевагами конкурентної стратегії ІМК є стабільні прибутки завдяки контролю витрат навіть у кризових умовах, низька собівартість продукції, що є важливою перевагою при цін та можливість масштабування без значного підвищення витрат.

До основних недоліків конкурентної стратегії компанії ІМК доцільно віднести обмежену гнучкість до змін ринку, менша увага до брендингу, ESG-

підходів або інноваційного іміджу, що важливо на зовнішніх ринках та залежність від обсягів виробництва (сезонність, кліматичні ризики).

Однак в межах окремих напрямів бізнесу компанія деталізує власні стратегії. Так, в сегменті рослинництва використовується стратегія лідерства за витратами, в елеваторному бізнесі – стратегія вертикальної інтеграції, в молочному скотарстві – стратегія диференціації. Іншими словами компанія ІМК використовує диверсифікований підхід, що дозволяє їй мінімізувати ризики за рахунок робіт и в різних сегментах агробізнесу.

6. Проведений SWOT-аналіз показав, що сильні сторони компанії ІМК забезпечують їй стійку конкурентну позицію завдяки ефективному контролю витрат та ресурсів. Слабкі місця компанії пов'язані передусім із низьким рівнем диференціації продукції та обмеженою цифровізацією. Основні загрози пов'язані з макроекономічною нестабільністю в Україні, воєнними ризиками та глобальною конкуренцією. Найбільші можливості – це інтеграція ESG, технологічні рішення та експортна експансія.

Загалом, ІМК має значні можливості для зростання завдяки попиту на агропродукцію та розвитку технологій, але її зовнішнє середовище характеризується високими ризиками, пов'язаними з політичною нестабільністю, світовою кон'юнктурою та кліматичними змінами.

7. Аналіз ефективності стратегій ІМК показав, що компанія ефективно поєднує операційні стратегії (зниження витрат, інтеграція) з ринковими (диференціація), що дозволяє підвищувати прибутковість і стабільність. Найбільш капіталомісткою є стратегія вертикальної інтеграції, але вона забезпечує контроль і незалежність. Диверсифікація на корпоративному рівні зменшує ризики, пов'язані з ціновою волатильністю в агросекторі. Найшвидші результати дає лідерство за витратами, а найбільш стабільні - диверсифікація та вертикальна інтеграція

8. ІМК працює на висококонкурентному ринку. Для утримання своїх ринкових позицій компанії необхідно постійно відстежувати зміни в

ринковому середовищі та розробляти власні методи протидії негативним впливам, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Для досягнення найвищого рівня ефективності компанії ІМК рекомендується інституціоналізувати стратегічне управління.

Можливі варіанти реалізації: створення інституту стратегічного управління. Ця система базуватиметься на кадровій політиці компанії, яка спрямована на максимальне використання людського потенціалу, визначення працівників як найвищої цінності компанії та створення дієвої та ефективної системи мотивації, що включає як систему кар'єрного росту, так і матеріального заохочення та навчання персоналу.

9. Для підвищення конкурентоспроможності компанії ІМК доцільно переходити від традиційної ресурсно-виробничої моделі до інноваційно-орієнтованої, клієнтоцентричної та сталого розвитку, інтегруючи цифрові технології, міжнародні стандарти якості та ESG-підходи

Основними пріоритетними напрямками подальшого розвитку компанії повинна стати інноваційний розвиток виробництва, диверсифікація експортних ринків, розвиток системи стратегічного управління, ефективна логістика, розвиток бренду та ESG-орієнтація.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія. Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
3. Безус П.І., Залізник З.І., Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936>
4. Борисова. Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. *Економічні науки*. С. 156-160. URL: <file:///C:/Users/Dvyhun/Desktop/%D0%A1%D0%A3%D0%A0%D0%86%D0%9D/3.pdf>
5. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10–15. URL: <http://10.32702/2306-6792.2018.18.10>.
6. Вербівська Л. В., Судук І. В. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства та основні принципи її формування. *Молодий вчений*. 2017. №10 (50). С. 827-833.
7. Верескля М. Р., Лінинська О. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Менеджмент і безпека в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти: матеріали-науковопрактичної інтернет- конференції (м. Львів, 13 травня 2022 року) / упоряд. Г. З. Леськів. Львів : ЛьвДУВС, 2022. С. 142–145.
8. Геращенко І. О., Шмадченко О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 50. С. 297–301.

9. Глобальні та національні проблеми економіки. Вип. 21. 2018 . С. 266-272. URL: <http://global-national.in.ua/issue-21-2018/29-vipusk-21-lyutij-2018-r/3767-dzherelyuk-yu-o-otsinyuvannya-vnutrishnoji-antikrizovoji-stijkosti-turistichnogo-pidpriemstva-2>

10. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66–70. URL: <http://10.32702/2306-6806.2020.3.66>.

11. Голомша Н.Є. Стратегії міжнародного аграрного маркетингу. Навчальний посібник. К. НУБіП України. 2018. 204 с.

12. Голомша Н.Є., Корх С.С. Зарубіжний досвід управління конкурентними стратегіями аграрних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2025. № 11. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17639094643557.pdf>

13. Гончарук Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. Актуальні проблеми економіки: наук. екон. журнал. К.: ВНЗ «Нац. акад. упр.». 2016. №2(32) С.130-145.

