

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ПОГОДЖЕНО
Декан факультету
аграрного менеджменту
Анатолій ОСТАПЧУК

(підпис)

“ _____ ” _____ 20__ р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної торгівлі
Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

“ _____ ” _____ 20__ р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Маркетингова стратегія аграрного підприємства ПрАТ «МХП»»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітня програма «Маркетинг»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми
к.е.н., професор

(підпис)

Олександр ЛУЦІЙ

**Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи**
к.е.н., доцент

(підпис)

Юлія ГАВРИЛЮК

Виконала

(підпис)

Олег КРАЄВ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувача кафедри

маркетингу та міжнародної торгівлі

д.е.н., професор _____ Валерій БОНДАРЕНКО

(підпис)

“ _____ ” _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Краєва Олега Ігорович

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітня програма Маркетинг

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Маркетингова стратегія аграрного підприємства ПрАТ «МХП»** затверджена наказом ректора НУБіП України від “13” грудня 2024 р. №2236 С».

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: Фінансова та оперативна звітність ПрАТ «МХП» (МХП – Myronivsky Hliboproduct) за останні роки (за 2022, 2023 рр.). Матеріали Державної служби статистики України, зокрема щодо розвитку аграрного сектору та ринку продукції. Наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів та маркетологів в аграрній сфері. Науково-періодичні видання, фахові статті, аналітичні та консультаційні матеріали з аграрного маркетингу.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретико-методичні основи формування та аналізу маркетингової стратегії аграрного підприємства.
2. Аналіз маркетингової стратегії аграрного підприємства ПрАТ «МХП» (за напрямками, які найбільше відповідають темі).
3. Шляхи удосконалення та підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «МХП».

Дата видачі завдання “ _____ ” _____ 20 ____ р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ Юлія ГАВРИЛЮК

(підпис)

Завдання прийняла до виконання _____

Олег КРАЄВ

(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Аналіз маркетингової стратегії аграрного підприємства » викладена на 68 сторінках комп'ютерного тексту і містить 6 рисунків і 13 таблиць. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Для написання дипломної роботи було використано наукову та періодичну літературу, праці відомих маркетологів, які увійшли до списку використаних джерел, який складається з 50 джерел.

У роботі досліджено теоретичні засади формування та реалізації маркетингових стратегій аграрних підприємств, визначено їх місце та роль у забезпеченні конкурентоспроможності, фінансової стабільності та довгострокового розвитку. Розкрито сутність стратегічного маркетингу, охарактеризовано основні види маркетингових стратегій та фактори, які впливають на їх вибір в умовах сучасного аграрного ринку.

Аналітична частина роботи присвячена комплексному дослідженню діяльності ПрАТ «МХП» — одного з найбільших агропромислових холдингів України. Проаналізовано виробничо-економічні показники підприємства за 2022–2024 роки, оцінено сучасну маркетингову стратегію компанії, структуру її товарної, цінової, збутової, комунікаційної та експортної політик. Виявлено ключові сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності МХП, визначено проблемні аспекти та чинники, що обмежують ефективність функціонування підприємства в умовах воєнних, логістичних та економічних викликів.

У третьому розділі сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії МХП на 2024–2028 роки. Запропоновано напрями оптимізації асортименту, покращення цінової політики, модернізації збутових каналів, удосконалення логістичної інфраструктури, розширення експортних ринків, цифровізації маркетингу, розвитку брендів та інтеграції принципів сталого розвитку. Обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних інструментів диджитал-маркетингу, систем прогнозування попиту, моделей машинного навчання та ESG-комунікацій.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
1.1. Сутність та роль маркетингових стратегій аграрних підприємств	9
1.2. Фактори, що впливають на формування маркетингових стратегій аграрних підприємств	14
1.3. Теоретико-методичні підходи до формування маркетингових стратегій аграрних підприємств	19
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «МХП»	27
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» та передумови формування його маркетингової стратегії	27
2.2. Комплексний аналіз сучасної маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»	34
2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» у 2022–2024рр.	39
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «МХП»	44
3.1. Визначення ключових проблем та обмежень реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр.	44
3.2. Розробка стратегічних напрямів удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»	46
3.3. Формування комплексних практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» на 2025–2028 роки	49
Висновки до розділу 3	57
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України відбувається в умовах глибоких трансформацій, високої ринкової турбулентності, зростаючих вимог до якості продукції та посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Аграрні підприємства, особливо великі інтегровані холдинги, стають ключовими елементами продовольчої безпеки країни та важливими учасниками міжнародної торгівлі. У таких умовах зростає значення ефективної маркетингової стратегії, яка здатна забезпечити стабільність збуту, адаптивність до ринкових змін, формування конкурентних переваг та довгостроковий розвиток підприємства.

