НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО	**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**
Декан факультету аграрного менеджменту	**Завідувач кафедри** адміністративного менеджменту та ЗЕД
_____ Анатолій ОСТАПЧУК (підпис)	_____ Олена КОВТУН (підпис)
"___" _____ 2025 р.	"___" _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему «Формування товарної політики підприємства як управлінський інструмент забезпечення сталого розвитку»

Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)

Освітня програма Адміністративний менеджмент
(назва)

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми
к.е.н, доцент _____ Олена КОВТУН
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи
к.е.н., доцент _____ Анатолій ОСТАПЧУК
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис) (ПІБ)

Виконав _____ Анастасія ЩЕРБУХА
(підпис) (ПІБ здобувача)

КИЇВ – 2025

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД
к.е.н., доцент _____ **Олена КОВТУН**
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)
“____” _____2025 року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧУ

_____ Щербусі Анастасії Юріївні_____
(прізвище, ім’я, по батькові)

Спеціальність _____ 073 Менеджменту_____
(код і найменування)

Освітня програма _____Адміністративний менеджмент _____
(назва)

Орієнтація освітньої програми_____освітньо-професійна_____
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи «Формування товарної політики підприємства як управлінський інструмент забезпечення сталого розвитку»
затверджена наказом від “13” грудня 2024 р. № 2235 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____2025.11.30_____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи _____
Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження_____

Перелік питань, що підлягають дослідженню:
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА
2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП»
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ»

Перелік графічного матеріалу (за потреби) _____
_____

Дата видачі завдання “16” грудня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Анатолій ОСТАПЧУК**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання _____ **Анастасія ЩЕРБУХА**

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. У сучасних умовах товарна політика виступає важливим елементом стратегічного управління, оскільки саме через неї реалізується взаємодія підприємства із ринковим середовищем. Вона забезпечує формування конкурентних переваг, створення доданої вартості та підвищення лояльності споживачів. У контексті сталого розвитку товарна стратегія повинна враховувати не лише економічні показники ефективності, а й екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Це означає орієнтацію на виробництво безпечної, екологічно чистої продукції, зниження рівня відходів, раціональне використання ресурсів та підтримку партнерських відносин із зацікавленими сторонами. Водночас сучасні виклики, спричинені політичними та економічними змінами, зокрема наслідками воєнного конфлікту в Україні, суттєво впливають на реалізацію товарної політики підприємств. Проблеми логістики, порушення ланцюгів постачання, коливання попиту та зростання виробничих витрат потребують від компаній гнучкого, адаптивного й антикризового управління товарною стратегією.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування і реалізації товарної політики на підприємстві ПрАТ «МХП», а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення відповідно до сучасних ринкових умов.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні **завдання:**

- дослідити сутність, зміст та значення товарної політики в системі стратегічного управління підприємством;
- охарактеризувати основні підходи до класифікації товарних стратегій;
- проаналізувати особливості формування товарної політики на агропромислових підприємствах;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «МХП»;
- дослідити діючу товарну стратегію підприємства та оцінити її ефективність;

- обґрунтувати напрями удосконалення товарної політики ПрАТ «МХП» з урахуванням викликів сучасного ринку.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства в умовах сталого розвитку.

Предметом дослідження є діяльність ПрАТ «МХП» у сфері формування та реалізації товарної політики.

У процесі дослідження використано всю сукупність *методів дослідження:* абстрактного і логічного — для узагальнення теоретичних положень; порівняння — для оцінки ефективності товарних стратегій; статистичний — для аналізу показників діяльності підприємства; побудови графіків — для візуалізації результатів.

Наукова новизна одержаних результатів. Визначено теоретико-методичні основи формування товарної політики підприємства; проаналізовано формуванні та реалізацію товарної політики ПрАТ «МХП»; рекомендовано напрямки удосконалення товарної політики ПрАТ «МХП» в умовах сталого розвитку.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо формування товарної політики підприємства.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати виконання магістерської кваліфікаційної роботи були оприлюднені на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ» (м. Київ, НУБіП України, 04 листопада 2025 р.).

Публікації. Основні положення і результати дослідження знайшли відображення у матеріалах конференцій:

Щербуха А. ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (04 листопада 2025 р.), К : НУБіП України, 2025.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, ТОВАРНА ПОЛІТИКА, УПРАВЛІННЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП……7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА……...9
1.1.Сутність, цілі та значення товарної політики в системі стратегічного управління підприємством……9
1.2. Основні підходи до класифікації товарних стратегій та принципи їх формування……..13
1.3. Товарна політика як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства……..17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП»……..26
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «МХП……..26
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства……..35
2.4. Оцінка ефективності реалізації товарної стратегії ПрАТ «МХП…….39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ……...50
3.1. Проблеми та обмеження у реалізації товарної політики підприємства……50
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення товарної стратегії підприємства……58
3.3. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів…….67
ВИСНОВКИ…….73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……77

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах товарна політика виступає важливим елементом стратегічного управління, оскільки саме через неї реалізується взаємодія підприємства із ринковим середовищем. Вона забезпечує формування конкурентних переваг, створення доданої вартості та підвищення лояльності споживачів. У контексті сталого розвитку товарна стратегія повинна враховувати не лише економічні показники ефективності, а й екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Це означає орієнтацію на виробництво безпечної, екологічно чистої продукції, зниження рівня відходів, раціональне використання ресурсів та підтримку партнерських відносин із зацікавленими сторонами. Водночас сучасні виклики, спричинені політичними та економічними змінами, зокрема наслідками воєнного конфлікту в Україні, суттєво впливають на реалізацію товарної політики підприємств. Проблеми логістики, порушення ланцюгів постачання, коливання попиту та зростання виробничих витрат потребують від компаній гнучкого, адаптивного й антикризового управління товарною стратегією.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування і реалізації товарної політики на підприємстві ПрАТ «МХП», а також розробка рекомендацій щодо її вдосконалення відповідно до сучасних ринкових умов.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі основні **завдання:**

- дослідити сутність, зміст та значення товарної політики в системі стратегічного управління підприємством;
- охарактеризувати основні підходи до класифікації товарних стратегій;
- проаналізувати особливості формування товарної політики на агропромислових підприємствах;
- здійснити аналіз фінансово-економічної діяльності ПрАТ «МХП»;

- дослідити діючу товарну стратегію підприємства та оцінити її ефективність;
- обґрунтувати напрями удосконалення товарної політики ПрАТ «МХП» з урахуванням викликів сучасного ринку.

Об'єктом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти управління товарною політикою підприємства в умовах сталого розвитку.

Предметом дослідження є діяльність ПрАТ «МХП» у сфері формування та реалізації товарної політики.

У процесі дослідження використано всю сукупність **методів дослідження**: абстрактного і логічного — для узагальнення теоретичних положень; порівняння — для оцінки ефективності товарних стратегій; статистичний — для аналізу показників діяльності підприємства; побудови графіків — для візуалізації результатів.

Інформаційною базою дослідження становлять наукові праці відомих учених, спеціальна економічна та управлінська література, матеріали науково-практичних конференцій, електронні ресурси та результати особистих досліджень автора.

Результати магістерського кваліфікаційної роботи були апробовані на VI Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості» (11 листопада 2024 р.), що підтверджено тезами на відповідну тему.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні рекомендацій щодо формування товарної політики підприємства.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 82 сторінки комп'ютерного тексту, містить рисунки і таблиці. Список використаних джерел нараховує 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1.Сутність, цілі та значення товарної політики в системі стратегічного управління підприємством

У сучасних умовах висококонкурентного ринкового середовища ефективне функціонування підприємства значною мірою залежить від обґрунтованого стратегічного управління, складовою якого є розробка та реалізація товарної стратегії. Саме товарна стратегія визначає напрямок розвитку товарного портфеля компанії, характер змін асортименту, якість продукції, рівень її інноваційності, обсяги виробництва та підходи до виведення продукції на ринок. Вона виступає основою для реалізації маркетингової політики підприємства, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і стабільність на ринку.

Товарна стратегія підприємства – це система довгострокових рішень щодо управління асортиментом продукції, яка виробляється або реалізується підприємством, з урахуванням потреб цільових ринків, технологічних можливостей, ресурсного потенціалу та ринкових змін. Її основна мета полягає у формуванні конкурентоспроможного товарного портфеля, який забезпечить підприємству прибутковість, частку на ринку та лояльність споживачів.[11]

Сутність товарної стратегії полягає у визначенні:

• стратегічного набору товарів (які товарні групи та позиції слід розвивати, підтримувати чи виводити з ринку);

• життєвого циклу продукції (з урахуванням його стадій: впровадження, зростання, зрілості та спаду);

• пріоритетів інноваційного розвитку (випуск нових товарів, модернізація існуючих, удосконалення якості);

• вибору цільових ринків і споживчих сегментів, для яких створюється продукція;

• підходів до брендингу, пакування, сервісного обслуговування та

післяпродажної підтримки;

• оптимізації витрат та формування цінової політики на основі аналізу конкурентів і споживацької цінності продукції.

Товарна стратегія є логічним продовженням загальної стратегії підприємства і узгоджується з іншими функціональними стратегіями – маркетинговою, виробничою, збутовою, інноваційною, фінансовою тощо. Вона не лише формує товарну політику, а й дає змогу виявляти ринкові можливості, адаптуватися до змін середовища, ефективно використовувати ресурси підприємства, реагувати на дії конкурентів та задовольняти запити цільових споживачів.

В умовах трансформації економічних процесів і посилення глобалізаційних тенденцій товарна політика підприємства набуває стратегічного значення як ключовий фактор сталого розвитку. Вона формує систему рішень, що дозволяє не лише задовольняти поточні потреби споживачів, а й прогнозувати майбутні запити ринку. Саме через ефективну товарну політику реалізується баланс між економічними інтересами підприємства, потребами суспільства та екологічною безпекою виробництва. Таким чином, сучасна товарна стратегія має багатовимірний характер — вона поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності, створюючи основу для сталого розвитку бізнесу.

Крім того, важливо підкреслити, що товарна стратегія забезпечує стратегічну орієнтацію підприємства на інновації. Вона визначає напрями розвитку нових продуктів, застосування сучасних технологій і впровадження цифрових інструментів управління асортиментом. Використання даних маркетингової аналітики, CRM-систем, big data та прогнозних моделей дозволяє підприємствам підвищувати точність планування, краще розуміти поведінку споживачів і оперативно коригувати свої товарні рішення. Це особливо актуально для підприємств агропромислового сектору, де ефективність товарної стратегії безпосередньо впливає на фінансові результати, експортний потенціал та репутацію компанії.

На думку багатьох зарубіжних науковців, товарна стратегія є важливим інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства. Зокрема, Ф. Котлер зазначає, що стратегія товару має відповідати ключовим питанням: «Який товар? Для кого? Яку цінність він несе? Як його позиціонувати на ринку?» [38]. Відповіді на ці питання формують основу диференціації продукції, створюють унікальні конкурентні переваги та сприяють підвищенню споживчої цінності товару.

У сфері агропромислового виробництва значення товарної стратегії ще більше зростає, оскільки продукція має високу залежність від сезонності, кліматичних умов, державного регулювання, вимог безпечності харчових продуктів, а також потребує ретельного планування обсягів виробництва та зберігання. Успішна товарна стратегія дозволяє аграрним компаніям, таким як ПрАТ «МХП», оперативно реагувати на виклики ринку, планувати збутові кампанії, забезпечувати ефективне використання ресурсів та прогнозувати прибутковість окремих напрямів діяльності.

Значення товарної стратегії також полягає у забезпеченні:

• стратегічної гнучкості підприємства – здатності швидко реагувати на зміни ринку за допомогою адаптації товарного асортименту;

• довгострокової прибутковості – завдяки концентрації на рентабельних товарних позиціях;

• розвитку конкурентних переваг – через вдосконалення якості, унікальність товару або його адаптацію до потреб споживача;

• зміцнення бренду та репутації підприємства, що особливо актуально в умовах міжнародної торгівлі;

• оптимізації виробничих і логістичних процесів – за рахунок узгодження виробництва з ринковим попитом;

• підвищення інвестиційної привабливості підприємства, оскільки стратегічно керований товарний портфель є ознакою стабільного розвитку бізнесу [10].

Таким чином, товарна стратегія виступає ключовим елементом загальної системи стратегічного управління підприємством. Її ефективність визначає рівень

конкурентоспроможності, фінансових результатів і довготривалої стабільності на ринку. Успішна реалізація товарної стратегії вимагає від керівництва підприємства глибоких знань про споживачів, конкурентів, інноваційні технології, а також здатності приймати стратегічні рішення в умовах невизначеності та ризику.

Таблиця 1.1

Елементи товарної політики підприємства

Елементи товарної стратегії	**Опис**
Формування товарного портфеля	Визначення оптимального складу асортименту продукції, включаючи базові, інноваційні та перспективні товари з урахуванням потреб ринку.
Позиціонування товару	Розробка унікального ринкового образу товару в свідомості цільової аудиторії, диференціація від конкурентів за функціональністю, дизайном, ціною або якістю.
Управління життєвим циклом товару	Планування і реалізація маркетингових заходів залежно від етапу життєвого циклу (виведення, зростання, зрілість, спад), з метою максимізації прибутку.
Брендинг та упакування	Створення сильного бренду та розробка привабливої упаковки, яка формує емоційний зв’язок зі споживачем і впливає на рішення про купівлю.
Виведення нових товарів на ринок	Планування інноваційного процесу, тестування, адаптація продукту до ринку, маркетингове просування новинок.
Ціноутворення та управління прибутковістю	Визначення стратегічних підходів до формування цінової політики з метою забезпечення конкурентоспроможності та досягнення цільового рівня рентабельності.
Контроль ефективності стратегії	Систематичний аналіз результатів товарної політики на основі KPI (обсяг продажів, частка ринку, прибутковість) і оперативне коригування дій.

Джерело: створено автором на основі [7; 12]

З огляду на викладене, дослідження особливостей формування та реалізації товарної стратегії на прикладі ПрАТ «МХП» дозволить розробити практичні рекомендації для підвищення її ефективності як одного з головних інструментів стратегічного управління підприємством в умовах сучасної економічної нестабільності та трансформації аграрного сектору.

Товарна стратегія охоплює комплекс заходів, спрямованих на ефективне управління продукцією на всіх етапах її життєвого циклу. Вона включає формування оптимального асортименту, чітке позиціонування, розробку бренду, ефективне ціноутворення та контроль результативності. Такий системний підхід дозволяє задовольняти потреби споживачів, зміцнювати конкурентні переваги та забезпечувати стабільну прибутковість підприємства.

1.2. Основні підходи до класифікації товарних стратегій та принципи їх формування

У сучасних умовах високої конкуренції та динамічного розвитку ринку товарна стратегія є однією з ключових складових загальної стратегії підприємства. Вона визначає напрямки розвитку асортименту, механізми управління товарним портфелем, правила виведення нових товарів на ринок, принципи позиціонування, брендингу, упакування, а також методи управління життєвим циклом продукції. Основною метою товарної стратегії є створення конкурентоспроможної товарної пропозиції, яка відповідає актуальним потребам споживачів, забезпечує стабільний попит і формує довгострокову прибутковість підприємства [5].

Для ефективного стратегічного управління товарною політикою необхідно мати чітке уявлення про основні типи товарних стратегій, їх зміст і характерні ознаки. Класифікація товарних стратегій може здійснюватися за різними критеріями: за етапами життєвого циклу товару, за напрямками управління асортиментом, за підходами до позиціонування продукції на ринку, за типом цінової політики, а також за особливостями брендингу. Найбільш поширеною є класифікація за функціональними напрямами реалізації товарної стратегії, що охоплює такі групи: стратегії управління асортиментом, стратегії життєвого циклу товару, стратегії позиціонування, стратегії брендингу та упакування, стратегії ціноутворення і стратегії інноваційного розвитку.

Життєвий цикл товару охоплює кілька послідовних етапів:

1. Виведення на ринок – повільне зростання обсягів реалізації, товар ще не набув широкого визнання.

2. Фаза зростання – стрімке збільшення продажів і суттєве зростання прибутків.

3. Етап зрілості – товар досягає свого максимального потенціалу, конкуренція посилюється, прибутковість зменшується.

4. Спад – продукція втрачає актуальність через появу нових конкурентів, попит знижується, виникає потреба в елімінації або оновленні.

Вибір стратегії управління життєвим циклом має враховувати економічну значущість товару, його ринкову позицію, перспективність сегменту та потенціал у довгостроковій перспективі. Якщо подальше виробництво стає нерентабельним, доцільно або повністю припинити випуск, або модернізувати продукт відповідно до нових потреб споживачів.

Одним із ключових напрямів є асортиментна стратегія, яка визначає оптимальний склад товарного портфеля підприємства, його широту, глибину та оновлення. Вона може реалізовуватись через розширення асортименту (введення нових продуктів), скорочення (виведення неефективних позицій) або оновлення (модернізація існуючих товарів). Рішення щодо зміни асортименту мають базуватися на результатах маркетингових досліджень, аналізі прибутковості й тенденцій попиту.