14. Гудзь О.Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2015. Вип. 161. С. 3-11.

15. Гуторова І.В. Конкуренція як економічна категорія та її особливості в аграрному секторі економіки. *Вісн. ЖДТУ*. 2016. № 3(53). С.46-50.

16. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 116–121. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_6_23

17. Дзеніс О.О. Вдосконалення стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. Миколаївський національний

університет імені В.О. Сухомлинського. Економіка підприємства: підручник. Львів: Магнолія плюс, 2016. 680 с

18. Євтушенко Н. О., Пільник Т. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3-4(40). С. 29-34.

19. Збарський В.К. Конкурентоспроможність високотоварних сільськогосподарських підприємств. К.: ННЦ ІАЕ, 2015. – 310 с.

20. Конкурентна стратегія: техніки аналізу галузей і конкурентів; пер. з англ. К. : Наталія Кошманенко, 2020. 424 с.

21. Корх ., Голомша Н. Сучасні конкурентні стратегії. Теорія та практика менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (12 травня 2025 р.) . Відп. ред. проф. Л.Черник. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. 269 с. С. 114-118

22. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1(85). С. 90–103. URL : <http://surl.li/ibjgc334>

23. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120.

24. Малік М.Є. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: методологія і механізми. К.: ННЦ ІАЕ, 2017. 270 с.

25. Михайленко О. В., Орлова К. Г. Система управління конкурентоспроможністю продукції підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 13 (2). С. 114–117.

26. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3–12. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18onmejf.pdf>.

27. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2016. 276 с.
28. Перерва П. Г., Сабольч Н., Кобелева Т. А. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 89–94. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/36346>.
29. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. 572 с.
30. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. К: Наш формат, 2020. 424 с.
31. Савченко Т. В. Вплив факторів зовнішнього середовища на систему управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2015. № 5. С. 142–148.
32. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2(02). С. 49–52. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9>
33. Сайт компанії ІМК. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/>
34. Співак С. М. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Матеріали XIX наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя*. 2016. С. 267–268.
35. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Проблеми економіки та управління. 2010. № 684. С. 249-254.
36. Терехов Д. С., Блідар О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наука й економіка*. 2016. Вип. 2. С. 76–80.
37. Ткачук Г.Ю. Аналітичне дослідження рівня конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу. *Вісн. ЖДТУ. Сер.: екон. науки*. 2017. № 3(41). С.239-248.

38. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економіка підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. No 65. С. 60-67. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/160630>

39. Фоцій М. Д., Фоцій П. М. Основні принципи та етапи формування конкурентної стратегії промислового підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХП" (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 67-71.

40. Халімон Т.М. Конкурентна політика підприємства: сутність, принципи, орієнтири та підходи формування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 2 (07). С. 155-160

41. Халімон Т.М., Рожков Я.В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. No 1(35), 2021 С. 26-32

42. Хрущ Н.А. Сучасні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісн. Хмельн. нац. ун-ту*. 2015. №5. С.153-156.

43. Шестакова О.А. Сучасний погляд на сутність міжнародної конкурентної стратегії підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Випуск 17. 2018 С.263-266 URL: [file:///C:/Users/Dvyhun/Desktop/%D0%A1%D0%A3%D0%A0%D0%86%D0%9D/2 .pdf](file:///C:/Users/Dvyhun/Desktop/%D0%A1%D0%A3%D0%A0%D0%86%D0%9D/2.pdf)

44. Шпикуляк О.Г. Формування конкурентоспроможності в аграрній економіці. *Агроінком*. 2017. №9. С.4-8.

45. Щурко У. В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 403-405.

46. Golomsha N., Voloshyn R., Holomsha O., Sava A., Zaritska N., Dovbush V. Strategic management of Ukraine's competitive position in the world wheat market in the context of covid-19 and active marketing. Vol. 7 No. 3 (2021): Sept./Dec. - Scientific research: insights and discoveries.

47. Kovalchuk A.M., Safonik N.P. Zaliznyuk V. P. Strategic management of adaptation of enterprises innovation activity of to the conditions of the sustainable development. *Economics, management and administration in the coordinates of*

sustainable development: Scientific monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. C. 679-692

48. Lomachynska I., Podgorna I. Innovation potential: impact on the national economy's competitiveness of the EU developed countries. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. No 4(1). P. 262-270. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-1-262-270>.

49. Tomashuk I. (2020) Rural development management of Ukraine: problems and prospects. *The scientific heritage*. № 45. P. 5. P. 23–35.

50. Zavadzka D. Determining the role of banks in the financing of innovative development processes of the economy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. No 4(3).P. 68-73. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-3-68-73>.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис А1. Логотип ІМК

**116 тис. га**

Земельний банк в обробітку

554 тис.т

Потужності зі зберігання зернових

804 тис. т

Виробництво зернових та олійних у 2024

211.3 млн дол. США

Виручка у 2024

86.1 млн дол. США

EBITDA в 2024

Рис А2. Ключові факти ІМК



Рис Б1. Динаміка розвитку компанії