Маркетингова стратегія аграрного підприємства є комплексною системою рішень, спрямованих на задоволення потреб споживачів, формування цінності продукції, управління ринковою поведінкою та забезпечення економічної результативності. Її ефективність визначається здатністю підприємства аналізувати ринкове середовище, використовувати сучасні маркетингові інструменти, впроваджувати інновації, формувати сильні бренди та адаптуватися до змін попиту, технологій і глобальних тенденцій. Особливу складність стратегічне управління набуває в аграрній сфері, де на діяльність підприємств впливають сезонність, кліматичні ризики, обмеженість логістичної інфраструктури, нестабільність сировинних ринків та регуляторні вимоги.

Вибір ПрАТ «МХП» як об'єкта дослідження зумовлений його значним масштабом діяльності, провідною роллю на ринку м'яса птиці України та вагомою присутністю на міжнародних ринках. Підприємство є одним із найуспішніших агропромислових холдингів, яке впроваджує сучасні маркетингові підходи, розвиває власні бренди, формує стратегічні експортні канали та інвестує в інноваційні технології. Разом з тим події 2022–2024 років, зокрема воєнні ризики, логістичні обмеження, зниження купівельної спроможності населення й зміни у структурі попиту, створили нові виклики для маркетингової політики компанії. Це визначає актуальність комплексного аналізу та модернізації її маркетингової стратегії.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності адаптації маркетингових стратегій аграрних підприємств до умов високої ринкової нестабільності, технологічних змін та глобальної конкуренції. У сучасному бізнес-середовищі успіх підприємства залежить не лише від ефективності виробництва, а й від його здатності формувати унікальну ринкову пропозицію, вибудовувати довгострокові комунікації зі споживачами, ефективно управляти брендами та швидко реагувати на зовнішні впливи.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є проведення аналізу маркетингової стратегії аграрного підприємства з метою визначення її ефективності та розробки рекомендацій щодо її вдосконалення, орієнтуючись на підвищення

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- описати теоретичні основи маркетингових стратегій аграрних підприємств та їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності;
- проаналізувати ключові фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії аграрним підприємством;
- дослідити маркетингову стратегію ПрАТ «МХП» у контексті сучасних ринкових умов;
- оцінити ефективність реалізованої стратегії та вплив маркетингових рішень на фінансово-економічні результати підприємства;
- визначити сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності МХП;
- сформулювати комплекс практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії МХП з урахуванням сучасних тенденцій аграрного ринку та вимог міжнародного середовища.

Об'єктом дослідження є маркетингова стратегія аграрного підприємства. Предметом дослідження виступають методи, інструменти та підходи до формування та реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «МХП». Інформаційною базою роботи є наукова література, аналітичні звіти, статистика Держстату, офіційні звіти МХП, міжнародні аналітичні та маркетингові огляди.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні комплексної системи стратегічних рекомендацій для МХП, яка враховує поствоєнні виклики, глобальні

тенденції харчової промисловості, посилення ролі цифрових технологій і зміну споживчої поведінки.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів для удосконалення маркетингової політики аграрних підприємств, оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності збуту та зміцнення конкурентних позицій на внутрішніх і міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та роль маркетингових стратегій аграрних підприємств

Маркетингова стратегія аграрного підприємства є фундаментальною складовою його довгострокового розвитку, оскільки визначає пріоритетні напрями діяльності, механізми адаптації до ринкових змін та інструменти формування конкурентних переваг. На відміну від оперативних управлінських рішень, які мають короткостроковий характер, маркетингова стратегія задає вектор розвитку підприємства, визначає цільові ринки, характер взаємодії зі споживачами, логіку формування асортименту, цінову політику та принципи комунікаційної діяльності.[4]

У секторі агропромислового виробництва стратегічне планування відіграє особливо важливу роль, оскільки ця галузь характеризується високою волатильністю та залежністю від зовнішніх факторів, які можуть суттєво впливати на обсяги виробництва, структуру попиту та рівень рентабельності.

Сутність маркетингової стратегії аграрних підприємств зумовлена специфікою галузі, що поєднує природно-кліматичні ризики, коливання цін на міжнародних аграрних ринках, сезонність виробничих циклів, значну залежність від державного регулювання та ускладнену логістику. Це обумовлює необхідність системного аналізу середовища, побудови гнучких моделей управління, прогнозування кон'юнктури ринку та формування інструментів, здатних забезпечити стабільність діяльності навіть в умовах зовнішньої нестабільності.[10]

У сучасній аграрній економіці маркетинг виступає не лише як інструмент просування продукції, але як комплексна система управління взаємодією підприємства з ринком. Головною метою маркетингової стратегії є формування стійких конкурентних позицій та забезпечення підприємству можливості ефективно пристосовуватися до змін попиту, технологічного середовища, економічної ситуації та поведінки споживачів. Особливої уваги набуває орієнтація на споживача як ключового суб'єкта ринку.[11]

Основні чинники, що визначають зміст маркетингової стратегії аграрного підприємства, включають:

1. соціально-економічний стан населення;
2. демографічні характеристики;
3. рівень урбанізації;
4. тренди здорового харчування;
5. екологічну свідомість.

Оскільки аграрна продукція належить до товарів першої необхідності, її вибір і сприйняття значною мірою залежать від соціально-економічного стану населення, демографічних характеристик, рівня урбанізації, трендів здорового харчування та екологічної свідомості.