Стратегії позиціонування визначають, як саме споживач сприймає товар у порівнянні з конкурентами. Виділяють три основні типи:

- Стратегія диференціації – створення унікальної споживчої цінності;
- Стратегія лідерства за витратами – досягнення переваг через ефективність і нижчу ціну;
- Нішеве позиціонування – орієнтація на вузький ринок із специфічними потребами.[14]

Важливим елементом сучасної товарної політики є брендинг та упакування. Сильний бренд формує лояльність споживачів і підвищує впізнаваність продукції.

Виділяють монобрендову, мультибрендову та стратегію ребрендингу. Упакування виконує не лише захисну, а й комунікативну функцію, сприяючи формуванню першого враження та рішенню про купівлю.

Не менш важливими є цінові стратегії, серед яких – преміальне ціноутворення, стратегія проникнення, «зняття вершків» і гнучке ціноутворення. Вибір стратегії залежить від цілей підприємства, етапу життєвого циклу товару та конкурентного середовища.

Таблиця 1.2

Класифікація товарних стратегій та їх основні характеристики

Тип стратегії	Основна суть	Ключові характеристики
1. Управління асортиментом	Оптимізація товарного портфеля підприємства відповідно до потреб ринку та внутрішніх ресурсів.	– Широта та глибина асортименту
		– Стратегії розширення, оновлення або скорочення асортименту
		– Визначення рентабельності окремих товарних позицій
		– Аналіз структури продажів і прибутковості
		– Гнучке реагування на зміну попиту
2. Управління життєвим циклом товару	Адаптація маркетингових рішень до етапу розвитку товару на ринку з метою максимізації прибутку протягом усього життєвого циклу.	– Виділення чотирьох етапів: впровадження, зростання, зрілість, спад
		– Вибір стратегії відповідно до етапу
		– Оптимізація витрат
		– Планування оновлень або виведення з ринку
		– Модернізація для продовження життєвого циклу
		– Ребрендинг за необхідності

3. Виведення нових товарів на ринок	Планомірна діяльність з інноваційного розвитку: генерація ідей, розробка продукту, тестування, запуск і просування на ринку.	– Аналіз потреб ринку
		– Генерація та скринінг ідей
		– Тестування концепції
		– Розробка продукту та маркетингової стратегії
		– Виведення на ринок і оцінка сприйняття
		– Гнучкість і адаптація новинок
4. Ціноутворення та управління прибутковістю	Визначення конкурентоспроможної ціни з урахуванням собівартості, попиту, позиціонування та цільової прибутковості.	– Вибір типу ціноутворення: преміальне, проникнення, “зняття вершків”, гнучке
		– Аналіз собівартості й попиту
		– Узгодження цінової політики з брендом
		– Моніторинг конкурентних цін
		– Урахування еластичності попиту
5. Контроль ефективності стратегії	Систематична оцінка результатів реалізації товарної політики на основі ключових показників ефективності та оперативне коригування.	– KPI: обсяги продажів, прибутковість, частка ринку, рентабельність
		– Порівняння з плановими показниками
		– Визначення сильних і слабких сторін
		– Періодичний аудит товарного портфеля
		– Використання CRM-систем, BI-аналітики для відстеження ефективності рішень і прогнозування змін на ринку

Джерело: сформовано автором на основі [13; 25]

Узагальнення наведених типів товарних стратегій свідчить, що кожен із зазначених напрямів має власну логіку побудови та реалізації, при цьому в реальній практиці вони функціонують як єдина інтегрована система. Наприклад, асортиментна стратегія без врахування життєвого циклу товарів або без ефективного позиціонування не може забезпечити очікуваного результату.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації підходи до класифікації товарних стратегій розширюються за рахунок включення концепцій сталого розвитку, екоорієнтованого виробництва та соціально відповідального маркетингу. Товарна стратегія більше не обмежується лише економічними

показниками, а включає екологічну ефективність, відповідність етичним стандартам та вплив на репутацію бренду.

Крім того, набуває значення інтегрований підхід, за якого товарна стратегія формується на основі даних аналітики споживацької поведінки, CRM-систем і цифрових платформ. Це дозволяє адаптувати пропозицію до індивідуальних потреб клієнтів, скорочувати ризики та підвищувати точність стратегічного планування.

Сучасні тенденції ринку підкреслюють роль інноваційних стратегій, які передбачають безперервне оновлення товарного портфеля, впровадження нових технологій і цифрових рішень. Такі стратегії спрямовані не лише на задоволення поточного попиту, а й на його формування, відкриваючи нові ринкові ніші.[27]

Важливим принципом формування ефективної товарної стратегії є гнучкість – здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, технологічні новації та соціальні тенденції. Компанії, які поєднують традиційні стратегічні підходи з інноваційними методами управління продуктом, здатні забезпечити стабільне зростання й довгострокову конкурентоспроможність.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності товарної політики підприємства

У сучасних умовах глобалізації економіки та загострення конкурентної боротьби товарна політика посідає центральне місце в системі стратегічного управління підприємством. Вона виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності, формування ринкової стійкості та досягнення довгострокових цілей сталого розвитку. Основне завдання товарної політики полягає в тому, щоб забезпечити оптимальну відповідність між можливостями підприємства і потребами ринку шляхом раціонального управління товарним портфелем, асортиментом, якістю продукції, брендом та інноваційними рішеннями.

Конкурентоспроможність товару — це його здатність задовольняти потреби споживачів ефективніше, ніж продукція конкурентів. Вона визначається не лише ціною, а й сукупністю характеристик: якістю, дизайном, функціональністю, репутацією бренду, сервісним обслуговуванням. Успішна товарна політика передбачає формування системи переваг, що дають можливість підприємству зміцнювати позиції на ринку. При цьому ефективне управління товарним портфелем дозволяє досягти балансу між високоприбутковими продуктами, новими інноваційними рішеннями та товарами стабільного попиту.

Таблиця 1.3

Ключові складові конкурентоспроможності товару

Показник	Змістовна характеристика
Якість продукції	Відповідність стандартам, стабільність параметрів, надійність у використанні
Інноваційність	Впровадження нових технологій, унікальних споживчих властивостей
Бренд і репутація	Лояльність споживачів, позитивний імідж підприємства
Цінова політика	Оптимальне співвідношення «ціна–якість», доступність для цільового сегмента
Сервіс та підтримка	Гарантійне та післяпродажне обслуговування, консультаційна підтримка

Джерело: сформовано автором на основі [24; 25]

Сталий розвиток підприємства передбачає досягнення рівноваги між економічними, соціальними та екологічними аспектами діяльності. З цієї точки зору товарна політика має забезпечувати не лише комерційний успіх, а й відповідальне ставлення до ресурсів, споживачів і суспільства. Застосування принципів екологічної безпеки, енергоефективності та ресурсозбереження в процесі виробництва і розробки товарів є важливою умовою формування позитивного іміджу підприємства на ринку.[13]

Одним із сучасних напрямів розвитку товарної політики є екоорієнтований підхід, який базується на принципах «зеленої економіки» та корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід передбачає мінімізацію негативного

впливу на довкілля, використання відновлюваних ресурсів, вторинну переробку сировини та створення безпечної упаковки. Реалізація подібних стратегій дозволяє не лише зменшити витрати в довгостроковій перспективі, а й залучити нові категорії споживачів, орієнтованих на екологічні цінності.

Таблиця 1.4

Зв’язок товарної політики зі складовими сталого розвитку підприємства

Складова сталого розвитку	**Елементи товарної політики, що впливають**
Економічна	Оптимізація асортименту, управління витратами, інноваційні продукти
Соціальна	Врахування потреб споживачів, якість і безпека продукції, створення робочих місць
Екологічна	Використання екологічних матеріалів, мінімізація відходів, енергоефективність

Джерело: узагальнено автором на основі [25]

Розроблення ефективної товарної політики вимагає комплексного підходу, який охоплює маркетингові дослідження, оцінку конкурентного середовища, визначення життєвого циклу товарів і вибір стратегій їх позиціонування. Важливим інструментом є аналітика даних, що дозволяє відстежувати поведінку споживачів, прогнозувати тенденції попиту та коригувати товарну пропозицію відповідно до змін ринку. Таким чином, на основі системного аналізу та гнучкого управління товарна політика стає потужним механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завдяки грамотному поєднанню стратегічних і тактичних рішень у сфері товарної політики підприємство здатне не лише посилити свої позиції на ринку, а й забезпечити стабільність розвитку в довгостроковій перспективі. Синергія між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною свідомістю формує основу для сталого успіху та позитивного корпоративного іміджу.

В умовах динамічного розвитку світових ринків підприємства стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що включає як технологічні інновації, так і трансформацію споживчих уподобань. Саме тому товарна політика повинна бути не статичною, а гнучкою системою, здатною до оперативного оновлення. Сучасні компанії активно використовують підхід гнучкого управління товарним портфелем (agile product management), який базується на постійному аналізі ринкових трендів, поведінки споживачів і результативності кожного товару. Завдяки цьому підприємства отримують змогу швидше реагувати на виклики, оптимізувати витрати й забезпечувати безперервне вдосконалення продукції.[21] Таким чином, ефективна товарна політика перетворюється на важливий стратегічний інструмент управління змінами, що сприяє підтримці високого рівня конкурентоспроможності.

Важливою умовою забезпечення конкурентних переваг через товарну політику є орієнтація на створення цінності для споживача. Це означає, що підприємство має не лише пропонувати якісний продукт, але й забезпечувати додаткові вигоди, які формують лояльність і довіру покупців. Такими вигодами можуть бути зручність використання, розвинена система сервісного обслуговування, емоційна привабливість бренду або соціальна значущість товару. У сучасному бізнес-середовищі, де інформаційна прозорість і конкуренція надзвичайно високі, споживачі дедалі частіше обирають компанії, які демонструють не лише комерційний успіх, а й відповідальне ставлення до суспільства. Тому товарна політика, орієнтована на цінності клієнтів, стає основою для формування стійких конкурентних позицій і довгострокового розвитку підприємства.

Суттєву роль у забезпеченні сталого розвитку через товарну політику відіграє інноваційна діяльність підприємства. Інновації дозволяють створювати унікальні продукти, що відповідають сучасним тенденціям — від цифровізації виробництва до екологічно чистих технологій. Впровадження нових матеріалів, автоматизація процесів, використання штучного інтелекту у розробці продукції — усе це

підвищує ефективність виробництва, знижує собівартість і створює конкурентні переваги. Інноваційна товарна політика спрямована на забезпечення постійного оновлення асортименту, що дозволяє підприємству не лише утримувати існуючих клієнтів, а й відкривати нові ринки.[24] Більш того, інновації в поєднанні з екологічною відповідальністю стають основою іміджу сучасного підприємства, що працює за принципами сталого розвитку.

Ще одним важливим аспектом ефективної товарної політики є інтеграція цифрових технологій у процес управління асортиментом і збутом. Системи бізнес-аналітики (BI), CRM-платформи, штучний інтелект і великі дані (Big Data) дають змогу відстежувати споживчу поведінку в реальному часі, прогнозувати зміни попиту та формувати індивідуальні пропозиції для різних сегментів ринку. Використання цифрових інструментів дозволяє підвищити точність стратегічних рішень, скоротити час реакції на ринкові зміни й підвищити ефективність виробничих і маркетингових процесів. Таким чином, цифровізація товарної політики стає не лише вимогою часу, а й потужним каталізатором сталого розвитку, що забезпечує підприємству конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Оцінка ефективності товарної політики є важливою складовою системи стратегічного управління підприємством, оскільки вона дозволяє визначити, наскільки реалізовані заходи щодо формування, позиціонування, оновлення та просування товарів відповідають поставленим стратегічним цілям. Ефективна товарна політика має забезпечувати збалансованість між прибутковістю, задоволенням споживачів, конкурентоспроможністю та стабільним розвитком підприємства. Методичні підходи до оцінювання можуть включати як кількісні, так і якісні показники, що відображають економічні, маркетингові, виробничі та соціальні результати діяльності.

Оцінювання ефективності товарної політики передбачає систематичний аналіз низки показників, серед яких — обсяги продажів, прибутковість, частка ринку, рівень лояльності споживачів, інноваційна активність, швидкість

оновлення асортименту тощо. Комплексне використання цих показників дозволяє отримати об'єктивну картину стану товарного портфеля підприємства, своєчасно виявити слабкі місця та розробити рекомендації щодо підвищення результативності.

Для кількісного оцінювання ефективності товарної політики використовуються різні методики, що ґрунтуються на фінансово-економічних показниках.

Таблиця 1.5

Основні показники оцінки ефективності товарної політики підприємства

№	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст
1	Рівень рентабельності продукції	$R_p = \frac{П}{С} \times 100\%$	Показує прибутковість реалізації окремого товару або асортиментної групи.
2	Темп зростання обсягів продажів	$T = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} \times 100\%$	Відображає динаміку реалізації продукції за період.
3	Частка ринку	$D = \frac{Q_{підп}}{Q_{ринк}} \times 100\%$	Визначає позиції підприємства на ринку відносно конкурентів.
4	Індекс оновлення асортименту	$I_o = \frac{N_{нов}}{N_{заг}} \times 100\%$	Показує інтенсивність впровадження нових товарів у загальному асортименті.
5	ROMI (Return on Marketing Investment)	$ROMI = \frac{(Д - В)}{В} \times 100\%$	Оцінює ефективність маркетингових заходів, спрямованих на просування товарів.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 13; 25]

Найчастіше застосовують такі індикатори:

- Рентабельність окремих товарів або товарних груп;
- Темпи зростання обсягів реалізації продукції;
- Частка ринку, яку займає продукція підприємства;
- Індекс оновлення асортименту;

- Рівень задоволеності споживачів;
- Маркетингова віддача від інвестицій (ROMI).

Для узагальнення застосовують систему аналітичних коефіцієнтів, які дають змогу порівнювати ефективність окремих товарних позицій або напрямів діяльності.

Окрім фінансових показників, важливими є нематеріальні аспекти, що характеризують сприйняття товарів споживачами та їхню лояльність до бренду. До таких критеріїв належать: відповідність асортименту очікуванням цільової аудиторії; рівень задоволеності клієнтів якістю, дизайном і сервісом; іміджева привабливість бренду; швидкість реакції на зміни попиту; ефективність комунікації з ринком.

Для комплексної оцінки доцільно застосовувати балову систему, у межах якої кожному критерію надається оцінка за шкалою від 1 до 5 балів.

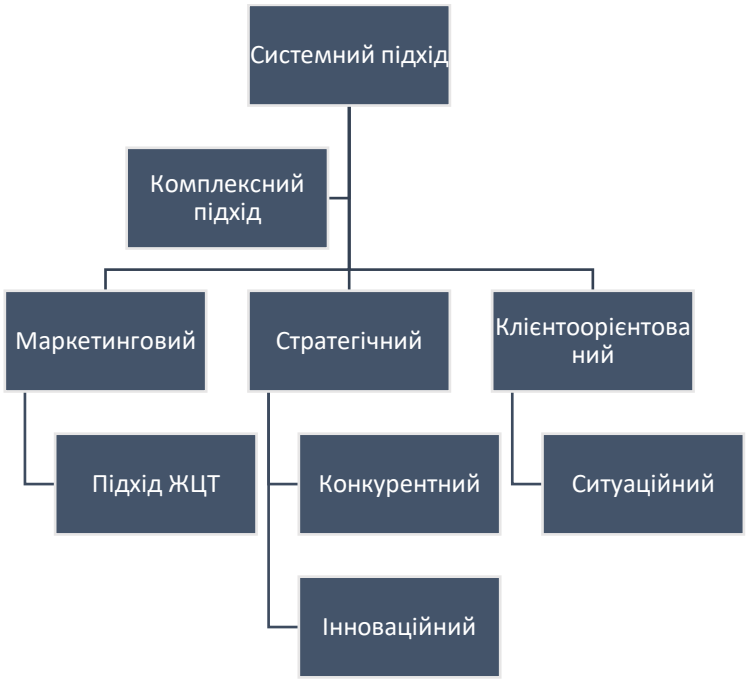

Рис. 1.1. Структура методологічного підходу до формування товарної стратегії [16; 25]

Рисунок ілюструє логічну структуру та взаємозв'язки між основними методологічними підходами до формування товарної стратегії підприємства. Вона демонструє, як базові концепції формують основу для більш прикладних і спеціалізованих підходів, які в сукупності забезпечують комплексне бачення управління товарною політикою.