Формування ефективної маркетингової стратегії аграрного підприємства базується на системному дослідженні ринкового середовища, яке охоплює такі ключові напрями:

1. аналіз конкурентного середовища;
2. оцінку кон'юнктури внутрішніх і зовнішніх ринків;
3. моніторинг поведінки споживачів;
4. аналіз технологічних інновацій;
5. відстеження змін у законодавчому та регуляторному полі.

Аналіз ринку є основою формування маркетингової стратегії, адже аграрний сектор відзначається високим рівнем конкуренції, домінуванням великих інтегрованих корпорацій, впливом імпортової продукції, швидкими змінами споживчих пріоритетів та технологічними інноваціями у харчовій промисловості.

Підприємство повинно здійснювати постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, оцінювати тенденції розвитку внутрішнього та зовнішнього ринків, вивчати діяльність конкурентів, аналізувати зміни в регуляторному середовищі та вплив міжнародних торговельних угод. Усе це створює передумови для побудови системи стратегічного управління, заснованої на інформаційній аналітиці.[39]

У межах маркетингової стратегії важливе значення має товарна політика, яка визначає напрям розвитку асортименту, глибину та ширину товарних ліній, необхідність модифікації продукції та створення нових товарів із доданою

вартістю. Сучасні аграрні підприємства все частіше переходять від моделі продажу сировини до виробництва готових продуктів: кулінарних виробів, преміальних органічних продуктів, напівфабрикатів, інноваційних харчових рішень. Така трансформація зумовлена зростанням попиту на якісну та корисну продукцію, бажанням підвищити маржинальність та необхідністю диференціації від конкурентів.

Цінова стратегія в аграрному секторі має особливе значення через високу чутливість споживачів до змін цін та істотний вплив собівартості на кінцеву ціну продукту. Формування цінової політики повинно враховувати виробничі витрати, стан інфраструктури, коливання валютного курсу, вартість енергоресурсів, сезонні коливання пропозиції та рівень купівельної спроможності споживачів. Грамотно сформована цінова стратегія дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, ефективно реагувати на ринкові коливання та забезпечувати стабільну рентабельність виробництва.

Збутова стратегія є ще одним ключовим елементом маркетингової діяльності аграрних підприємств. Агропродовольчі ринки характеризуються складною логістикою та високими вимогами до зберігання, транспортування та контролю якості. Ефективний збут передбачає формування стійких зв'язків із торговими мережами, дистриб'юторами, оптовими покупцями, переробниками та експортерами. Оскільки сучасні ринки активно цифровізуються, усе більшого значення набувають інтернет-канали збуту, електронні торговельні платформи, маркетплейси та системи електронної комерції.

Комунікаційна політика аграрного підприємства має ґрунтуватися на принципах прозорості, довіри та підкреслення безпечності та якості продукції. У XXI столітті ефективність комунікацій визначається здатністю підприємства поєднувати традиційні інструменти реклами (ЗМІ, зовнішня реклама, участь у виставках) із цифровими каналами (соціальні мережі, контент-маркетинг, відеореклама, таргетована реклама, PR-активності). Підприємства, що працюють у харчовому секторі, повинні приділяти особливу увагу питанням екологічності виробництва, відповідності міжнародним стандартам (ISO, HACCP, Halal, Kosher), відстежуваності походження продукції та соціальній відповідальності.

У структурі маркетингової стратегії важливе місце займає також управління ризиками. Аграрний бізнес характеризується високим рівнем непередбачуваності, зумовленим кліматичними змінами, епідеміологічними ризиками, нестабільністю міжнародних ринків, валютними коливаннями та можливими логістичними обмеженнями. Ефективна стратегія повинна передбачати диверсифікацію ринків збуту, пошук альтернативних логістичних шляхів, адаптацію асортименту, впровадження інноваційних технологій виробництва та використання систем раннього попередження ризиків.

Інноваційність є невід'ємним чинником успішності маркетингової стратегії аграрного підприємства. Сучасний аграрний сектор активно впроваджує цифрові технології: системи точного землеробства, аграрні дрони, інтернет речей (IoT), автоматизовані логістичні комплекси, електронний документообіг, цифрові платформи для взаємодії з партнерами. Використання інноваційних технологій дає можливість підвищити продуктивність, зменшити витрати, оптимізувати процеси збуту та створити нові формати комунікації з клієнтами.

Особливе значення в аграрній сфері має формування бренду. На ринку продовольчих товарів бренд виступає не лише маркетинговим інструментом, але й джерелом довіри, гарантією якості та важливим фактором диференціації.

Підприємства, що інвестують у розвиток бренду, формують лояльність споживачів, отримують можливість розширення асортименту та доступу до нових ринків, а також зменшують вплив цінової конкуренції.

У контексті сучасної глобалізації аграрні підприємства повинні адаптувати свої маркетингові стратегії до зовнішніх міжнародних тенденцій: посилення екологічних вимог, розвитку органічного виробництва, зміни структури харчування, зростання попиту на продукти з коротким ланцюгом поставок, розширення ринків альтернативних джерел білка та впровадження міжнародних стандартів якості.