Таблиця 1.6

Якісні показники ефективності товарної політики підприємства

Показник	**Критерій оцінки**	**Оцінка (1–5 балів)**	**Коментар**
Задоволеність споживачів	Рівень повторних покупок, скарги, відгуки	4	Висока лояльність, незначні претензії
Імідж бренду	Впізнаваність, репутація на ринку	5	Сильний позитивний імідж
Гнучкість товарного портфеля	Швидкість адаптації асортименту до змін	3	Середній рівень адаптивності
Інноваційна активність	Частка нових товарів у загальному обсязі	4	Активне впровадження інновацій
Рівень сервісу	Якість обслуговування, гарантія, післяпродажна підтримка	5	Високі стандарти обслуговування

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Узагальнення наведених типів товарних стратегій свідчить, що кожен із зазначених напрямів має власну логіку побудови та реалізації, при цьому в реальній практиці вони функціонують як єдина інтегрована система. Наприклад, асортиментна стратегія без врахування життєвого циклу товарів або без ефективного позиціонування не може забезпечити очікуваного результату. Успішна товарна стратегія повинна бути багатокомпонентною, враховувати як

внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні умови, зокрема конкуренцію, динаміку ринку, зміну споживчих уподобань.[10]

Ключ до ефективного управління товарною політикою полягає у здатності компанії гнучко адаптувати свою стратегію до змін у середовищі, постійно аналізувати результати та використовувати інновації для оновлення продуктових рішень. Саме збалансоване поєднання різних стратегічних підходів

Для всебічного аналізу доцільно використовувати інтегральний підхід, який передбачає розрахунок узагальненого показника ефективності товарної політики ($I_{et}п$):

$$I_{етп} = \sum_{i=1}^{n} w_i \times K_i$$

де

wi — ваговий коефіцієнт важливості і-го показника;

Ki — нормалізоване значення показника ефективності;

n — кількість оцінюваних параметрів.

Отримане значення порівнюється з еталонним або середньогалузевим, що дозволяє визначити рівень ефективності:

- 0,8–1,0 — висока ефективність;
- 0,5–0,79 — середня ефективність;
- менше 0,5 — низька ефективність, потребує коригування політики.

Ефективність товарної політики підприємства визначається не лише кількістю реалізованої продукції чи рівнем прибутку, а й здатністю компанії довгостроково утримувати конкурентні позиції, адаптуватися до зовнішніх викликів і задовольняти потреби ринку. Саме тому оцінка результативності має бути безперервним процесом, інтегрованим у систему стратегічного планування. Застосування комплексного підходу до оцінки дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати асортимент, підвищувати інноваційну активність і формувати стратегію сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ПрАТ «МХП»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (МХП) посідає провідні позиції серед українських виробників продукції птахівництва та входить до числа найвпливовіших компаній цієї галузі у світі. Заснована у 1998 році, компанія реалізує повний виробничий цикл – від вирощування зернових культур для кормів до виготовлення готової продукції. Основна діяльність МХП зосереджена на вирощуванні бройлерних курей і виробництві курячого м'яса та іншої продукції птахівництва. Завдяки високотехнологічному обладнанню підприємство гарантує споживачам якість і безпечність своєї продукції. МХП не лише активно функціонує на внутрішньому ринку, а й постійно розширює географію експорту, що підтверджує її конкурентоспроможність і відповідність міжнародним стандартам. Компанія відіграє значну роль у розвитку аграрного сектору України та зміцненні її позицій на світовому продовольчому ринку.[1]

Засновником і власником компанії «Миронівський хлібопродукт» є Юрій Косюк. МХП функціонує як міжнародна компанія з центральним офісом у Києві та додатковими представництвами, зокрема на Кіпрі. Її виробничі потужності розташовані як в Україні, так і на території Балканського півострова – через дочірню компанію Perutnina Ptuj. Діяльність МХП охоплює харчову, аграрну та технологічну сфери. Дочірні підприємства холдингу діють у різних державах Європейського Союзу, а також у Великій Британії, Саудівській Аравії, Об'єднаних Арабських Еміратах і на Балканах. Як вертикально інтегрована структура, МХП забезпечує повний цикл виробництва м'яса: від вирощування кормових культур і виробництва інкубаційних яєць до розведення свійських тварин, переробки та реалізації готової продукції. Компанія займається виготовленням широкого асортименту продуктів харчування, включаючи кулінарні вироби, м'ясні продукти, рослинні олії та комбікорми. За підсумками

2023 року ПрАТ «МХП» посіло друге місце серед найбільших агропромислових компаній України за версією журналу *Forbes*.[15]

Земельний фонд компанії МХП перевищує 360 тисяч гектарів, при цьому її угіддя розміщені в кількох областях України: Сумській, Київській, Вінницькій, Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській та Дніпропетровській. Компанія є провідним виробником курятини в Україні, утримуючи близько 64% внутрішнього ринку, а також лідером з експорту курячого м'яса – з часткою 86% у загальному обсязі національного експорту. Крім того, МХП посідає перше місце серед українських виробників м'яса в цілому (41% ринку) та комбікормів (25%). У 2017 році компанія отримала 42% усіх державних дотацій, що виділялись аграрним підприємствам України. Один із ключових брендів компанії – «Наша Ряба» – є одним з найвідоміших і найвпізнаваніших у продовольчому секторі країни. Уся продукція з курятини проходить через власні виробничі та переробні потужності МХП. Сегмент птахівництва охоплює три великі бройлерні фабрики та дві птахофабрики, які спеціалізуються на вирощуванні батьківського поголів'я і виготовленні інкубаційних яєць. Завдяки понад п'ятнадцяти розподільчим центрам та власному автопарку рефрижераторних вантажівок, компанія забезпечує швидке постачання як охолодженої, так і замороженої продукції до споживачів. Станом на 31 грудня 2023 року в українському підрозділі МХП працювало 28 788 осіб (60% чоловіків і 40% жінок), тоді як у європейських структурах компанії було зайнято 4 667 працівників, серед яких 44% – чоловіки, 56% – жінки.[15]

Організаційна структура ПрАТ «МХП» (Миронівський хлібопродукт) є складною багаторівневою системою, що поєднує вертикальну інтеграцію з функціональним управлінням. Компанія побудувала свою структуру за принципом корпоративного управління холдингового типу, де головна компанія координує діяльність численних дочірніх підприємств, розташованих по всій Україні та за її межами. Така структура забезпечує ефективне управління всіма етапами виробничого циклу — від вирощування зернових культур і виробництва

комбікормів до вирощування птиці, м’ясопереробки, реалізації готової продукції та експорту. Центральний офіс у місті Києві здійснює стратегічне планування, фінансовий контроль, розробку маркетингової політики та управління інвестиціями, тоді як виробничі підрозділи зосереджені у регіонах із сприятливими умовами для сільськогосподарського виробництва.[19]

У межах організаційної структури ПрАТ «МХП» функціонують основні управлінські підрозділи: департаменти фінансів, маркетингу, логістики, персоналу, юридичний відділ, департамент з екології та сталого розвитку, а також департамент інновацій і цифровізації. Кожен із них має чітко визначені функції та зони відповідальності, що дозволяє ефективно координувати діяльність підприємства в цілому. Управління здійснюється на основі сучасних принципів корпоративного менеджменту, із широким використанням інформаційних технологій для контролю за виробничими процесами, аналітики ринкових даних та планування ресурсів. Значна увага приділяється вертикальній інтеграції між підрозділами, що дозволяє мінімізувати витрати, підвищити якість продукції та забезпечити стабільність постачань на внутрішній і зовнішні ринки.

Особливістю організаційної структури МХП є наявність спеціалізованих дочірніх компаній, які виконують окремі функції в рамках єдиної виробничо-збутової системи. Наприклад, «Миронівська птахофабрика» відповідає за основне виробництво м’яса птиці, «Катеринопільський елеватор» — за зберігання та переробку зернових, а «Українська дистрибуційна компанія» — за реалізацію готової продукції під торговими марками «Наша Ряба», «Легко», «Бащинський» та іншими. Завдяки такій структурі ПрАТ «МХП» досягає високої гнучкості в управлінні, швидко реагує на зміни ринкової кон’юнктури та підтримує конкурентоспроможність на національному і міжнародному рівнях.

У 2024 році агропромисловий холдинг ПрАТ «МХП» продемонстрував збереження стабільних фінансових результатів попри складні умови воєнного часу. Дохід компанії зріс до 3,046 млрд доларів США, що на 0,8% більше, ніж у 2023 році. Експортна діяльність залишалася ключовим напрямом розвитку — на

закордонні ринки припало близько 60% загального доходу. Скоригований показник EBITDA становив 566 млн доларів, що свідчить про покращення операційної ефективності підприємства. Детальні показники фінансових результатів ПрАТ «МХП» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» в період 2021-2024 рр., млн дол. США

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Дохід	2 372	2 642	3 021	3 046
Зміна вартості с/г продукції (IAS 41)	184	-128	-48	135
Собівартість реалізованої продукції	-1 812	-1 908	-2 334	-2 333
Загальний прибуток (Gross profit)	744	608	639	848
Комерційні, загальногосподарські та адміністративні витрати	-228	-254	-270	-348
Інші операційні надходження	11	13	19	16
Інші операційні витрати	-11	-83	-49	-76
Збиток від знецінення гудвілу та основних засобів	-10	-29	–	-27
Операційний прибуток	**506**	**255**	**339**	**413**
Фінансовий дохід	10	6	37	21
Фінансові витрати	-150	-155	-163	-160
Збиток від обмінних курсів	40	-365	-40	-125
Прибуток/збиток до оподаткування	403	-259	173	149
Податок на прибуток (витрати)/вигода	-6	28	-31	-5
Прибуток/збиток за рік	**393**	**-231**	**142**	**144**

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Незважаючи на валютні коливання та високі витрати, пов’язані з війною, компанія завершила рік із чистим прибутком 144 млн доларів США, що підтверджує її фінансову стійкість і здатність адаптуватися до складних економічних умов.

Аналіз фінансових результатів ПрАТ «МХП» за 2021–2024 рр. свідчить про стабільну діяльність підприємства та поступове відновлення фінансових показників після впливу воєнних і економічних викликів. Загальний дохід компанії у 2024 році зріс до 3,046 млрд дол. США, що демонструє незначне, але позитивне зростання у порівнянні з 2023 роком (+0,8%). Це свідчить про збереження високого рівня виробничих потужностей та стабільних експортних поставок навіть в умовах триваючої війни. Частка експорту у структурі доходів залишилася на рівні 60%, що підтверджує ефективність міжнародної диверсифікації бізнесу. Найбільшими ринками збуту для продукції МХП залишаються країни ЄС, Близького Сходу та Північної Африки, а також держави Азії, де компанія активно розвиває партнерські відносини та створює нові дистрибуційні канали.

У структурі витрат 2024 року спостерігається певне збільшення адміністративних і комерційних витрат (на 28,9%), що зумовлено підвищенням вартості логістики, енергоносіїв та додатковими витратами на забезпечення безперервності виробничих процесів у воєнних умовах. Водночас операційний прибуток зріс до 413 млн дол. США, що на 21,8% перевищує показник попереднього року. Це стало можливим завдяки підвищенню ефективності внутрішніх процесів, впровадженню інноваційних підходів до управління виробництвом і оптимізації витрат. Скоригований показник EBITDA досяг 566 млн дол. США, що на 27% більше, ніж у 2023 році, що підтверджує покращення операційної рентабельності та підвищення прибутковості основної діяльності.

Незважаючи на позитивну динаміку операційних показників, вплив зовнішніх факторів, зокрема коливань валютних курсів і високих фінансових витрат, продовжує позначатися на кінцевому результаті. У 2024 році компанія

зафіксувала чистий прибуток у розмірі 144 млн дол. США, що на 1,4% більше, ніж роком раніше. Це свідчить про поступове відновлення фінансової стійкості та здатність МХП підтримувати прибутковість навіть у нестабільному макроекономічному середовищі. Крім того, у 2024 році підприємство продовжило активну міжнародну експансію, зокрема через угоду щодо придбання іспанської групи UVESA та розширення діяльності на ринку Саудівської Аравії. Таким чином, результати 2024 року підтверджують ефективність стратегії вертикальної інтеграції, зважену політику управління ризиками та орієнтацію ПрАТ «МХП» на сталий розвиток і посилення позицій на світовому ринку.

Необоротні активи (за винятком відстрочених податкових активів, довгострокових депозитів і необоротних фінансових активів) залежно від географічного розташування виробничих потужностей станом на 31 грудня 2024 року та 31 грудня 2023 року були такими:

Таблиця 2.2

Необоротні активи ПрАТ «МХП» , млн дол. США

Регіон	**2022 р.**	**2023 р.**	**2024 р.**	**Відхилення, %**	
				2023 р. до 2022р.	**2024 р. до 2023 р.**
Україна	1922	1913	1 905	-0.09	-0.42
Європа	315	367	421	0.52	0.15
Близький Схід та Північна Африка	2	8	10	0.06	0.25
Разом	**2239**	**2288**	**2 336**	**0.49**	**0.21**

Джерело: складено автором на основі [15]

МХП виробляє широкий асортимент продукції, зокрема охолоджене та заморожене куряче м’ясо, кулінарні вироби на його основі, м’ясопереробну продукцію (сосиски, ковбаси, нагетси), рослинні олії (соняшникову та соєву), а також комбікорми для свійських тварин, включаючи птицю та велику рогату худобу. Компанія є лідером у виробництві курятини в Україні, забезпечуючи

понад 55% промислового виробництва та покриваючи близько 35% загального споживання. Один із найвідоміших брендів підприємства – торгова марка «Наша Ряба». Виробничі потужності підприємств «МХП» дозволяють забезпечити повний процес виробництва курятини [15].

Географія постачальників продукції для виробництва ПрАТ «МХП» є доволі широка та охоплює країни Європи, Азії, Північної Америки й Африки, що свідчить про стабільні міжнародні партнерства. Важливу роль у дистрибуції відіграє MHP Food Trading – логістичний центр компанії, заснований у 2016 році в Дубаї (ОАЕ), який активно розвивається на ринку Об'єднаних Арабських Еміратів і Близького Сходу. Уже в 2019 році компанія реалізувала понад 15 тисяч тонн замороженої курятини в цьому регіоні. З метою зміцнення позицій на європейському ринку та забезпечення безперебійної роботи з клієнтами, у липні 2018 року було створено ще одну структуру – MHP Trade BV, яка координує діяльність компанії в Європі.

Таблиця 2.3

Канали реалізації, млрд дол. США

Реалізація продукції	**2022 р.**	**2023 р.**	**2024 р.**	**Відхилення 2024 р. до 2022 р., %**
Експорт	1.601	1.807	1.807	**+12.9**
Внутрішній ринок	1.041	1.214	1.239	**+19.0**
Разом	**2.642**	**3.021**	**3.046**	**+15.3**

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Аналіз даних демонструє позитивну динаміку реалізації продукції компанії як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Найбільше зростання забезпечив експорт, що свідчить про ефективну експортно орієнтовану товарну стратегію, здатну адаптуватися до потреб міжнародних споживачів та відповідати вимогам зарубіжних ринків. Внутрішній ринок також демонструє зростання, проте воно менш інтенсивне, що може свідчити про насичення або зниження еластичності попиту. У товарній структурі найбільшу частку доходу формує продукція птахівництва, зокрема куряче м'ясо, яке залишається стабільним

джерелом прибутку. Водночас стрімке зростання виручки від реалізації рослинної олії свідчить про успішну диверсифікацію товарного портфеля та високий потенціал цієї товарної групи.

З маркетингової точки зору, компанія ефективно реалізує стратегії сегментації та позиціонування, особливо на європейському ринку, де спостерігається сталий приріст виручки. Проте зниження обсягів реалізації в сегменті обробленого м'яса вимагає перегляду маркетингових підходів: оновлення продуктового дизайну, розширення асортименту або зміни комунікаційної стратегії. Загалом, структура збуту та дохідності підтверджує наявність цілісної товарної політики, зорієнтованої як на стабільні товарні групи, так і на розвиток перспективних напрямків – із урахуванням як ринкових трендів, так і змін у поведінці споживачів.

МХП здебільшого здійснює закупівлі через тендерні процедури, що дозволяє компанії обирати найбільш вигідні та надійні пропозиції з урахуванням якості, вартості та умов постачання. Такий підхід забезпечує ефективне управління ланцюгом постачання, дозволяє своєчасно забезпечувати виробництво необхідними ресурсами й матеріалами, а також сприяє підвищенню прозорості та оптимізації процесів закупівель. Завдяки ретельному відбору партнерів МХП гарантує стабільність і надійність поставок для безперебійної роботи виробничих підрозділів. Основна частина імпортних запчастин припадає на забійно-переробний комплекс птахофабрик, на яких виробляється продукція «Нашої Ряби» [20]. Собівартість реалізованої продукції ПрАТ «МХП» наведена в табл. 2.5.