Отже, сутність маркетингової стратегії аграрних підприємств полягає у поєднанні аналітичного підходу, гнучкого управління, інноваційних інструментів, орієнтації на споживача та здатності підприємства адаптуватися до ринкових змін.

Ефективна стратегія забезпечує стабільність діяльності, формує конкурентні переваги, сприяє підвищенню ефективності виробництва та визначає можливість підприємства розвиватися в довгостроковій перспективі. У сучасних умовах маркетинг стає ключовим фактором успішності аграрних підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Таблиця 1.1

Класифікація маркетингових стратегій аграрних підприємств

№ п/п	Група стратегій	Коротка характеристика	Приклади для аграрних підприємств
1	Стратегії розвитку ринку	Освоєння нових географічних ринків, розширення присутності на внутрішньому ринку, робота з новими сегментами споживачів	Вихід на ринки ЄС, MENA, Азії; збільшення присутності в ритейлі; розвиток HoReCa-каналу; розширення онлайн-продажів
2	Стратегії розвитку продукту	Створення або модернізація продуктів з урахуванням потреб споживачів, інновацій та вимог безпечності	Готові страви (ready-to-eat), кулінарні вироби, органічна продукція, преміальні лінійки, продукти з високою доданою вартістю, екоупаковка
3	Конкурентні стратегії	Досягнення переваг над конкурентами через ціну, якість, унікальні властивості, сервіс або бренд	Зниження собівартості завдяки вертикальній інтеграції; преміальні бренди; сервісна диференціація; інноваційні технології виробництва
4	Стратегії інтеграції	Розширення контролю над етапами виробничого циклу: від сировини до збуту; посилення операційної стійкості	Власна кормова база; інкубаційні потужності; переробка та логістика в одному циклі; впровадження систем traceability
5	Стратегії диверсифікації	Розширення видів діяльності поза основною сферою, зменшення ризиків та залежності від одного типу продукції	Виробництво біогазу; інвестиції в логістичні центри; виробництво пакувальних матеріалів; розвиток суміжних харчових сегментів
6	Міжнародні маркетингові стратегії	Формування глобальної присутності, адаптація продукції до вимог інших ринків, розвиток експортних каналів	Прямі поставки у ЄС, Близький Схід, Африку; сертифікація Halal/Kosher; участь у міжнародних торговельних мережах
7	Стратегії цифрової трансформації	Використання цифрових інструментів для аналітики, збуту, просування, персоналізації та оптимізації операцій	Big data для прогнозування попиту; автоматизоване ціноутворення; CRM; digital-маркетинг; онлайн-платформи продажів
8	Стратегії сталого розвитку (ESG)	Орієнтація на екологічність, соціальну відповідальність та енергоефективність для підвищення конкурентних переваг	Біогазові комплекси; скорочення CO ₂ ; економія ресурсів; перероблення відходів; зелена логістика; екологічні пакування

Джерело: складено автором на основі [3]

1.2. Фактори, що впливають на формування маркетингових стратегій аграрних підприємств

Формування маркетингових стратегій аграрних підприємств є складним процесом, що залежить від взаємодії великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників. Ці чинники визначають не лише зміст та напрямки маркетингової політики, але й саму здатність підприємства адаптуватися до динаміки ринку, коливань кон'юнктури та змін у поведінці споживачів. Аграрний ринок є одним із найбільш нестабільних у національній економіці, оскільки він знаходиться під впливом природних, економічних, політичних, технологічних та соціальних факторів, які часто є важкопрогнозованими. Тому розуміння цих факторів має ключове значення для побудови ефективної маркетингової стратегії аграрного підприємства.

Зовнішнє середовище аграрних підприємств формується під впливом глобальних і національних економічних процесів.

До ключових зовнішніх факторів, що визначають маркетингову стратегію аграрних підприємств, належать:

- економічні умови світового продовольчого ринку;
- політичні та геополітичні ризики;
- державне регулювання галузі;
- соціально-демографічні зміни;
- технологічний прогрес;
- екологічні вимоги та тренди сталого розвитку.

Одним із найважливіших чинників є стан світового продовольчого ринку, адже аграрний сектор функціонує у системі міжнародних товарних потоків. Коливання світових цін на зерно, олійні культури, енергоресурси, добрива, логістичні послуги безпосередньо впливають на собівартість продукції та можливості експорту.

Зростання цін на енергоресурси у 2022–2023 роках змінило структуру витрат підприємств, примусивши виробників переглядати цінову стратегію та оптимізувати виробничі процеси.

Політичні ризики для України мають особливий вплив через геополітичні події, обмеження логістичних коридорів, торговельні блокади, санкційну політику

інших країн та зміну умов міжнародної торгівлі. У 2022–2024 роках українські аграрні підприємства зіткнулися з безпрецедентними викликами:

- блокада морських портів;
- подорожчання транспортування;
- залежність від сухопутних маршрутів;
- необхідність миттєвої переорієнтації експорту.

Державне регулювання також є визначальним фактором, оскільки продовольча безпека — стратегічний напрямок державної політики. Важливими є:

- податкова політика;
- субсидії та дотації;
- ветеринарні вимоги;
- стандарти безпеки;
- експортні квоти;
- адаптація законодавства до норм ЄС.

Соціальні та демографічні зміни впливають на структуру попиту. Зростання урбанізації, популярність здорового харчування, збільшення частки молоді у споживчих групах формують попит на:

- органічну продукцію,
- готові страви (ready-to-eat),
- напівфабрикати (ready-to-cook),
- білкові та функціональні продукти.

Технологічні фактори є однією з рушійних сил розвитку галузі. Сучасне аграрне виробництво базується на:

- цифрових технологіях;
- автоматизації процесів;
- інтелектуальних системах управління;
- GPS-навігації та дронах;
- біотехнологіях;
- інноваційних способах пакування.

Це формує нові можливості для підприємств, але водночас вимагає постійної модернізації виробництва, що напряму впливає на маркетингову політику.

Внутрішнє середовище формує реальний потенціал підприємства у створенні маркетингової стратегії.

Основні внутрішні чинники, що впливають на маркетингову політику аграрного підприємства:

- виробничий потенціал;
- фінансова стабільність;
- рівень менеджменту;
- кадровий потенціал;
- брендова політика;
- структура виробничих потужностей;
- інноваційний потенціал;
- організаційна структура;
- система управління якістю.

Насамперед важливим є виробничий потенціал, до якого належать:

- площа земельного банку;
- рівень родючості ґрунтів;
- наявність переробних потужностей;
- продуктивність тваринницьких комплексів;
- логістична інфраструктура;
- структура витрат;
- ступінь вертикальної інтеграції.

Фінансова стабільність визначає можливості підприємства у формуванні маркетингових активностей. Компанії з високою ліквідністю можуть інвестувати у:

- розвиток брендів;
- рекламні кампанії;
- цифровий маркетинг;
- модернізацію виробництва;
- розширення ринків збуту.

Рівень менеджменту та організаційна культура визначають здатність підприємства впроваджувати інновації, оперативно реагувати на зміни ринку, приймати стратегічні рішення та впроваджувати довгострокові моделі розвитку.

Кадровий потенціал — одна з ключових умов ефективної стратегії. Маркетологи, аналітики, логісти, ветеринари, технологи забезпечують якість управлінських рішень. Нестача кадрів є значною проблемою аграрного сектору.

Сильний бренд дає підприємству можливість:

- встановлювати преміальні ціни,
- підвищувати лояльність споживачів,
- забезпечувати стабільність попиту,
- формувати імідж якісного виробника.

Інноваційний потенціал визначає здатність компанії впроваджувати нові продукти, оптимізувати витрати та створювати унікальні конкурентні переваги.

Система управління якістю є фундаментом для формування довіри споживачів, виходу на нові ринки, отримання сертифікацій та побудови ефективної товарної політики.

Взаємодія внутрішніх і зовнішніх факторів

Маркетингова стратегія аграрного підприємства формується на основі складної взаємодії двох груп факторів. Підприємство повинно враховувати зовнішні ризики, але адаптувати їх під власні можливості, ресурси та потенціал.

У результаті взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників визначається:

- специфіка товарної політики;
- структура асортименту;
- вибір ринкових сегментів;
- рівень диверсифікації;
- географія збуту;
- підходи до ціноутворення;
- темпи інноваційного розвитку.

Успішні підприємства будують свої стратегії на основі інтегрованого підходу, який поєднує:

- глибокий аналіз ринку;

- інноваційні технології;
- стратегічну диверсифікацію;
- сучасні комунікаційні інструменти;
- гнучкі організаційні структури.

Це дозволяє формувати конкурентні переваги навіть в умовах високої ризиковості та нестабільності ринку.

Отже, формування маркетингових стратегій аграрних підприємств є багатофакторним і багаторівневим процесом, у центрі якого знаходиться необхідність балансувати між зовнішніми викликами та внутрішніми можливостями. Глибоке розуміння цих чинників дозволяє аграрним компаніям формувати ефективну, адаптивну та конкурентоспроможну маркетингову політику, яка забезпечує сталий розвиток, зменшення ризиків і високий рівень конкурентних переваг на сучасному ринку.



Рис. 1.1 Схема факторів, що впливають на маркетингову стратегію агропідприємства

Джерело: складено автором на основі теоритичного матеріалу

Проведений аналіз факторів, що впливають на вибір маркетингової стратегії аграрними підприємствами, засвідчив, що формування ефективної ринкової поведінки є результатом взаємодії складного комплексу зовнішніх і внутрішніх детермінант.

Для аграрного сектору, який функціонує в умовах високої ризикованості, нестабільності цін, сезонності виробництва та залежності від природно-кліматичних умов, стратегічне управління маркетингом набуває особливої актуальності.