Компанія МХП володіє широким портфелем впізнаваних торгових марок, серед яких «Наша Ряба», «Наша Ряба Апетитна», Skott Smeat, Qualiko, Ukrainian Chicken, Sultanah, Assilah, Chick&Go, «Секрети Шефа», «М'ясомаркет», KURATOR, «Легко!», «Бащинський», РЯБСНІСК, LaStrava, «ХО перекусити?», Vegas, INTRO, «Українське курча», «Курка по-домашньому». Завдяки повній

вертикальній інтеграції виробництва, а також розвиненій логістичній мережі з дев'ятьма дистрибуційними центрами у ключових містах України, МХП забезпечує ретельний контроль якості й біобезпеки на всіх етапах – від вирощування сировини до доставки продукції кінцевому споживачу. Це дозволяє компанії гарантувати відповідність продукції міжнародним стандартам безпечності харчових продуктів, зокрема FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food. Продукція МХП реалізується у понад 80 країнах світу. Ще у 2003 році компанія першою у світі впровадила франчайзингову модель у сегменті «охолоджене м'ясо птиці» під брендом «Наша Ряба».[4]

Таблиця 2.4

Собівартість продукції ПрАТ «МХП», млн дол. США

Витрати	**2022 р.**	**2023 р.**	**2024 р.**	**Відхилення 2024 р. до 2022 р., %**
Вартість використаної сировини та інших запасів	1 274	1 579	1 624	+27.5
Нарахування заробітної плати та супутні витрати	287	352	388	+35.2
Послуги	204	255	279	+36.8
Витрати на амортизацію	141	148	142	+0.7
Разом	**1 906**	**2 334**	**2 333**	**+22.4**

Джерело: сформовано автором на основі [19; 20]

На сьогодні франчайзингова мережа налічує понад 1700 торгових точок по всій території України, через які реалізується близько 35% охолодженої курятини компанії. Завдяки власній логістиці, МХП має змогу контролювати якість, свіжість і безпечність продукції на всіх етапах: від вирощування зернових для кормів до розподілу м'яса в кожній точці продажу. Крім того, мережа фірмових магазинів «М'ясомаркет», яку МХП розвиває спільно з партнерами, входить у топ-5 продовольчих ритейлерів України за такими критеріями, як кількість

торгових точок, рівень національного покриття та географічна присутність у регіонах.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Фінансово-економічні результати діяльності ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр. демонструють поступове відновлення після значного впливу воєнних подій на економіку України та світові аграрні ринки. Незважаючи на нестабільне середовище, компанія зберегла провідні позиції серед агропромислових підприємств Європи, забезпечуючи стійке зростання доходів, нарощення експортного потенціалу та покращення операційної ефективності. Основними факторами такого розвитку стали ефективна вертикально інтегрована бізнес-модель, розвинена логістика, стратегічна орієнтація на міжнародні ринки та системна політика оптимізації витрат.

Попри незначне зростання загального доходу, цей результат підтверджує стабільність виробничо-збутової діяльності компанії навіть в умовах воєнного стану. Основну частку доходу продовжує формувати птахівничий сегмент, який охоплює виробництво та реалізацію курячого м’яса, оброблених продуктів і супутніх видів м’ясної продукції. Значну роль також відіграє олійно-зерновий напрям, зокрема виробництво рослинної олії та зернових культур, що забезпечує валютну виручку від експорту.

Як видно з таблиці, у 2024 році птахівничий сегмент залишався основним джерелом доходів, формуючи понад 55% загальної виручки компанії. У порівнянні з 2022 роком його обсяг збільшився на 10,6%, що пояснюється стабільним попитом на куряче м’ясо як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках, а також розвитком нових партнерських програм у країнах Близького Сходу, Північної Африки та ЄС. Водночас спостерігається помітне зростання у сегменті олійної продукції (+32,9%), що пов’язано з підвищенням цін на соняшникову олію та розширенням експортних каналів. Європейський підрозділ МХП (Perutnina Ptuj) продемонстрував приріст доходу до 583 млн дол. США, що

свідчить про ефективну інтеграцію європейських активів у загальну корпоративну структуру холдингу.

Таблиця 2.5

Загальний дохід від головних груп товарів ПрАТ «МХП», млн дол. США

Групи товарів	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
Куряче м'ясо	1 328	1 402	1 430	**+7.7**
Оброблене м'ясо	93	111	122	**+31.1**
Інші види м'яса птиці	104	130	135	**+29.8**
Птахівництво (разом)	1 525	1 643	1 687	**+10.6**
Рослинна олія	448	565	573	**+27.9**
Інші олійні продукти	16	41	44	**+175.0**
Олійна продукція (разом)	464	606	617	**+32.9**
Зерно	157	186	190	**+21.0**
Інша с/г продукція	32	41	47	**+46.9**
С/г продукція (разом)	189	227	237	**+25.4**
Куряче м'ясо (Європа)	266	316	333	**+25.2**
Оброблене м'ясо (Європа)	141	164	180	**+27.7**
С/г продукція (Європа)	57	65	70	**+22.8**
Європейський сегмент (разом)	464	545	583	**+25.6**

Джерело: створено автором на основі [23]

Загальна собівартість реалізованої продукції у 2024 році склала 2,333 млрд дол. США, що практично відповідає рівню попереднього року. Найбільшу частку у структурі витрат становлять матеріальні ресурси (понад 69%), витрати на оплату

праці (17%) та послуги виробничого характеру (12%). Помірне зростання заробітних витрат зумовлено підвищенням рівня оплати праці, збереженням соціальних гарантій мобілізованих працівників та компенсаційними виплатами у межах програм підтримки персоналу.

Компанія зберегла стабільну операційну прибутковість — операційний прибуток у 2024 році становив 413 млн дол. США, що на 21,8% більше, ніж у 2023 році. Це стало можливим завдяки оптимізації витрат, підвищенню ефективності виробництва та зростанню частки продукції з доданою вартістю. Скоригований показник EBITDA зріс до 566 млн дол. США (+27% р/р), що підтверджує покращення фінансової гнучкості компанії. Чистий прибуток за підсумками 2024 року досяг 144 млн дол. США, що свідчить про збереження фінансової стійкості холдингу.

У 2024 році ПрАТ «МХП» продемонструвало помітне поліпшення ключових фінансових показників, що відображає ефективне управління ресурсами та стабілізацію після кризових років 2022–2023. Згідно зі звітом, загальні активи компанії на кінець 2024 року становили 3,821 млрд дол. США, що на 2% більше, ніж у 2023 році. Основну частку активів (понад 61%) становили необоротні активи, пов’язані з виробничими потужностями в Україні та країнах ЄС, що свідчить про високий рівень капіталізації виробництва. Водночас частка оборотних активів дещо знизилася — до 1,48 млрд дол. США, що зумовлено скороченням запасів і дебіторської заборгованості через оптимізацію ланцюгів постачання та покращення управління запасами.[23]

У структурі пасивів спостерігається зменшення загальної суми зобов’язань — з 2,29 млрд дол. США у 2023 році до 2,24 млрд дол. США у 2024 році. Це відбулося завдяки плановому погашенню частини кредитного портфеля та зменшенню короткострокових боргових зобов’язань. При цьому власний капітал підприємства зріс до 1,58 млрд дол. США, що на 8,6% більше порівняно з попереднім роком, і свідчить про підвищення фінансової стійкості та здатність компанії забезпечувати розвиток переважно за рахунок внутрішніх ресурсів.

Коефіцієнт автономії (співвідношення власного капіталу до загальної суми активів) зріс до 0,41, що відповідає прийнятному рівню фінансової незалежності для великої виробничої корпорації.

Позитивна динаміка простежується також у сфері ліквідності та грошових потоків. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 році становив 1,28, що свідчить про достатність оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Потік коштів від операційної діяльності зріс на 17%, до 537 млн дол. США, що відображає ефективність основної діяльності підприємства. У свою чергу, інвестиційні потоки залишалися від'ємними (–273 млн дол. США), що пояснюється модернізацією виробничих потужностей та реалізацією проєктів з відновлюваної енергетики. Фінансові потоки характеризувалися скороченням зовнішніх запозичень та частковим погашенням єврооблігацій, що знизило боргове навантаження на компанію.

Показники рентабельності також підтверджують позитивну тенденцію. У 2024 році рентабельність продажів (net profit margin) склала 4,7%, що на 0,3 в.п. вище, ніж у 2023 році. Рентабельність активів (ROA) становила 3,8%, а рентабельність власного капіталу (ROE) — 9,1%, що свідчить про ефективне використання ресурсів і стабільне генерування прибутку. Показник EBITDA margin залишився на рівні 18,6%, що вказує на збереження високої операційної ефективності бізнес-моделі холдингу.

Варто зазначити, що у 2024 році МХП продовжував активно реалізовувати стратегію зниження валютних ризиків, зокрема через переорієнтацію частини боргових інструментів у євро та хеджування валютних коливань. Це дозволило зменшити збитки від курсових різниць до 125 млн дол. США, що майже утричі менше, ніж у кризовому 2022 році. Компанія також підтримувала стабільний кредитний рейтинг рівня B/B+ від агентств *Fitch* та *S&P*, що є позитивним сигналом для інвесторів і кредиторів.

Отже, аналіз фінансових показників свідчить, що ПрАТ «МХП» у 2024 році зміцнило свою фінансову стабільність, покращило ліквідність, зменшило боргове

навантаження і водночас зберегло прибутковість операційної діяльності. Це підтверджує ефективність обраної моделі антикризового управління, орієнтованої на раціональне використання активів, контроль витрат і поступову модернізацію виробничої інфраструктури. У сукупності ці чинники формують підґрунтя для сталого зростання компанії в середньостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності реалізації товарної стратегії ПрАТ «МХП»

Ринок диктує підприємствам, які товари повинні бути представлені в асортименті, тому головне завдання виробника полягає у тому, щоб задовольнити запити споживачів краще та ефективніше, ніж конкуренти. Невідповідність асортиментної структури запитам ринку може призвести до втрати частки ринку, зниження прибутковості та конкурентоспроможності, а в довгостроковій перспективі – до послаблення економічної стабільності підприємства. Зважаючи на це, стратегічне формування асортименту з урахуванням ринкової кон’юнктури, споживчих вподобань і потенціалу кожної товарної групи є необхідною умовою забезпечення сталого зростання прибутку й збереження лідерських позицій на ринку.

У ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» формування ефективної товарної стратегії займає важливе місце в загальній системі управління. Компанія акцентує увагу на постійному вдосконаленні якості своєї продукції, проводячи регулярний аналіз відповідності наявного асортименту запитам споживачів. У відповідь на глобальні виклики, зумовлені як зовнішньоекономічними факторами, так і трансформацією внутрішнього ринку, підприємство визначило пріоритетними ті категорії товарів, які залишаються незмінно затребуваними, зокрема борошно, хлібобулочні вироби, ковбасну продукцію та м’ясо. Розширення присутності цих продуктів на ринку дозволяє компанії не лише закріпити свої позиції в ключових сегментах, а й створити потенціал для подальшого масштабування та диверсифікації бізнесу.[15]

Протягом 2024 року ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» продовжував стратегічне зосередження на оптимізації товарного портфеля, ґрунтуючись на чітко визначеній товарній та експортній політиці. Головним фокусом залишались чотири ключові напрямки: охолоджена курятина, продукція переробки м'яса, рослинна олія та сільськогосподарські культури. Компанія значно посилила присутність у сегменті ринку «ready-to-cook» та «pre-cooked», підвищуючи частку готової продукції з доданою вартістю. Паралельно з розширенням лінійки продукції, «МХП» активно модернізував внутрішні виробничі та логістичні процеси, включивши інновації на основі цифрових технологій та стратегічного управління портфелем.

Товарна політика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» частково не відповідає сучасним маркетинговим підходам, зокрема принципу: «виробляти те, що потрібно споживачеві, а не продавати те, що вже виготовлено». Планування виробництва базується переважно на наявних ресурсах і технологічних можливостях, а не на глибокому аналізі ринку. Дослідження споживчих потреб проводяться нерегулярно та поверхнево, що обумовлено обмеженими кадровими ресурсами в маркетинговому підрозділі. Залучення сторонніх дослідницьких компаній для аналізу ринку вважається занадто витратним, унаслідок чого компанія іноді реалізує продукцію, яка не в повній мірі відповідає очікуванням споживачів.

Попри ці виклики, МХП має ефективну цінову політику, яка дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку м'яса та кормів. Водночас рекламна стратегія потребує вдосконалення для забезпечення комплексного просування продуктів, які поки що приносять незначний прибуток, але мають потенціал до зростання.[19] Сукупність технологічного розвитку, оптимізації логістики, впровадження інновацій і розширення асортименту забезпечили МХП провідну позицію на українському ринку. Для підтримання досягнутого рівня необхідно реалізовувати ефективну та гнучку маркетингову політику, яка

передбачає щорічну оцінку ефективності управління маркетингом, а також підвищення кваліфікації спеціалістів у цій сфері.

Додатково варто наголосити, що в умовах постійної трансформації ринку компанії доцільно активніше застосовувати інструменти цифрового маркетингу, зокрема аналітику великих даних для прогнозування споживчої поведінки, розвиток персоналізованих пропозицій, а також активізацію присутності у соціальних мережах.[20] Це дозволить не лише оперативно реагувати на зміни попиту, а й формувати стійку лояльність до бренду серед різних цільових аудиторій. МХП має всі ресурси для посилення своїх позицій через більш клієнтоорієнтовану та інноваційну маркетингову стратегію.

Товарна політика ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» є одним із ключових елементів загальної стратегії компанії, яка спрямована на забезпечення лідерства на українському ринку м’яса птиці, а також на зміцнення позицій на міжнародних ринках. Основними завданнями товарної політики МХП є формування оптимального асортименту продукції, управління життєвим циклом товарів, покращення якісних характеристик продукції, розробка нових товарних позицій відповідно до змін попиту, а також підтримка позитивного іміджу компанії через якість, безпечність та відповідність продукції до стандартів сертифікації. Водночас стратегія підприємства включає в себе гнучке реагування на ситуацію на ринку, сезонні коливання попиту та зміни в уподобаннях споживачів.

МХП застосовує низку методів управління товарною політикою. Зокрема, активно використовується аналіз життєвого циклу товарів (ЖЦТ) для визначення необхідності модернізації або виведення з ринку певних позицій, здійснюється ABC- та XYZ-аналіз товарного портфеля для визначення найбільш прибуткових і стабільних груп продукції.

Проведений ABC-аналіз дозволив визначити найбільш прибуткові та стратегічно важливі напрямки діяльності ПрАТ «МХП», що формують основу товарної стратегії підприємства. Найвагомішим напрямком беззаперечно виступає птахівництво, яке забезпечує близько 54% загального прибутку

компанії. Цей напрямок віднесено до категорії А, що вказує на його ключову роль у формуванні фінансових результатів та загального успіху компанії. Також до категорії А потрапило рослинництво, частка якого становить 19% прибутку. Разом ці два напрями формують понад 73% прибутковості, що свідчить про високу концентрацію прибутку в обмеженій кількості видів діяльності.

Таблиця 2.6

ABC-аналіз основних напрямків діяльності ПрАТ «МХП» (2023-2024 рр.)

Напрямок діяльності	Прибуток, млн грн	Частка прибутку, %	Сумарна частка, %	Категорія
Птахівництво	8 100	54,0	54,0	A
Рослинництво	2 850	19,0	73,0	A
Виробництво м’ясних напівфабрикатів та готових страв	1 500	10,0	83,0	B
Переробка сої та соняшнику	1 150	7,7	90,7	B
Виробництво біогазу та енергії	750	5,0	95,7	C
Інші напрямки (логістика, R&D, послуги)	490	3,3	99,0	C
Соціальні та допоміжні проєкти	150	1,0	100,0	C

Джерело: створено автором на основі [23]

Категорія В охоплює напрямки зі стабільною, але нижчою часткою прибутку – виробництво готових страв та напівфабрикатів з м’яса, а також переробку сої та насіння соняшнику. Частка прибутку цих сегментів становить приблизно 17,7% та пропонує потенціал зростання за умови цілеспрямованої маркетингової та інноваційної підтримки. Категорія С включає енергетичні проекти, дослідження та розробки, логістику та соціальні ініціативи, які разом генерують приблизно 7%

прибутку. Незважаючи на поточні відносно низькі фінансові результати, ці напрямки є важливими для сталого розвитку компанії, її енергетичної незалежності та екологічності. Це особливо актуально з огляду на критерії КСВ (корпоративної соціальної відповідальності) та ESG.Таким чином, аналіз виявив високу залежність компанії від птахівництва. Це може свідчити як про стратегічну спеціалізацію, так і про певну вразливість до зовнішніх ризиків (зміни регуляторної політики, ринкової кон'юнктури, епідеміологічних загроз у тваринництві). Для посилення стійкості продуктової стратегії МХП рекомендується диверсифікувати прибутки шляхом розвитку напрямків з категорій B та C, зокрема, зосереджуючись на високотехнологічних продуктах з доданою вартістю (готові страви, енергетика, інновації).

Також впроваджуються елементи сегментації товарів залежно від ринку збуту: експортні лінійки продукції (наприклад, під брендом "Qualiko") мають дещо іншу упаковку, маркування та відповідність вимогам міжнародних стандартів у порівнянні з продукцією для внутрішнього ринку (бренд "Наша Ряба"). Асортимент формується з урахуванням платоспроможності цільових сегментів, звичок споживання та конкурентного середовища. Значна увага приділяється якості товару: компанія постійно модернізує виробничі лінії, запроваджує системи контролю якості на кожному етапі – від вирощування птиці до пакування готової продукції. Товарна політика також включає інноваційний підхід: у 2023–2024 роках компанія активно просувала продукцію з доданою вартістю, зокрема напівфабрикати та готові до споживання продукти, що користуються все більшим попитом у сегменті urban-покупців. Розширення продуктового портфеля відбувається завдяки інвестиціям у дослідження та розробки, враховуючи тренди здорового харчування, зменшення вмісту жиру, використання екологічно безпечної упаковки тощо.