1.2. Теоретико-методичні підходи до формування маркетингових стратегій аграрних підприємств

Формування маркетингових стратегій аграрних підприємств ґрунтується на поєднанні теоретичних концепцій та методичних підходів, які враховують специфіку аграрного сектору та забезпечують підприємству можливість ефективно функціонувати в умовах мінливого ринкового середовища. На відміну від промислових галузей, аграрне виробництво відзначається сезонністю, залежністю від природно-біологічних факторів, значними логістичними ризиками та складністю прогнозування попиту, що зумовлює необхідність використання адаптованих маркетингових моделей та інструментів.[3]

Теоретичну основу стратегічного маркетингу в аграрному секторі формує концепція ринкової орієнтації, яка передбачає побудову діяльності підприємства відповідно до потреб споживачів та ринкових тенденцій. Ринкова орієнтація для аграрних компаній має стратегічне значення, оскільки правильне розуміння структури попиту визначає асортиментну політику, плани виробництва, управління ризиками, вибір каналів збуту та особливості брендового позиціонування. Сучасний споживач очікує не лише якісної харчової продукції, але й доданої цінності у вигляді безпечності, екологічності, прозорості походження та зручності використання.[11]

Важливим теоретичним підходом є концепція довгострокових конкурентних переваг, яка в аграрному секторі реалізується через вертикальну інтеграцію, власну кормову та сировинну базу, інноваційні технології, системи контролю якості та диверсифіковані канали збуту. Такі елементи забезпечують підприємству не лише стабільність, але й можливість домінувати на окремих ринкових сегментах, що особливо важливо в умовах коливань цін та глобальної конкуренції.[7]

Значну роль у формуванні маркетингових стратегій відіграють методичні інструменти стратегічного аналізу. Зокрема, SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Для аграрної сфери SWOT є критичним, адже допомагає врахувати природні ризики, технологічні обмеження, конкурентні загрози та потенціал розвитку.[3]

SWOT-аналіз ПрАТ «МХП»

S – Strengths (Сильні сторони)

1. Вертикальна інтеграція виробництва, яка охоплює весь цикл: від вирощування зернових → виробництва кормів → птахівництва → переробки → логістики → експорту.
2. Сильний бренд-портфель («Наша Ряба», «Бащинський», «Легко!», «Секрети Шефа»), який забезпечує впізнаваність та довіру споживачів.
3. Висока частка експорту (приблизно 60 %), стабільна присутність більш ніж у 80 країнах світу.
4. Сучасні технології виробництва та біобезпеки — автоматизація, лабораторний контроль, біогазові й енергоефективні комплекси.
5. Розвинена логістична інфраструктура, наявність власного автопарку, холодового ланцюга, закордонних хабів.
6. Високий інноваційний потенціал, включаючи продукти з доданою вартістю (ready-to-eat / ready-to-cook).
7. Надійна фінансова база та стабільні показники EBITDA, що свідчить про стійкість бізнесу навіть під час війни.

W – Weaknesses (Слабкі сторони)

1. Залежність від внутрішнього ринку для окремих продуктових ліній (особливо доступного сегмента).
2. Висока собівартість унаслідок логістичних обмежень, подорожчання енергії та кормів.
3. Нерівномірна ефективність окремих брендів, внутрішня конкуренція між продуктовими лініями.
4. Надмірне навантаження на IT- та CRM-системи, складність швидкої адаптації під нові ринки.
5. Залежність окремих форматів від купівельної спроможності населення, що знизилася у 2022–2024 рр.
6. Труднощі з реалізацією преміальних продуктів на внутрішньому ринку під час економічної нестабільності.

7. Обмеження у традиційних каналах комунікації, падіння ефективності ТВ та офлайн-реклами в період війни.

O – Opportunities (Можливості)

1. Розвиток міжнародної присутності (Африка, Азія, Близький Схід, Латинська Америка).

2. Попит на продукцію швидкого приготування (ready-to-eat, ready-to-cook, convenience food).

3. Преміалізація продуктового портфеля та створення нових гастрономічних лінійок.

4. Цифровізація маркетингу — використання Big Data, персоналізованої реклами та аналітичних платформ.

5. Інтеграція ESG-показників, що підвищує довіру міжнародних мереж і партнерів.

6. Створення нових логістичних маршрутів та хабів у ЄС, зменшення залежності від портів.

7. Зростання глобального попиту на якісне біобезпечне м'ясо птиці.

T – Threats (Загрози)

1. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, нестабільність поставок.

2. Логістичні бар'єри та блокування морських портів, що підвищують вартість експорту.

3. Посилення конкуренції з боку дешевших виробників (Бразилія, Туреччина, США).

4. Посилення регуляторних вимог у ЄС та інших ринках (НАССР, Halal, екостандарти, carbon footprint).

5. Зниження купівельної спроможності в Україні, що ускладнює розвиток преміального сегмента.

6. Висока волатильність цін на корми, енергоносії та логістику, що впливає на собівартість.

7. Ризики інформаційних атак та репутаційних загроз у конкурентному середовищі.

Комплементарним інструментом виступає PEST-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що безпосередньо впливають на діяльність аграрних підприємств, включно з державним регулюванням, змінами у споживчих пріоритетах та впровадженням інноваційних технологій. Додатково модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера забезпечує глибоку оцінку конкурентного тиску, сили покупців та постачальників, а також загроз замінників, що дає змогу аграрним підприємствам формувати стратегії адаптації до ринкової конкуренції.

Важливим складником методичного підходу є концепція маркетинг-міксу (4P/7P), яка дозволяє комплексно формувати товарну, цінову, комунікаційну та збутову політику. Для аграрних підприємств особливе значення має товарна політика, що враховує сезонність, біологічні цикли, тривалість зберігання продукції та вимоги до безпечності. Саме тому аграрні компанії все більше переходять до виробництва продукції з доданою вартістю — готових страв, органічних продуктів, преміальних лінійок чи функціональних харчових рішень.

Теоретико-методичний підхід неможливо уявити без аналізу стратегічних альтернатив, які визначають можливі напрями розвитку підприємства. У цьому контексті широко застосовується матриця Ансоффа, яка допомагає обрати між проникненням на існуючий ринок, розвитком нових ринків, створенням нових продуктів чи диверсифікацією. Для аграрних підприємств такі рішення є критичними, оскільки залежать від стану виробничих потужностей, логістичних можливостей, фінансових ресурсів та рівня технологічної модернізації.[1]

Сучасним орієнтиром у формуванні маркетингових стратегій є концепція сталого розвитку, яка передбачає відповідальне використання природних ресурсів, впровадження «зелених» технологій, скорочення викидів, розвиток біогазових комплексів, перероблення відходів та екологічну модернізацію виробництва.[39]

Відповідність принципам сталого розвитку стає обов'язковою умовою виходу на міжнародні ринки та формує новий формат конкурентних переваг.

Не менш важливим є аналіз поведінки споживачів. Зміна харчових уподобань, зростання популярності екологічної та органічної продукції, попит на зручність, прозорість походження та додану функціональність формують нові

вимоги до товарної та комунікаційної політики. Це зумовлює необхідність адаптувати маркетингові рішення не лише до ринку, а й до еволюції споживчої поведінки.

У структурі сучасного стратегічного маркетингу аграрних підприємств ключовими стають такі напрями:

- орієнтація на виробництво продукції з доданою вартістю (готові страви, органічні та преміальні лінійки, функціональні продукти);
- підвищення прозорості походження продукції та впровадження цифрових систем простежуваності;
- розвиток багатоканальних моделей збуту, включно з онлайн-торгівлею, логістичними платформами та експортними каналами.

Теоретико-методичний підхід також передбачає оцінку інноваційного потенціалу підприємства. Цифрові технології, системи точного землеробства, автоматизовані комплекси, штучний інтелект, нові матеріали упаковки та інструменти прогнозування попиту забезпечують значну економію ресурсів, підвищують продуктивність та формують інноваційні продукти, що відповідають сучасним ринковим трендам.

Окреме значення має брендова стратегія. Сильний бренд в аграрному секторі виконує роль гаранта якості, безпеки та стабільності.

Брендинг у аграрному секторі виконує такі стратегічні функції:

- формування довіри та підвищення ринкової цінності продукції;
- створення доданої вартості та можливостей преміального позиціонування;
- забезпечення стабільного попиту та довгострокової конкурентної стійкості.

Узагальнюючи, теоретико-методичні підходи до формування маркетингових стратегій аграрних підприємств включають поєднання ринкової орієнтації, концепції конкурентних переваг, аналізу ринкового середовища (SWOT, PEST, модель Портера), використання стратегічних моделей розвитку (Ансофф), впровадження інновацій та дотримання принципів сталого розвитку.

Ефективна маркетингова стратегія формується на перетині трьох ключових компонентів:

- теоретичних принципів і стратегічних концепцій,
- галузевої специфіки та природно-біологічних факторів,
- практичних інструментів управління та інноваційних рішень.

Такий підхід забезпечує аграрному підприємству конкурентоспроможність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.3

Теоретико-методичні підходи до формування маркетингових стратегій аграрних підприємств