У рамках реалізації товарної стратегії ПрАТ «МХП» важливе місце займає брендинг як інструмент формування ринкової ідентичності та споживчої лояльності. Компанія успішно сформувала багаторівневу бренд-архітектуру, яка

охоплює як національний, так і міжнародний ринки. Найвідомішим брендом МХП є «Наша Ряба», який стабільно утримує лідерські позиції на ринку охолодженого курячого м’яса в Україні. Цей бренд асоціюється зі свіжістю, якістю та безпечністю продукції, що підкріплено багатоетапним контролем виробництва — від вирощування птиці до постачання в торговельні мережі. Згідно з маркетинговими дослідженнями, «Наша Ряба» має один із найвищих рівнів впізнаваності серед українських споживачів, що забезпечує високу лояльність та стабільний попит навіть за умов зростання конкуренції.[1]

Крім «Нашої Ряби», МХП активно розвиває й інші бренди, спрямовані на різні сегменти споживачів. Зокрема, бренд «Апетитна» орієнтований на середній ціновий сегмент і пропонує широкий асортимент ковбас, сосисок, шинки та напівфабрикатів, задовольняючи попит на готові рішення для швидкого приготування їжі. Інший важливий бренд –«Секрети Шефа»– розрахований на сегмент HoReCa, а також споживачів, що цінують високу якість і гастрономічний підхід. Крім того, МХП активно просуває власну продукцію за кордоном, адаптуючи брендінг під міжнародні ринки, зокрема ЄС, Близький Схід та Африку, де продукція експортується під іншими торговими марками або в форматі private label. Така багаторівнева система брендів дозволяє компанії гнучко реагувати на потреби споживачів, сегментувати ринки та формувати стійку конкурентну перевагу, що є важливою складовою ефективної товарної стратегії.

Ще одним важливим елементом товарної політики є гнучке ціноутворення, яке враховує собівартість виробництва, конкурентні ціни, логістичні витрати та купівельну спроможність споживача. Товари поділяються за рівнем прибутковості, і для кожної категорії встановлюються окремі цілі з продажів та маркетингової підтримки. У 2024 році компанія також посилила свою товарну політику на європейському ринку, розширивши асортимент експорту, зокрема до Польщі, Румунії, Нідерландів, і адаптувавши продукцію до локальних споживчих очікувань.

Отже, товарна політика МХП – це збалансована система, що поєднує стратегічний підхід до формування асортименту, глибокий аналіз ефективності кожного товарного напрямку, впровадження інновацій, контроль якості, адаптацію до міжнародних вимог і прагнення до відповідності сучасним запитам ринку. Усе це дозволяє компанії не лише утримувати лідерські позиції на українському ринку, але й поступово розширювати свій вплив у глобальному продовольчому просторі.

Товарна стратегія ПрАТ «МХП» спрямована на забезпечення стабільного розвитку компанії шляхом оптимізації асортименту, підвищення якості продукції, розвитку нових товарних напрямів і зміцнення позицій брендів на внутрішньому та зовнішніх ринках. Ефективність реалізації цієї стратегії визначається рівнем конкурентоспроможності продукції, обсягами виробництва, динамікою продажів, прибутковістю та здатністю компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У структурі товарної стратегії МХП центральне місце займає виробництво курятини, що є основним видом діяльності компанії. Виробничо-інтегрована модель дозволяє контролювати всі етапи створення продукту — від вирощування зернових культур до реалізації готової продукції. Такий підхід забезпечує високу якість товарів і стабільність постачань. Однак аналіз динаміки показників за останні роки свідчить, що ефективність реалізації стратегії не є однорідною: поряд із позитивними результатами спостерігаються і певні негативні тенденції.

Оцінка ефективності реалізації товарної стратегії ПрАТ «МХП» у 2024 році свідчить про високу стійкість бізнес-моделі Групи та значний прогрес у стратегічній трансформації, попри безпрецедентні виклики, пов'язані з повномасштабною війною в Україні. Стратегія Групи залишається незмінною, зосереджуючись на перетворенні на провідного світового виробника сталого продовольства та використання переваг вертикально інтегрованої моделі.

Ефективність товарної стратегії була значною мірою підтверджена здатністю Групи підтримувати та розширювати свою присутність на міжнародних ринках.

МХП продовжувало експортувати продукцію (зернові, олії, м'ясо птиці та продукти з птиці) у понад 80 країн світу. Експортна виручка залишалася стабільною, а її частка у загальній виручці Групи склала 60% у 2024 році, що підкреслює успіх стратегії міжнародної експансії та забезпечує природне хеджування від волатильності місцевої валюти.

В рамках міжнародної стратегії було досягнуто:

- Розширення асортименту та впровадження на існуючі та нові експортні ринки, орієнтуючись на продаж високомаржинальних продуктів з доданою вартістю (Value-Added Products, VAP).
- У регіоні MENA (Близький Схід та Північна Африка) зростання було зумовлене продажем сировинних продуктів, а також попередньо приготованих (pre-cooked) та готових до приготування (ready-to-cook) продуктів.
- У Європі відбувся зсув асортименту у бік продуктів з доданою вартістю, що компенсувало зниження обсягів.

Рис. 2.1 Структура виручки (2024 р.) [29]

Ключовим елементом товарної стратегії є продовження трансформації МХП у продовольчу компанію через розвиток продуктів з доданою вартістю (VAP). Частка Групи в загальній виручці від VAP зросла у 2024 році, причому зростання спостерігалося в усіх регіонах, особливо в MENA.

- Тривав розвиток сегментів роздрібної торгівлі та HoReCa (готелі, ресторани, кейтеринг), включаючи такі інноваційні формати, як вулична їжа

(street food), «темні кухні» (dark kitchens) та віртуальні ресторани (virtual restaurants).

- У 2024 році франчайзингові партнери відкрили, модернізували або оновили 168 торгових точок, в результаті чого 56% роздрібної мережі тепер представлено в нових форматах.
- В Україні було запущено проєкт «Food Service», який забезпечує порційними готовими до вживання стравами корпоративних клієнтів та національні роздрібні мережі.

Незважаючи на складні умови, всі виробничі потужності в Україні продовжували працювати на повну потужність. Загальні обсяги продажів Групи у 2024 році залишалися стабільними та склали 857 454 тонни (2023: 849 665 тонн).

Детальна фінансова оцінка ефективності реалізації товарної стратегії наведена у зведених результатах бізнес-сегментів. Дані демонструють, що ключовий сегмент «Птахівництво та супутні операції» генерує найбільшу зовнішню виручку, тоді як сегмент «Агровиробництво» є лідером за показником скоригованої EBITDA серед сегментів, що відображає інтегровану модель бізнесу.

Зовнішня виручка та валовий прибуток є частиною загальної виручки та валового прибутку Групи (3,046 та 848 відповідно). Показник Скор. EBITDA сегмента не включає нерозподілені витрати Групи. Загалом, незважаючи на стабільну виручку (3,046 млрд US$ у 2024 р. проти 3,021 млрд US$ у 2023 р.), ефективність була підтверджена значним зростанням прибутковості:

- Валовий прибуток зріс на 33% (до 848 млн US$).
- Скор. EBITDA (чиста від IFRS 16) зросла на 27% (до 566 млн US$).

Зростання прибутковості було значною мірою зумовлене вищим валовим прибутком, частково компенсованим збільшенням витрат, пов'язаних з війною. Таким чином, товарна стратегія МХП, орієнтована на диверсифікацію ринків та розвиток VAP, продемонструвала свою ефективність та стійкість у 2024 році.

Таблиця 2.7

Ключові показники ефективності бізнес-сегментів МХП за 2024 рік (US$ млн)

Бізнес-сегмент	Зовнішня виручка (External Sales)	Валовий прибуток (Gross Profit)	Скор. EBITDA сегмента до нерозподілених витрат
Птахівництво та супутні операції	1,633	372	257
Європейський операційний сегмент	575	145	89
Олійна діяльність	457	47	49
Агровиробництво	381	284	322
УСЬОГО (Консолідована зовнішня виручка)	**3,046**	**848**	**717**

Джерело: створено автором на основі [23]

Ефективність реалізації товарної стратегії ПрАТ «МХП» у 2024 році демонструє не просто виживання, а стійку фінансову життєздатність та успішну адаптацію до умов повномасштабної війни. Ключовим доказом успіху є значне зростання прибутковості, де Валовий прибуток зріс на 33% (до 848 млн. дол. США), а Скор. EBITDA збільшилася на 27% (до 566 млн. дол. США). Ці показники, досягнуті на тлі складнощів із логістикою та зростання воєнних ризиків, свідчать про те, що стратегічний акцент на вертикальній інтеграції та експортній диверсифікації виявився правильним. Вертикальна інтеграція дозволила Групі контролювати витрати та якість сировини, зокрема, через сегмент Агровиробництва, який став лідером за показником Скор. EBITDA (322 млн. дол. США), забезпечуючи внутрішню потребу та генеруючи значний прибуток від зовнішніх продажів. Таким чином, товарна стратегія забезпечила стабільність операційної діяльності та ефективно хеджувала валютні ризики через високу частку експортної виручки.

Центральною віссю товарної стратегії МХП є перетворення на глобальну продовольчу компанію, що підтверджується тим, що 60% загальної виручки Групи було отримано з експорту, охоплюючи понад 80 країн. Ця географічна диверсифікація супроводжувалася якісною трансформацією асортименту, а саме переходом до продуктів з доданою вартістю (VAP). Успіх цього напрямку відображається у зростанні сегмента Європейських операцій, який генерував 575 млн. дол. США зовнішньої виручки, орієнтуючись на продаж VAP, що мають вищу маржинальність. Стратегія в регіоні MENA також була скоригована: поряд з сировинними продуктами, МХП активно просуває попередньо приготовані (pre-cooked) та готові до приготування (ready-to-cook) товари. Це свідчить про гнучкість товарної політики та здатність Групи адаптувати свій продуктовий портфель до високих вимог і кулінарних трендів різних міжнародних ринків, що є вирішальним фактором довгострокової ефективності.[6]

На внутрішньому ринку України ефективність товарної стратегії була підтверджена через «кулінарну трансформацію» — розвиток роздрібних мереж та сегмента Food Service. МХП активно інвестувало у переформатування точок продажу: наразі 56% роздрібної мережі представлено в нових, сучасних форматах, які включають елементи вуличної їжі, «темних кухонь» та віртуальних ресторанів. Це дозволяє Групі максимально наблизитися до кінцевого споживача, пропонуючи не просто сирий продукт, а готові кулінарні рішення, що значно підвищує лояльність та обсяг продажів продуктів з високою доданою вартістю. Запуск проєкту «Food Service» для корпоративних клієнтів та національних мереж посилює синергію між виробництвом та дистрибуцією, перетворюючи внутрішній ринок на ефективний полігон для тестування нових товарів. Таким чином, успішне злиття виробничої потужності (робота всіх заводів на повну потужність) зі стратегічною роздрібною експансією гарантує стабільний обсяг продажів 857 454 тонни та демонструє комплексний підхід до оцінки ефективності товарної стратегії.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «МХП» В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Проблеми та обмеження у реалізації товарної політики підприємства

ПрАТ «МХП» як провідна агропромислова компанія України реалізує складну та багаторівневу товарну стратегію, яка охоплює виробництво та реалізацію продукції у таких ключових напрямах, як птахівництво, свинарство, скотарство, рослинництво, а також виробництво кормів і готових харчових продуктів. У межах цієї стратегії МХП активно розвиває власні торгові марки, адаптує асортимент до вимог ринку, диверсифікує канали збуту та здійснює експортні операції до понад 80 країн світу.[23] В цілому можна відзначити, що існуюча товарна стратегія демонструє стабільність і гнучкість, дозволяючи компанії зберігати лідерські позиції на ринку, забезпечувати значну частку внутрішнього споживання м’яса птиці, а також формувати впізнаваний бренд на міжнародному рівні.

Однією з основних проблем у реалізації товарної політики ПрАТ «МХП» є недостатня гнучкість асортиментної структури в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Компанія традиційно зосереджує свою діяльність навколо виробництва курятини, що є її ключовим стратегічним продуктом. Така концентрація на одній товарній групі забезпечує ефект масштабу, проте водночас створює ризики надмірної залежності від одного ринку. У кризових ситуаціях — як-от зменшення внутрішнього попиту, проблеми з експортом чи зміни споживчих уподобань — ця залежність негативно впливає на стабільність підприємства. Обмежена диверсифікація асортименту та недостатній розвиток нових товарних напрямів (готові продукти, перероблена продукція, продукти зі зниженим вмістом жиру, органічна курятина тощо) знижують здатність компанії оперативно реагувати на виклики ринку. Це свідчить про потребу в оновленні товарної стратегії з урахуванням тенденцій сталого розвитку, інноваційності та змін споживацьких пріоритетів.

Другою важливою проблемою є недосконаліть маркетингово-аналітичної складової товарної політики. Незважаючи на те, що ПрАТ «МХП» має потужну виробничу базу та розгалужену систему збуту, діяльність у сфері маркетингу та управління товаром часто має реактивний, а не проактивний характер. Компанія недостатньо системно проводить маркетингові дослідження, що обмежує її розуміння сучасних трендів споживання, таких як зростання попиту на здорову їжу, альтернативні білкові продукти, або товари з екологічно чистої сировини. Відсутність постійного зворотного зв'язку зі споживачами ускладнює процес планування нових продуктів та оновлення існуючих. До цього додається недостатня увага до бренд-менеджменту: хоча торгові марки МХП є впізнаваними, потенціал їх подальшого розвитку (через розширення лінійок, співпрацю з роздрібними мережами, створення нішевих брендів) залишається реалізованим не повністю. Це свідчить про потребу в посиленні ролі аналітики, маркетингових інновацій та споживчої орієнтації у товарній політиці.

Ще одним суттєвим обмеженням у реалізації товарної політики є вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, які безпосередньо позначаються на виробництві та реалізації продукції. Зовнішні чинники — воєнні дії, перебої з логістикою, зміни валютного курсу, енергетичні обмеження — створюють додатковий тиск на підприємство, знижуючи можливості для реалізації довгострокових стратегічних цілей. Внутрішні ж фактори — високі витрати на виробництво, необхідність модернізації технічного обладнання, нерівномірне завантаження потужностей — теж знижують ефективність товарної політики. Крім того, компанія поки що не повністю інтегрувала принципи сталого розвитку у свій товарний портфель: хоча МХП реалізує екологічні та енергозберігаючі проєкти, екологічна складова товарної стратегії (наприклад, упаковка, скорочення відходів, популяризація органічних продуктів) залишається другорядною. У сукупності це створює бар'єри для формування по-справжньому сучасної, клієнтоорієнтованої та екологічно відповідальної товарної політики.

Реалізація амбітної товарної політики ПрАТ «МХП», спрямованої на міжнародну диверсифікацію та кулінарну трансформацію в умовах сталого розвитку, неминуче стикається з низкою системних проблем та зовнішніх обмежень. Найбільш суттєвим фактором, що обмежує, залишається військова агресія в Україні, яка створює безпрецедентні ризики для ланцюгів постачання, виробничих активів та логістики. Хоча МХП демонструє стійкість, постійна загроза обстрілів, дефіцит електроенергії та перебої з робочою силою безпосередньо впливають на стабільність обсягів виробництва та можуть спричинити затримки у впровадженні нових товарних позицій. Крім того, блокада або обмеження морських шляхів змушує компанію покладатися на дорожчі та менш ефективні залізничні та автомобільні маршрути через Європу, що збільшує собівартість експортованої продукції та знижує її цінову конкурентоспроможність на світових ринках. Ці логістичні виклики прямо обмежують потенціал зростання у сегментах, де час доставки та свіжість продукту є критичними.

Обмеження у реалізації товарної політики також пов'язані з необхідністю постійної адаптації до міжнародних та місцевих регуляторних вимог, особливо в контексті сталого розвитку (ESG). Успішна експансія на європейські та інші розвинені ринки вимагає не просто відповідності стандартам якості, а й прозорості у сфері викидів вуглецю, поводження з відходами та добробуту тварин. Перехід на ці більш жорсткі стандарти вимагає значних капітальних інвестицій у модернізацію виробничих потужностей та ферм. Це створює фінансове навантаження та уповільнює процес розробки та виведення на ринок нових високомаржинальних VAP, оскільки ресурси відволікаються на забезпечення сталої відповідності. Додатковим обмеженням є жорстка конкуренція з місцевими виробниками на цільових експортних ринках, які часто мають нижчі логістичні витрати та глибше розуміння локальних споживчих уподобань, що ускладнює просування преміальних товарних лінійок МХП.

Внутрішні проблеми у товарній політиці здебільшого стосуються управління товарним портфелем та інноваційної діяльності. Незважаючи на акцент на VAP та

кулінарну трансформацію, існує ризик недостатньої швидкості інновацій у порівнянні зі світовими лідерами. Швидка зміна споживчих трендів, особливо у сегментах Ready-to-Eat (RTE) та Ready-to-Cook (RTC), вимагає значно більшої оперативності R&D та гнучкості виробництва. Існує також проблема каннібалізації (поглинання) продажів традиційних, більш сировинних продуктів новими VAP у разі неоптимального ціноутворення або позиціонування. Крім того, забезпечення стабільної якості та уніфікованості смакових характеристик VAP у різних географічних сегментах (Україна, MENA, Європа) є постійним викликом, який вимагає централізованої стандартизації технологічних процесів та навчання персоналу, що може бути ускладнене поточними безпековими ризиками.

Нарешті, суттєвою проблемою є залежність від агросировини та зовнішня волатильність цін. Хоча вертикальна інтеграція зменшує залежність від зовнішніх постачальників, прибутковість сегментів Птахівництво та Олійна діяльність залишається чутливою до коливань світових цін на зерно (кукурудза, соняшник). Це створює непередбачувані коливання собівартості виробництва м'яса птиці, що, своєю чергою, обмежує гнучкість у ціноутворенні та маржинальності кінцевих товарів. В умовах сталого розвитку, компанія також стикається з критикою та тиском щодо зменшення використання антибіотиків та переходу на альтернативні, більш дорогі кормові рішення, що безпосередньо впливає на собівартість. Вирішення цих проблем вимагає комплексних інвестицій у хенджингові механізми, диверсифікацію кормової бази та дослідження нових, менш ресурсоємних технологій виробництва.

Суттєвим обмежувальним фактором для подальшого удосконалення товарної політики є непередбачувана волатильність міжнародних ринків та фінансові ризики. Попри вертикальну інтеграцію, прибутковість ключового сегмента Птахівництва залишається вразливою до коливань світових цін на зерно та олії (як показано в Таблиці 2 попереднього розділу), що безпосередньо впливає на собівартість кормів. Хоча МХП є великим виробником сировини, зовнішня

волатильність створює ризик неточного планування ціноутворення для кінцевих VAP.

Таблиця 3.1

Проблеми та обмеження товарної політики МХП у 2024 році

Група проблем/обмежень	Конкретний виклик	Вплив на товарну політику
Геополітичні та безпекові	Військова агресія та ризики для активів	Обмеження стабільності виробництва; підвищені витрати на безпеку; відволікання ресурсів від R&D.
Логістичні та інфраструктурні	Обмеження морського експорту та дорогі логістичні шляхи	Збільшення собівартості експорту; зниження цінової конкурентоспроможності на міжнародних ринках.
Регуляторні та сталого розвитку (ESG)	Жорсткіші вимоги ЄС до ESG, добробуту тварин та викидів	Необхідність значних капітальних інвестицій; уповільнення виведення VAP через фокус на відповідності стандартам.
Внутрішньо-операційні та інноваційні	Низька швидкість R&D та ризик каннібалізації товарного портфеля	Проблеми з оперативним реагуванням на світові кулінарні тренди; неефективне позиціонування нових VAP.
Економічні та сировинні	Волатильність світових цін на зерно та корми	Непередбачувані коливання собівартості; обмеження гнучкості ціноутворення кінцевої продукції.

Джерело: створено автором на основі [23]

Крім того, стратегія міжнародної диверсифікації хоч і успішна, але робить Групу чутливою до геополітичної та економічної нестабільності в ключових регіонах експорту, зокрема в MENA та Європі. Будь-які торговельні бар'єри, зміни в митній політиці або економічні рецесії в цих регіонах можуть швидко та значно знизити попит на експортовану продукцію. На додаток, волатильність обмінного курсу гривні до долара та євро безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість нових товарних проєктів та ускладнює довгострокове фінансове планування, необхідне для розвитку складних VAP лінійок.

Окремою, але критичною проблемою є обмеження у сфері людського капіталу та необхідність культурної трансформації. Успішне просування

високомаржинальних продуктів з доданою вартістю (VAP) та кулінарна трансформація вимагають не лише модернізованого обладнання, але й наявності висококваліфікованих фахівців у сфері R&D, інноваційного маркетингу, IT-рішень для Food Service та міжнародних продажів. Війна спричинила відтік або дефіцит цих критично важливих спеціалістів, що створює "інноваційний розрив" між амбіціями МХП та її здатністю швидко впроваджувати проривні товарні рішення на світовому рівні. Компанія все ще має пройти культурну еволюцію від виробничо-орієнтованого гіганта до споживацько-орієнтованої продовольчої компанії, де інновації та гнучкість є ключовими. Без подолання цього внутрішнього опору та забезпечення постійного припливу нових ідей та талантів, потенціал товарної політики у сегментах Ready-to-Eat (RTE) та Ready-to-Cook (RTC) може бути реалізований не повністю.[19]

Найбільш значущим обмеженням є пріоритет геополітичного ризику над усіма іншими стратегічними чинниками. Військова агресія не просто ускладнює логістику (закриття морських шляхів), а фундаментально змінює економіку експорту МХП. Необхідність використання дорожчих наземних шляхів збільшує собівартість та підриває цінову конкурентоспроможність сировинних товарів (м'ясо птиці, зерно) на міжнародних ринках. Це, своєю чергою, обмежує фінансові ресурси, які могли б бути спрямовані на ключовий стратегічний напрямок – розвиток VAP (продуктів з доданою вартістю). Таким чином, військовий ризик несе в собі операційний та фінансовий ризик, створюючи постійний тиск на маржу, що уповільнює перетворення Групи з сировинного постачальника на продовольчу компанію.

Стратегічна мета виходу на преміальні європейські ринки через VAP вступає в конфлікт із високими регуляторними та ESG-вимогами. Якісний аналіз показує, що відповідність жорстким стандартам (добробут тварин, вуглецевий слід) вимагає значних капітальних витрат та відволікає R&D ресурси від розробки нових продуктів. МХП фактично змушена інвестувати у «захисні інновації» (compliance), а не в «проривні інновації» (ноутбуків). Це створює дилему

розподілу капіталу: інвестувати в екологічну модернізацію для збереження доступу до ринку або інвестувати в RTC/RTE лінійки для збільшення маржі. У випадку, якщо МХП не зможе швидко інтегрувати сталість у свій продуктовий портфель, вона ризикує зіткнутися з нетарифними бар'єрами та втратити потенціал зростання у Європі, що є критично важливим для диверсифікації.

Таблиця 3.2

Взаємозв'язок обмежень та стратегічних цілей МХП

Стратегічна ціль товарної політики	**Обмеження, що впливає**	**Ключовий конфлікт/Вплив на ефективність**
Міжнародна диверсифікація (60% експорту)	Логістичні та безпекові ризики	Підвищення собівартості; зниження цінової конкурентоспроможності; ускладнення виходу на нові ринки.
Кулінарна трансформація (Розвиток VAP)	Низька швидкість R&D; Дефіцит людського капіталу	Створення «інноваційного розриву»; повільне реагування на світові тренди RTE/RTC.
Сталий розвиток (ESG) та Європейська експансія	Жорсткіші ESG-вимоги; Необхідність кап. інвестицій	Відволікання інвестицій від інновацій VAP; ризик втрати доступу до преміальних ринків ЄС.
Фінансова стійкість (Зростання EBITDA)	Волатильність світових цін на корми; Курсові коливання	Непередбачувані коливання собівартості; ускладнення довгострокового фінансового планування товарного портфеля.

Джерело: створено автором на основі [20]

Обмеження у сфері людського капіталу та швидкості R&D є внутрішньою ахіллесовою п'ятою товарної політики. Кулінарна трансформація вимагає споживацько-орієнтованого мислення, швидкого прототипування та впровадження. Проте дефіцит висококваліфікованих спеціалістів через війну та інерція виробничо-орієнтованої культури створюють «інноваційний розрив». Це означає, що МХП може мати потужності для виробництва VAP, але не матиме гнучкості, щоб швидко виводити на ринок товари, які відповідають локальним уподобанням на 80+ експортних ринках. Ризик каннібалізації (поглинання) старих

продажів новими продуктами також свідчить про необхідність посилення товарного маркетингу та точного позиціонування, що вимагає залучення та утримання найкращих фахівців в умовах війни.

Також варто відзначити проблему внутрішньої конкуренції між брендами компанії, особливо у сегменті готової продукції. Деякі торгові марки дублюють одна одну за асортиментом і ціновою політикою, що ускладнює чітке позиціонування та розпорошує маркетингові ресурси. Такий підхід не тільки знижує ефективність просування, а й зменшує лояльність споживача до конкретного бренду.

Крім того, інтернаціоналізація брендів компанії потребує посилення. Незважаючи на активний експорт, МХП не завжди адаптує продукцію до культурних, смакових та упаковочних особливостей цільових ринків. У більшості випадків експортна діяльність носить сировинний характер (охолоджене або заморожене м’ясо), тоді як товари з доданою вартістю (ready-to-eat, кулінарні рішення, делікатеси) представлені недостатньо. Це втрачені можливості як для посилення рентабельності, так і для створення впізнаваного іміджу на глобальному ринку.

Ще одним викликом є повільне реагування товарної стратегії на сучасні екологічні та соціальні тренди.[12] Хоча МХП декларує принципи сталого розвитку, у продуктовій політиці це ще не відображено належним чином: відсутність «зелених» серій, маркування екологічної безпеки, чіткої комунікації щодо використання безпечних технологій, добробуту тварин тощо.

До того ж існує перекіс у широті та глибині номенклатури: деякі категорії перенасичені, тоді як інші представлені надто вузько. Наприклад, у сегменті охолодженої курятини пропонується десятки варіантів, які мало чим відрізняються між собою, тоді як сегмент напівфабрикатів або делікатесів обмежений кількома позиціями. Така структура ускладнює вибір для споживача та знижує ефективність використання поличного простору в роздрібній торгівлі.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що товарна стратегія ПрАТ «МХП» потребує системного оновлення, спрямованого на подолання виявлених проблем.[20] Підвищення ефективності можливе через посилення диференціації, введення інноваційних продуктів, перегляд структури брендів, орієнтацію на нові ринкові ніші, а також врахування глобальних тенденцій сталого розвитку. Без гнучкого й своєчасного реагування на ці виклики компанія ризикує втратити частину конкурентних переваг та зменшити рівень споживчої лояльності в довгостроковій перспективі.

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення товарної стратегії підприємства

Вдосконалення товарної політики ПрАТ «МХП» має бути зосереджене на системному управлінні ризиками та прискореній інтеграції ESG-стандартів для перетворення Групи на справжню міжнародну продовольчу компанію. Рекомендації спрямовані на подолання логістичних та інноваційних обмежень, а також на зміцнення позицій VAP (продуктів з доданою вартістю) на ключових ринках.

Критично важливим є зниження залежності від українського виробництва для експортних поставок, особливо на європейський ринок та в регіон MENA. Рекомендується прискорити інвестиції у розширення виробничих потужностей (фабрик VAP та переробки) на території ЄС (наприклад, подальша інтеграція Perutnina Ptuj) та, можливо, у партнерські проєкти або M&A в країнах, що є логістичними хабами (наприклад, у Південній Європі або Туреччині).[10] Це дозволить створити дублюючі ланцюги постачання, мінімізувати вплив блокади Чорного моря та воєнних ризиків, а також суттєво знизити логістичну складову собівартості експорту. Також необхідно розробити комплексні механізми фінансового хеджування цінових ризиків на сировину (зерно) та валютних ризиків, щоб забезпечити стабільне ціноутворення для VAP на міжнародних ринках, убезпечуючи маржу від зовнішньої волатильності.

Для подолання «інноваційного розриву» необхідно провести реорганізацію та суттєве фінансування підрозділів Research & Development (R&D) з фокусом на локалізацію VAP. Замість централізованого підходу, слід створити децентралізовані R&D-хаби у ключових експортних регіонах (Європа, MENA), які б займалися швидким прототипуванням та адаптацією Ready-to-Eat (RTE) та Ready-to-Cook (RTC) продуктів під локальні кулінарні уподобання та вимоги. Це включає розробку нових, менш ресурсоємних та екологічніших рецептур. Крім того, на внутрішньому ринку необхідно використовувати мережу Food Service та нових роздрібних форматів як постійну «лабораторію» для тестування нових товарів та отримання миттєвого зворотного зв’язку від споживачів. Це забезпечить гнучкість товарного портфеля та його швидке оновлення, що є критичним для довгострокового зростання.

МХП має перейти від простої відповідності до активного використання стандартів сталого розвитку (ESG) як конкурентної переваги. Рекомендується запровадити систему «зеленого ціноутворення», де вища маржинальність буде пов'язана з товарами, що мають нижчий вуглецевий слід, «чисту» етикетку (clean label) та відповідають найвищим стандартам добробуту тварин. Це вимагає прозорої сертифікації кожного етапу виробництва, від корму до кінцевого продукту. Товарна політика повинна передбачати повну відмову від критичних антибіотиків та інвестиції у біоенергетичні проєкти (що вже є сильною стороною Групи) для зниження енергоємності кінцевої продукції. Такий підхід не лише відкриє шлях до преміальних сегментів ЄС, а й забезпечить довгострокову ліцензію на діяльність в умовах зростаючого глобального екологічного тиску.

Для ефективної реалізації VAP-стратегії необхідно терміново вирішити проблему дефіциту критично важливого персоналу. Рекомендації включають цільові програми релокації та міжнародного рекрутингу фахівців у сферах інновацій, міжнародного маркетингу та IT для підтримки Food Service. Внутрішня культурна трансформація повинна заохочувати ризик-менеджмент та інноваційне мислення на всіх рівнях управління товарним портфелем. Слід запровадити

систему OKR (Objectives and Key Results), де ключові результати, пов'язані з товарною політикою (наприклад, % виручки від нових VAP або зниження вуглецевого сліду на тонну продукції), будуть безпосередньо прив'язані до мотивації менеджменту. Це перетворить товарну стратегію з операційного плану на комплексний управлінський інструмент, що стимулює стале та прибуткове зростання.

Таблиця 3.3

Вплив рекомендацій на формування та покращення товарної стратегії як інструменту управлінського для сталого розвитку

Рекомендація	**Вплив на формування товарної стратегії**	**Вплив на покращення як інструменту сталого розвитку**
Стратегічна диверсифікація логістики та виробництва (ЄС-хаби)	Перетворює стратегію з «виживання» на «стійку міжнародну присутність». Дозволяє фіксувати ціни та забезпечувати обсяги VAP, незалежно від української логістики.	Знижує соціальний ризик (забезпечує робочі місця в різних регіонах) та екологічний ризик (скорочення довгих логістичних маршрутів).
Прискорення R&D та цільова локалізація VAP	Робить стратегію гнучкою та споживацько-орієнтованою. Забезпечує безперервний потік нових високомаржинальних товарів, що відповідають локальним потребам (наприклад, халяльні або вегетаріанські лінійки).	Стимулює економічну стійкість через зростання маржі. Соціальний вплив через створення продуктів, що відповідають культурним та дієтичним потребам цільових ринків.
Комплексна інтеграція ESG в товарний портфель	Створює «зелену» конкурентну перевагу для товарів. Переводить товарну політику з мінімізації витрат на максимізацію вартості через екологічні атрибути (наприклад, Carbon Neutral Chicken).	Вирішальний фактор сталого розвитку. Забезпечує довгострокову ліцензію на діяльність, мінімізує екологічні штрафи та привертає соціально відповідальних інвесторів.
Розвиток людського капіталу та культурна трансформація (OKR)	Перетворює стратегію з документа на живий, вимірюваний процес. Інтегрує інновації та ризик-менеджмент у щоденні операції товарного управління.	Посилює корпоративне управління (Governance) та соціальний капітал. Забезпечує цільове навчання персоналу принципам сталого розвитку.

Джерело: створено автором на основі [10; 12]

Товарна політика ПрАТ «МХП» у поточному середовищі є критичним інструментом управління, який балансує між операційною стійкістю в умовах війни та стратегічною трансформацією у глобальну продовольчу компанію. Здійснений аналіз виявив, що, незважаючи на успіх у диверсифікації та зростанні прибутковості, подальша реалізація політики стикається із системними обмеженнями, домінуюче місце серед яких посідають геополітичні та логістичні ризики, а також внутрішні виклики, пов'язані з швидкістю R&D та людським капіталом.

Головний висновок полягає в тому, що майбутній успіх товарної стратегії МХП залежить від її інтеграції з принципами сталого розвитку (ESG). Рекомендовані заходи, такі як стратегічна диверсифікація виробництва в ЄС-хаби та прискорення локалізованого R&D, мають на меті не лише підвищити маржинальність VAP, але й мінімізувати залежність від української логістики, що є ключовим ризиком. Запровадження «зеленого ціноутворення» та комплексної інтеграції ESG перетворить товарний портфель на конкурентну перевагу, відкриваючи доступ до преміальних, соціально відповідальних споживачів.

Таким чином, товарна політика МХП повинна еволюціонувати від виробничо-орієнтованого плану до управлінського інструменту, що забезпечує гнучкість, інноваційність та стійкість. Фінальна ефективність стратегії буде визначатися здатністю Групи не просто реагувати на зовнішні шоки, а проактивно інвестувати у людський капітал та сталість, використовуючи їх як головні драйвери прибуткового та довгострокового зростання.

Рекомендації, що пропонуються в цьому підрозділі, не є простою сукупністю рішень – це система, що охоплює всі основні напрями вдосконалення товарної стратегії: від перегляду асортименту до переосмислення цінності брендів. Вони сформовані на основі глибокого аналізу, ринкових трендів та кращих практик агропромислових лідерів світу. Пропозиції будуть структуровані за функціональними блоками з обґрунтуванням ефективності кожного з них.

Вважається, що ринковий успіх є головним критерієм оцінки діяльності підприємств, а ринкові можливості визначаються правильно розробленою та послідовно здійснюваною товарною політикою. З комерційної точки зору, підприємницька діяльність є ефективною, якщо вироблений фірмою товар чи послуга мають попит на ринку та приносять прибуток. У сучасних умовах формування ефективної товарної політики підприємства виступає важливим управлінським інструментом забезпечення сталого розвитку. Саме через товарну політику реалізуються стратегічні пріоритети підприємства, спрямовані на економічну стабільність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтацію [22].

Загалом, сталий розвиток підприємства можна розуміти як гармонійне поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності, в той час як товарна політика забезпечує інтеграцію екологічних інновацій, енергоефективних технологій та соціально відповідальних практик у процес створення й реалізації продукції [32], що підкреслює взаємозв'язок даних процесів як загального і часткового. При цьому, власне товарна політика знаходиться в центрі маркетингових дій, і саме навколо неї будуються інші рішення та дії, які враховують конкретні можливості споживачів та їхню готовність купувати товари. Ці рішення та дії стосуються всього шляху руху товару від виробника до кінцевого споживача.

В умовах необхідності забезпечення сталого розвитку, формування товарної політики підприємств включає такі напрямки як інноваційний розвиток асортименту, оптимізація системи управління якістю, екологічна модернізація виробництва, розвиток маркетингових комунікацій та розширення партнерських відносин. В результаті підприємство отримує ефект у вигляді збільшення кількості споживачів завдяки залученню нових, підвищення конкурентоспроможності та зниження екологічних ризиків, формування позитивного іміджу, а також зміцнення репутації підприємства та зростання соціальної відповідальності. (Табл.3.4)

Таблиця 3.4

Напрямки удосконалення товарної політики підприємства в умовах сталого розвитку

Напрям удосконалення	Суть заходу	Очікуваний ефект
1.Інноваційний розвиток асортименту	Розробка нових екологічних продуктів (органічна курятина, біоупаковка)	Залучення нових споживачів, підвищення частки ринку
2. Оптимізація системи управління якістю	Впровадження системи ISO 14001 і стандартів сталого виробництва	Підвищення конкурентоспроможності, зниження екологічних ризиків
3. Екологічна модернізація виробництва	Заміна енергоємного обладнання, перехід на відновлювані джерела енергії	Зменшення витрат, зниження вуглецевого сліду
4. Розвиток маркетингових комунікацій	Використання інструментів “зеленого маркетингу” і цифрових каналів	Формування позитивного іміджу бренду, підвищення довіри споживачів
5. Розширення партнерських відносин	Співпраця з постачальниками, що дотримуються принципів сталого розвитку	Зміцнення репутації підприємства, підвищення соціальної відповідальності

Джерело: створено автором на основі [40]

У цьому зв’язку, товарну політику можна сприймати як один з управлінський інструментів, який дозволяє шляхом впровадження відповідних заходів забезпечувати реалізацію принципів сталого розвитку, адже необхідними умовами досягнення вказаних результатів є дії щодо розробки нових екологічних продуктів, впровадження сучасних стандартів якості у виробництво, перехід на відновлювальні джерела енергії та використання цифрових каналів просування продукції.

В результаті реалізації запропонованих заходів ПрАТ «МХП» зможе сформувати дійсно ефективну та сучасну товарну стратегію, що відповідатиме

вимогам часу, підвищить прибутковість, зміцнить позиції брендів та забезпечить лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі.

Рекомендації щодо вдосконалення Товарної стратегії ПрАТ «МХП»:

1. Стратегічна переорієнтація продуктової політики (перехід від моделі сировина-обсяг до моделі цінність-інновації). Зміщення фокусу з великих обсягів охолодженого курячого м'яса на стратегію створення доданої вартості за рахунок продуктів високої переробки (напівфабрикати, готові страви, м'ясні снеки, спеціалізовані товари). Хоча поточна модель «великі обсяги – низькі ціни» забезпечує високі продажі, вона обмежує прибутковість. Зміна парадигми дозволяє досягти вищої маржі та більшої гнучкості ціноутворення, особливо на експортних ринках.

2. Реструктуризація продуктового портфеля на основі автоматизованого аналізу ефективності. Впровадження автоматизованої системи аналізу ABC/XYZ/SKU в режимі реального часу з повною інтеграцією в систему ERP. Це дозволяє точно визначити прибутковість кожної одиниці продукції, обсяг її продажів, її сезонність та її вплив на логістику. Це дозволить оптимізувати асортимент продукції, виключити збиткові продукти та зосередитися на перспективних категоріях. Впровадження динамічної продуктової матриці, де асортимент продукції та пріоритети продажів автоматично адаптуються до сезону, регіону або ринкової ситуації.

3. Розширення та поглиблення продуктового портфеля в межах брендів. Бренди «Наша Ряба», «Апетитна», «Бащинський» та «Skott Smeat» посилюються завдяки новим форматам упаковки та смаковим варіаціям, а також шляхом введення суміжних категорій (готові страви, рослинні білки, корисні снеки тощо). Глибша структура продукту підвищує лояльність клієнтів, дозволяє здійснювати перехресні продажі, створює додану вартість та забезпечує частку ринку в умовах зростаючої конкуренції.

4. Зосередження на розробці продуктів з високою доданою вартістю для сектору B2C. Розробка лінійки готових страв та напівфабрикатів під брендами

«Легко!», «Бащинський» тощо, зосереджуючись на молоді, працюючих фахівцях та домогосподарствах з динамічним способом життя. Це дозволяє ефективно реагувати на сучасні темпи споживання та отримувати більшу частку ринку в супермаркетах та онлайн-торгівлі.[11]

5. Перегляд експортної продуктової стратегії (локалізація + преміумізація). Адаптуйте свої експортні продуктові лінійки до специфічних характеристик кожного цільового ринку. Приклади: курка HALAL для мусульманських країн, органічні продукти для ЄС та екзотична упаковка для Азії. Експорт є ключовим джерелом доходу для МНР. Однак недостатня локалізація заважає компанії реалізувати свій повний потенціал на нових ринках. Тому варто розвивати місцеві бренди або суббренди, адаптовані до цих цільових груп.

6. Впровадження інноваційної ї орієнтовану на споживача. Створіть дослідницьку та розробницьку лабораторію у співпраці з університетами, технологічними стартапами та експертами у сфері громадського харчування для розробки інноваційних продуктів на основі відгуків споживачів. Міжнародний досвід показує, що компанії, які швидко реагують на очікування споживачів, досягають вищої прибутковості. A/B-тестування нових смаків, упаковки та рецептів є ще одним важливим інструментом.

7. Зміна моделі ціноутворення: від «вартість + націнка» до «цінність + готовність платити». Акцент робиться на тому, скільки споживач готовий заплатити за продукт, враховуючи бренд, якість та зручність, а не лише ціну. Такий підхід дозволяє оптимізувати націнку, просувати преміальні продукти та створювати спеціалізовані коди продуктів для різних каналів розповсюдження (наприклад, преміум для роздрібної торгівлі, економ-сегмент для харчової промисловості).

8. Оцифровка продуктової стратегії (аналітика даних, прогнозування, інтерфейс для клієнтів). Інвестуйте в модулі аналітики на основі штучного інтелекту для прогнозування попиту, аналізу поведінки клієнтів, оптимізації логістики та створення персоналізованих пропозицій. Використання великих

даних дозволяє точніше планувати виробництво, уникати дефіциту та надлишків, а також забезпечує більш гнучку систему ціноутворення та реклами.

9. Посилення візуального та емоційного позиціонування бренду. Оновіть упаковку, дизайн та рекламні концепції вашого бренду, зосереджуючись на цінностях, релевантних для вашої цільової аудиторії: здоров'я, сім'я, українська спадщина, дитячі спогади тощо. Візуальна привабливість продукту впливає на рішення про покупку. Це особливо важливо в секторі B2C та на висококонкурентних полицях супермаркетів.

10. Активне навчання та утримання клієнтів. Проведення навчальних кампаній: надання інформації про зберігання, приготування та використання продукції МНР; публікація кулінарних відео, мобільних додатків, дегустацій та спільних ініціатив з торговельними мережами. Інформований клієнт більш лояльний до бренду, менш схильний переходити до конкурентів та розвиває емоційний зв'язок з продуктом.

На завершення, результати аналізу та рекомендації показують, що ПрАТ «МНР» має значний потенціал для вдосконалення своєї продуктової стратегії, яка наразі реалізована лише частково. Компанія має потужну виробничу базу, відомі бренди та великий досвід роботи на українському та міжнародному ринках. Однак, поточна стратегія вимагає трансформації в бік диверсифікації, орієнтації на клієнта та зміщення фокусу з обсягу на цінність як центральний критерій. Ключовим напрямком розвитку є оптимізація асортименту продукції шляхом прозорого моніторингу прибутковості кожного окремого продукту (SKU), регулярного ABC- та XYZ-аналізу, а також впровадження системи аналітики в режимі реального часу. Це дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку, виявляти неефективні позиції та концентрувати ресурси на перспективних напрямках. У довгостроковій перспективі це зменшує збитки, підвищує прибутковість та покращує фінансові результати.

Крім того, необхідні інституційні зміни: створення спеціального відділу продуктової стратегії, цифровізація процесів прийняття рішень (шляхом

впровадження ERP-систем, Power BI та CRM-аналітики) [7] та тісна інтеграція досліджень і розробок, маркетингу, продажів та логістики. Це сприяє переходу до комплексного управління життєвим циклом продукту, що забезпечує довгострокову стійкість продуктової політики в умовах зовнішніх викликів.

Тому можливі шляхи розвитку ПрАТ «МХП» у сфері продуктової стратегії включають: зосередження на продуктах з високою доданою вартістю, просування екологічно чистих продуктів, адаптацію до міжнародних стандартів (особливо в ЄС та на Близькому Сході), розширення цифрових каналів збуту та пропонування персоналізованих продуктів. Все це має базуватися на розумінні сучасного споживача та світових тенденцій у сільськогосподарському секторі – сталого виробництва, інновацій, цифрової прозорості та довіри до бренду.

3.3. Очікувані результати впровадження запропонованих заходів

Впровадження комплексу заходів, спрямованих на удосконалення товарної політики ПрАТ «МХП», стане каталізатором для якісної та кількісної трансформації Групи, забезпечуючи перехід від моделі, що фокусується на оперативному реагуванні на ризики, до стійкої та проактивної стратегії глобального зростання. Очікувані результати можуть бути згруповані у чотири взаємопов'язані блоки – фінансовий, операційний, ринковий та управлінський (ESG), – які спільно забезпечать реалізацію стратегічної мети МХП як провідного світового виробника сталого продовольства. Очікується, що ці зміни не просто компенсують військові та логістичні втрати, а закладуть фундамент для довгострокової конкурентної переваги.

Ключовим фінансовим результатом, що є наслідком впровадження стратегічної диверсифікації логістики та виробництва (створення виробничих хабів у ЄС), стане фундаментальне зниження операційного ризику. Наразі значна частка собівартості експорту формується під впливом дорогих логістичних ланцюгів через обмеження морських шляхів та високих страхових ризиків. Завдяки інвестиціям у розширення потужностей на території Європи

(поглиблення інтеграції Perutnina Ptuj та, можливо, нові M&A) очікується, що МХП зможе відв’язати значні обсяги VAP-продукції від української логістики. Це прямо призведе до зниження частки логістичних витрат у загальній собівартості на 5-8% протягом 3-5 років, що є критичним для забезпечення цінової конкурентоспроможності. Операційна стійкість буде підвищена за рахунок створення дублюючих ланцюгів постачання, що гарантує безперервність поставок на ринки, незалежно від військової ситуації в Україні.

Особливо значущим є очікуваний стрибок у прибутковості через прискорення R&D та цільову кулінарну трансформацію. Фінансування регіональних R&D-хабів та їхня взаємодія з Food Service-лабораторіями дозволить скоротити цикл виведення нових VAP на ринок (Time-to-Market) на 20-30%. Ця швидкість є прямою функцією зростання маржинальності, оскільки VAP мають значно вищу цінову надбавку порівняно з сировинним м'ясом. Очікується, що частка VAP у загальній виручці Групи зросте з поточних 35-40% до 50-55% протягом п'яти років, що є ключовим фінансовим показником трансформації. Це, у свою чергу, підвищить середню маржу EBITDA сегмента "Птахівництво" на 3-5 процентних пунктів, оскільки зростаючі обсяги високомаржинальних товарів компенсуватимуть нижчу рентабельність сировинних поставок. Додатковий ефект дасть система хеджування сировинних та валютних ризиків, що очікувано знизить волатильність маржі на 10-15%, забезпечуючи фінансову передбачуваність, необхідну для довгострокового інвестування в товарну політику.

Впровадження рекомендованих заходів матиме вирішальний вплив на глобальне позиціонування МХП. Комплексна інтеграція ESG-стандартів трансформує бренд із постачальника обсягів на лідера сталого продовольства. Очікується, що прозора сертифікація та "зелене ціноутворення" не лише забезпечать відповідність європейським регуляторним вимогам, а й створять потужну нецінову конкурентну перевагу. Це дозволить МХП ефективніше конкурувати на преміальних ринках, де споживачі готові платити більше за товари

з низьким вуглецевим слідом та високими стандартами добробуту тварин. Збільшення частки преміальних, ESG-сертифікованих товарів до 25% від загального обсягу VAP дозволить підвищити середню ціну реалізації VAP на 2-4%.

Очікується, що ринкова частка МХП (зокрема у сегменті VAP) на цільових європейських ринках зросте на 1-2%, оскільки локальні виробничі хаби та скорочені логістичні ланцюги дозволять компанії швидше реагувати на місцевий попит та укладати довгострокові контракти з великими рітейлерами. Успішна локалізація VAP через регіональні R&D-центри, що пропонують кулінарні рішення, адаптовані до місцевих культур (наприклад, спеціальні продукти для MENA або вегетаріанські лінійки для ЄС), перетворить товарну політику МХП з універсальної на гіпер-релевантну. Це призведе до зростання індексу лояльності споживачів (NPS) на 5-10 пунктів на ключових ринках, оскільки споживачі віддаватимуть перевагу бренду, що демонструє відповідальність та пропонує інноваційні, зручні продукти. Як стратегічний наслідок, очікується збільшення кількості експортних ринків з 80+ до 90+, оскільки підвищена гнучкість логістики та розширений ESG-комплаєнс полегшать вихід на нові, раніше недоступні ринки з високими бар’єрами входу.

Впровадження заходів, які фокусуються на інтеграції ESG та розвитку людського капіталу, має вирішальне значення для довгострокової стійкості. Найбільш значущим фінансовим результатом у цій сфері є зниження вартості залучення капіталу (WACC) на 0.5-1.0 процентний пункт. Це стане прямим наслідком підвищення ESG-рейтингу Групи (на одну-дві категорії) завдяки публічній прозорості та об'єктивним результатам, таким як зниження викидів парникових газів (Scope 1 та 2) на 10-15% за рахунок підвищення енергоефективності та використання біогазових потужностей. Покращений ESG-профіль відкриє МХП доступ до пільгового «зеленого» фінансування від міжнародних фінансових установ, забезпечуючи стабільне та дешеве джерело інвестицій для подальшого розширення VAP-виробництва та R&D.

На управлінському рівні впровадження системи OKR (Цілі та Ключові Результати) трансформує товарну політику з статичного плану на динамічний та вимірюваний процес. Менеджери будуть безпосередньо мотивовані на досягнення цільових показників (наприклад, % виручки від нових VAP або зниження вуглецевого сліду). Це очікувано призведе до збільшення частки інноваційних ініціатив, що генеруються «знизу» (від регіональних команд), на 20%. Водночас, цільові програми розвитку та утримання людського капіталу дозволять подолати дефіцит висококваліфікованих кадрів, необхідних для R&D та міжнародного маркетингу, що відобразиться у збільшенні коефіцієнта утримання ключового персоналу на 15%. Це забезпечить не лише оперативну, а й культурну стійкість, перетворюючи МХП на гнучку, інноваційну організацію, орієнтовану на цінності сталого розвитку. Синергія цих результатів – зниження ризиків, зростання маржі та ESG-орієнтованість – гарантує МХП стійку конкурентну перевагу на десятиліття вперед, незалежно від зовнішніх геополітичних викликів.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується досягнення комплексного позитивного ефекту, який проявлятиметься як на організаційному, так і на економічному рівнях. Реалізація рекомендацій сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, раціональному використанню ресурсів та покращенню загальних показників діяльності.

Очікується покращення якості виконання основних функцій, оптимізація внутрішніх процесів та підвищення рівня координації між структурними підрозділами. Застосування сучасних підходів і технологій дозволить знизити витрати часу та ресурсів, підвищити продуктивність праці й забезпечити стабільне функціонування системи.

Соціально-економічний ефект полягатиме у зростанні рівня задоволеності персоналу та споживачів послуг (продукції), підвищенні конкурентоспроможності організації та зміцненні її іміджу. У перспективі це

сприятиме сталому розвитку, підвищенню прибутковості та забезпеченню довгострокових позитивних результатів.[43]

Таблиця 3.5

Прогнозні результати впровадження ESG-орієнтованої товарної стратегії МХП

Категорія KPI	**Показник (KPI)**	**Очікуване кількісне покращення (Перспектива 5 років)**	**Якісний вплив на стратегію**
Фінансова стійкість	Частка VAP у загальній виручці	↑ 10-20 п.п. (до 50-55%)	Трансформація в продовольчу компанію, зростання маржі.
Операційний ризик	Зниження частки логістичних витрат у собівартості	↓ 5-8%	Зниження залежності від військових ризиків, стабільність постачання.
Сталість (ESG)	Зниження вартості капіталу (WACC)	↓ 0.5-1.0 п.п.	Доступ до пільгового «зеленого» фінансування.
Інновації	Скорочення циклу Time-to-Market для нових VAP	↓ 20-30%	Гнучкість, швидке реагування на кулінарні тренди.
Ринок/Бренд	Індекс лояльності споживачів (NPS)	↑ 5-10 пунктів	Преміалізація бренду, нецінова конкурентна перевага.

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти стратегічних цілей, покращити основні показники діяльності та створити умови для подальшого розвитку та вдосконалення системи управління.

У результаті впровадження запропонованих заходів очікується досягнення відчутного позитивного ефекту як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі. Зокрема, передбачається:

- підвищення ефективності діяльності на 10–15 % за рахунок оптимізації управлінських процесів і впровадження сучасних методів організації праці;
- зменшення витрат ресурсів (матеріальних, фінансових, часових) у середньому на 8–12 % завдяки раціональному використанню наявних можливостей;
- зростання продуктивності праці персоналу на 15–20 % через покращення мотиваційної системи та умов праці;
- скорочення термінів виконання основних операцій на 10–25 %, що забезпечить швидше досягнення поставлених цілей;
- підвищення рівня задоволеності споживачів / клієнтів на 20–30 % у результаті покращення якості послуг або продукції;
- збільшення прибутковості (або ефективності використання бюджету) на 10–15 % завдяки оптимізації фінансових потоків і контролю витрат.

Соціально-економічний ефект полягатиме у зміцненні конкурентоспроможності організації, підвищенні її репутаційного статусу та створенні стабільних умов для подальшого розвитку. Впровадження запропонованих рішень також сприятиме покращенню комунікацій між підрозділами, зростанню професійного рівня персоналу та формуванню інноваційної корпоративної культури.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить досягти стратегічних цілей розвитку, забезпечити стале зростання показників ефективності та створити передумови для подальшого вдосконалення діяльності організації.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, присвячене вдосконаленню товарної політики ПрАТ «МХП» в умовах сталого розвитку, дало змогу досягти поставленої мети та виконати всі визначені завдання. В умовах безпрецедентних геополітичних та економічних викликів, зумовлених військовою агресією, ефективність товарної політики стає не просто фактором конкурентоспроможності, а критичною умовою операційної стійкості та стратегічного виживання великого агропромислового холдингу. Результати роботи підтвердили, що майбутнє успішного функціонування МХП на глобальній арені нерозривно пов'язане з переходом від стратегії адаптації до стратегії проактивної, ESG-орієнтованої трансформації.

В рамках теоретичного розділу було чітко визначено сутність товарної політики як системи стратегічних рішень, що охоплюють асортимент, якість, упаковку, брендинг та життєвий цикл продукту. Дослідження підтвердило ключову тезу про те, що сучасна товарна стратегія має бути інтегрована з принципами сталого розвитку (ESG). Здатність компанії мінімізувати екологічний вплив, забезпечити соціальну відповідальність та прозоре управління є не просто етичною вимогою, а необхідною умовою для доступу до преміальних ринків та залучення інвестицій.

Аналіз чинної товарної політики ПрАТ «МХП» підтвердив її високу ефективність та стійкість у кризовий період. Вертикальна інтеграція та стратегія міжнародної диверсифікації дозволили Групі зберегти стабільні обсяги продажів та забезпечити зростання ключових фінансових показників, таких як EBITDA, незважаючи на війну. Зокрема, успіх у сегменті продуктів з доданою вартістю (VAP) та висока частка експортної виручки (близько 60%) свідчать про правильний стратегічний вектор. Водночас, детальний аналіз виявив низку системних проблем та обмежень, які гальмують подальший розвиток і створюють ризики:

1. Критична залежність від логістики: Високі витрати та ризики, пов'язані з обмеженням чорноморських портів, прямо збільшують собівартість експорту.

2. Інноваційний розрив: Недостатня швидкість R&D-процесів та дефіцит висококваліфікованого персоналу обмежують здатність швидко виводити на ринок локалізовані VAP.

3. ESG як джерело витрат: Високі вимоги міжнародних ринків до сталості змушують відволікати капітал на дотримання нормативів замість проривних інновацій у продукті.

На підставі виявлених проблем, було розроблено комплекс рекомендацій, які мають забезпечити синергетичний ефект у трьох ключових напрямках: зниження ризиків, зростання маржі та забезпечення сталості.

Основна рекомендація полягає у стратегічній диверсифікації виробництва та логістики за межами України, зокрема, через прискорений розвиток виробничих хабів VAP на території ЄС (як приклад, інтеграція та розширення Perutnina Ptuj). Це дозволить звільнити експортні потоки від прямого впливу військових ризиків, забезпечити безперервність постачання та суттєво знизити частку логістичних витрат у кінцевій собівартості. Додатковою мірою є запровадження комплексних механізмів фінансового хеджування сировинних та валютних ризиків, що забезпечить стабільність маржі.

Для подолання «інноваційного розриву» запропоновано децентралізацію R&D-функції через створення регіональних хабів. Ці центри мають бути орієнтовані на швидке прототипування та локалізацію VAP (Ready-to-Eat та Ready-to-Cook) під специфічні кулінарні та дієтичні потреби ринків (MENA, Європа). На управлінському рівні, впровадження системи OKR (Цілі та Ключові Результати), прив'язаної до ключових показників товарної політики (наприклад, % виручки від нових VAP), забезпечить культурну трансформацію від ієрархічної виробничої моделі до гнучкої, споживацько-орієнтованої організації. Це

дозволить скоротити цикл Time-to-Market на 20-30%, що є критичним для конкуренції у сегменті швидкої їжі.

Найважливішим стратегічним кроком є активна інтеграція ESG у товарний портфель. Рекомендовано запровадити «зелене ціноутворення» для товарів з низьким вуглецевим слідом та високими стандартами добробуту тварин. Цей підхід дозволить перетворити інвестиції у сталість з витрат на джерело преміальної виручки. Прозорість та сертифікація є прямою умовою для зростання ринкової частки на преміальних ринках та підвищення індексу лояльності споживачів (NPS).

Очікувані результати впровадження запропонованих заходів свідчать про високу ефективність розробленої товарної політики як управлінського інструменту. Фінансові очікування включають зростання частки VAP у загальній виручці до 50-55% та відповідне збільшення маржі EBITDA.

Проте найбільш вагомі результати очікуються у сфері сталого розвитку та фінансування:

1. Зниження вартості капіталу (WACC): Покращення ESG-рейтингу завдяки прозорості та зниженню екологічного впливу (через біоенергетичні проєкти) очікувано призведе до зниження WACC на 0.5-1.0 п.п.. Це забезпечить МХП доступ до дешевого «зеленого» капіталу, необхідного для фінансування зростання.

2. Стійка конкурентна перевага: Диверсифікація виробництва та ESG-комплаєнс створять довгостроковий бар'єр входу для конкурентів та мінімізують ризики майбутніх регуляторних обмежень на міжнародних ринках.

3. Інноваційна екосистема: культурна трансформація та децентралізація R&D забезпечать стійкий потік інновацій, необхідний для підтримки лідерства в сегментах Ready-to-Eat та Ready-to-Cook.

Практичне значення даної дипломної роботи полягає в тому, що її результати та рекомендації можуть бути використані безпосередньо менеджментом ПрАТ «МХП» для коригування довгострокової стратегії. Робота пропонує чіткий

алгоритм дій для перетворення Групи на більш стійку, гнучку та прибуткову організацію, здатну не лише витримати поточні виклики, але й закріпити свою позицію як глобального лідера у сфері виробництва сталого продовольства.

Таким чином, цілі магістерської кваліфікаційної роботи повністю досягнуті, а результати дослідження можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень у сфері товарної політики в умовах невизначеності та глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович І., Квасова М. Маркетингова товарна політика та її особливості в кризових умовах господарювання. *Економіка та суспільство*, (39). 2022 URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-8

2. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 35. С. 133–137.

3. Галунець Н., Кормишкіна І. Імплементація стратегії сталого розвитку економіки України в умовах післявоєнної відбудови. *Економіка і регіон Economics and Region*, (1(96), 2025. 14–21. DOI : https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3742

4. Гармаш С. О. Товарна політика підприємства в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 55–59.

5. Голуб В. В. Сучасна роль ціноутворення у формування маркетингової політики в підприємницькій діяльності. *Підприємництво і торгівля*, (41). 2024. 15-20. https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-02

6. Гришина Н. В., Погорєлова О. В., Гришина Л. О., Карась П. М. Сталий просторовий розвиток економіки України в контексті забезпечення продовольчої безпеки. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 1. С. 96-101. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/handle/123456789/68289

7. Громова О., Шевчук Ю. Товарна політика в системі маркетингу. *Молодий вчений*, 4 (104), 2022. 75-79. https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-17

8. Жигалкевич Ж. М., Єфімова Є. Є. ОРГАНІЗАЦІЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ НА ПРАТ «МХП». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 20. URL: https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252849 (дата звернення: 25.09.25)

9. Замула І.В., Кірейцева Г.В., Давидова І.В., Корбут М.Б., Травін В.В. Стратегія сталого розвитку: еколого-економічний аспект: навчальний посібник

для здобувачів освіти закладів вищої освіти. Вид. 2-ге, доповн. Електронні дані. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. 192 с. URL : https://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8553/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10. Лабурцева О. Маркетингова цінова політика роздрібних торговельних мереж. *Scientia fructuosa*. 137 (3) 2021. 92–106. DOI:https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(137)07.

11. Лишенко М. О., Петренко О. І. «Вплив концепції сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств». *Журнал «Економіка та суспільство»*. № 65, 2024.

12. Колодяжна В. Вдосконалення маркетингової товарної політики виробників крафтової продукції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (108), 2023. 84-90. https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-2-11

13. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 66. С. 149–15813.

14. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Офіційний сайт. URL: https://minagro.gov.ua/ (дата звернення: 07.10.2025).

15. Офіційний сайт «МХП»: веб-сайт. URL: https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu (дата звернення: 17.06.25)

16. Перерва П., Кобєлєва Т., Маслак М., Косенко О., Ткачова Н. Товарна і цінова політика підприємства при маркетинговому позиціонуванні інноваційного товару на ринку. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (3), 2021. 43–48. DOI : https://doi.org/10.20998/2519-4461.2021.3.43

17. Пронько Л., Ревкова А., Чорний Я. Зміни у споживанні продуктів харчування в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (73). 2025 DOI : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-102

18. Повна С., Шабардіна Ю. Стратегічні напрями конкурентоспроможного розвитку аграрного сектору та харчової промисловості в контексті забезпечення сталого розвитку країни в умовах глобалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 3 (27). 2022. 123–131. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2021-3(27)-123-131

19. Про компанію. МХП. Портал топ-менеджерів оптової та роздрібної торгівлі: URL: https://trademaster.ua/company/mhp/page/o_kompanii/0 (дата звернення: 02.07.25)

20. ПрАТ «Миронівський завод з виробництва круп і комбікормів»: веб-сайт. URL: https://www.mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/prat-myronivskyi-zavod-z-vyrobnytstva-krup-i-kombikormiv (дата звернення: 19.06.25)

21. Продуктова політика як основа для маркетингової стратегії. Електронне джерело. URL: https://fulfillment-rating.com/produktova-polityka-yak-osnova-dlya-marketyngovoyi-strategiyi/

22. Птахівництво у пріоритеті. AgroTimes: веб-сайт. URL: https://agrotimes.ua/article/ptahivnycztvo-u-prioryteti/#:~:text=У%20січні-квітні%202023%20року%20імпорт%20птиці%20у%20ЄС%20з,Британії%20й%20далі%20суттєво%20скорочується. (дата звернення: 16.09.25)

23. Річний звіт про діяльність ПрАТ «МХП» за 2024 рік. URL: 6f26979f.pdf (дата звернення: 13.08.25)

24. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32.

25. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг: навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.

26. Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика: колективна монографія . За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. 347 с. URL : https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0061753.pdf

27. Тарасюк Г. Г., Романенко Ю. О. Формування та реалізація товарної політики підприємств : навч. посіб. Харків: Фінанси і статистика, 2020. 212 с.

28. Тесленок І., Павлова К. Розробка моделі стратегічного управління розвитком організації в умовах COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-21

29. Томілін О.О. Регіональний аспект маркетингової стратегії екологізації аграрного виробництва. *Економіка і суспільство*, № 14, 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/31.pdf

30. Хахалєв Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 2024. 432-437. DOI :https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65

31. Хурдей В. Д., Даценко В. В., Семенова Л. Ю. Вплив маркетингової товарної політики на поведінку споживачів в умовах кризи. *Економічний простір*, (165), 2021. 96-100. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-17

32. Чепелюк Г. М., Гайович В. Ю. Визначення категорії «сталий розвиток» у контексті екологічного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.69

33. Цілі сталого розвитку в аспекті зміцнення національного та міжнародного правопорядку: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (ЗапоріжжяЛьвів-Одеса-Ужгород-Харків-Чернівці, 27 жовтня 2023 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. 492 с. URL : https://law.karazin.ua/resources/doks2021/nauka/repozitary/Konferentsiia_27-10-2023_Zbirka_tez_oryhinal-maket.pdf

34. Цілі сталого розвитку та Україна. Кабінет міністрів України. 2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina (дата звернення: 12.09.2025).

35. Шмагайло К.О. «Формування товарної політики підприємства». Збірник матеріалів, 2023.

36. Agravery. АгроНовини України. URL: https://agravery.com/ (дата звернення: 08.08.2025).

37. Deloitte Ukraine. Маркетингові стратегії FMCG-компаній в умовах трансформації ринку. Аналітичний звіт. 2022. URL: https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/consumer-business/articles/fmcg-marketing-strategies.html (дата звернення: 01.08.2025).

38. Model C. B. Youth Traffic Safety Town Hall Coloring & Activity Book. CDMA Business Model, 2021.

38. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken, NJ : Wiley, 2021. 256 p.

39. KPMG Ukraine. Agri-Food Sector in Ukraine: Trends and Forecasts 2023. URL: https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2023/05/agri-food-sector-ukraine.html(дата звернення: 16.08.2025).

40. Olexova V., Chlebikova D. Tools of product policy as part of business marketing in the conditions of globalization. *SHS Web of Conferences*, *92*, 02048. 2021. DOI : https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202048

41. Ostapchuk A., Karpenko L., Abuselidze G., Chornenka L. Management of marketing risks in sustainable development. E3S Web of Conferences, EDP Sciences, Les Ulis. Vol. 371, p. 1-7. DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202337105011

42. Petho T., Stefko R., Gburova J. Product policy and neuromarketing in the context of slovak consumer. *IBIMA Business Review*, *2021*. https://doi.org/10.5171/2021.800872

43. Reshetko N. I., Belozerov, V. L., Vakulenko, S. P., Kurenkov, P. V., Zmeškal, E. A., Chebotareva, E. A., Barashyan, V. Y. Company product policy for the production and sales of electric vehicles. In *Transportation Research Procedia* (Vol. 55, pp. 356–361. 2021. Elsevier B.V. DOI : https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.06.041

44. Samli A. C. Kotler on Marketing: How to Create, Win and Dominate Markets. Journal of the Academy of Marketing Science, 29(4), 2001. P. 421–422. URL: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ufh&AN=6684120&site=ehost-live

45. Schuberth J., Ebert T., Schlegel M. C., Rödig L., Jepsen D., Memelink R., Hauschke F. The Front-Runner Approach—Facilitating Progressive Product Policy by Using Information from EU Product Databases. *Energies*, *17*(2). 2024. DOI : https://doi.org/10.3390/en17020504

46. Lorenc A., Lerher T. Effectiveness of product storage policy according to classification criteria and warehouse size. *FME Transactions*, *47*(1), 2019. 142–150. https://doi.org/10.5937/fmet190114214

47. Pratminingsih A., Cindy Pramita C. N., Bahri S. THE EFFECT OF REFERENCE GROUP, ONLINE REVIEW AND PRODUCT RETURN POLICY ON ONLINE PURCHASING DECISIONS. *CENTRAL ASIA AND THE CAUCASUS*, *23*(1), 2022. 3399–3408. URL : https://doi.org/10.37178/ca-c.23.1.241

48. Virtanen P.K., Siragusa L., Guttorm H. Introduction: Toward More Inclusive Definitions of Sustainability Current Opinion in Environmental. Sustainability. 2020. Vol. 43. P. 77–82. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877343520300300 (дата звернення: 11.09.2025).

49. Wang Y., Meng W., Huang B., Li Y. Study of the retreating product subsidy policy based on technology thresholds of new energy vehicle consumers. *Frontiers in Energy Research*, *10*. 2022. DOI: https://doi.org/10.3389/fenrg.2022.959864

50. 6 ways Unilever has achieved success through sustainability - and how your business can too. Forum for the Future. 2021 URL: https://www.forumforthefuture.org/6-ways-unilever-sustainability-success (дата звернення: 11.09.2024).