Підхід / Інструмент	Сутність підходу	Значення для аграрних підприємств
1. Концепція ринкової орієнтації	Орієнтація на потреби споживача, аналіз попиту, адаптація виробництва до ринкових тенденцій	Забезпечує формування асортименту, планування виробництва, вибір каналів збуту та ефективне позиціонування продукції
2. Концепція довгострокових конкурентних переваг	Формування унікальних характеристик підприємства: вертикальна інтеграція, технології, стабільність якості	Дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та домінувати в ключових ринкових сегментах
3. SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз зовнішнього середовища	Врахування біологічних ризиків, конкурентного тиску, технологічних можливостей та ринкових перспектив
4. PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів	Дає змогу врахувати регуляторні вимоги, споживчі тенденції, цінові коливання, технологічні зміни
5. Модель «П'яти сил конкуренції» М. Портера	Аналіз конкурентної напруги, сили постачальників і покупців, ризику заміників	Дозволяє оцінити рівень конкуренції, тиск роздрібних мереж, появу нових гравців та товарів-замінників
6. Маркетинг-мікс (4P/7P)	Сукупність інструментів товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики	Забезпечує комплексне управління продукцією, ціноутворенням, просуванням і каналами збуту з урахуванням сезонності та безпечності
7. Матриця Ансоффа (стратегічні альтернативи)	Оцінка варіантів стратегічного розвитку: проникнення, розвиток ринків, нові продукти, диверсифікація	Допомагає обирати напрям розвитку залежно від потужностей, ресурсів і технологічного рівня підприємства
8. Концепція сталого розвитку	Екологічні, соціальні та технологічні практики: «зелені» технології, енергоефективність, перероблення	Підвищує експортний потенціал, формує довіру споживачів та забезпечує відповідність міжнародним вимогам
9. Аналіз споживчої поведінки	Вивчення мотивів, цінностей, уподобань і звичок споживачів	Дозволяє адаптувати продукти та комунікації до сучасних трендів (екологічність, зручність, прозорість походження)
10. Інноваційний підхід	Використання технологій: точне землеробство, автоматизація, AI, інноваційна упаковка	Забезпечує зростання продуктивності, оптимізацію витрат, створення сучасних високорентабельних продуктів

11. Брендинг і стратегічне позиціонування	Формування репутації, доданої цінності, стабільності та унікальності бренду	Підвищує лояльність споживачів, зменшує чутливість до ціни та забезпечує доступ до преміальних сегментів
--	---	--

Джерело: складено автором на основі [4]

Висновки до розділу 1

У першому розділі було всебічно розкрито теоретико-методичні засади формування маркетингових стратегій аграрних підприємств, що дало змогу систематизувати наукові підходи та визначити їх значення для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств аграрного сектору. Доведено, що маркетингова стратегія в аграрній галузі є складною, багаторівневою та інтегрованою системою управління, яка поєднує стратегічні цілі підприємства, аналіз попиту, управління ресурсами, інноваційні підходи та механізми конкурентної взаємодії.

У ході теоретичного аналізу встановлено, що специфічні умови функціонування аграрного сектору — сезонність, залежність від природно-біологічних факторів, нестабільність цінового середовища та високий рівень ризику — формують особливі вимоги до процесу стратегічного маркетингу. Ефективність маркетингової діяльності значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, прогнозувати кон'юнктуру ринку, управляти ціновими ризиками, підтримувати стабільну якість продукції та впроваджувати інноваційні рішення.

У розділі ґрунтовно проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, що визначають вибір маркетингової стратегії аграрним підприємством. До внутрішніх віднесено ресурсний потенціал, кадрове забезпечення, виробничі потужності, організаційну структуру та рівень інноваційності. До зовнішніх — економічні, соціальні, політичні та технологічні фактори, ринкову динаміку, конкурентне середовище та зміну споживчих уподобань. Показано, що стратегія може бути ефективною лише за умови гармонійного поєднання внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами ринку.

Таким чином, теоретико-методичний аналіз підтвердив, що маркетингова стратегія є ключовим інструментом розвитку аграрного підприємства, який забезпечує його здатність успішно функціонувати в умовах невизначеності та

високої конкуренції. Її формування повинно базуватися на глибокому розумінні ринкових процесів, інтеграції сучасних інструментів стратегічного аналізу та орієнтації на інноваційний і сталий розвиток.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «МХП» та передумови формування його маркетингової стратегії

Приватне акціонерне товариство «МХП» є однією з найбільших агропромислових корпорацій України та Східної Європи, діяльність якої визначає ключові тенденції розвитку аграрного сектору держави. Організаційно-економічна модель компанії базується на високому рівні вертикальної інтеграції, сучасних виробничих технологіях, багаторівневій логістичній інфраструктурі та значному інноваційному потенціалі, що формує умови для створення ефективної маркетингової стратегії.

Важливим елементом розвитку компанії є її трансформація з моменту заснування у 1998 році: за понад двадцять років МХП перетворилася з середнього виробника на міжнародний холдинг із повним циклом виробництва продукції птахівництва. Структура компанії включає сільськогосподарські підприємства, інкубаційні станції, птахофабрики, комбікормові заводи, логістичні підрозділи, переробні комплекси, виробництва готових страв, кулінарні фабрики та міжнародні торговельні представництва. Така комплексність дає змогу мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників та формує високу стабільність виробництва.

Важливою складовою модельної структури МХП є наявність великого земельного банку, який забезпечує рослинницький сегмент підприємства зерновими та олійними культурами для формування кормової бази. Це знижує залежність компанії від коливань цін на ринку сировини та забезпечує контроль за якістю кормів. Комбікормові заводи МХП працюють на основі власних рецептур і сучасних лабораторних методів контролю, що підвищує передбачуваність виробничих показників та забезпечує стабільність характеристики кінцевої продукції.

Птахівничий сегмент охоплює одні з найбільших у Європі бройлерних птахофабрик, оснащених автоматизованими системами мікроклімату, контролю біобезпеки та моніторингу поголів'я, що гарантує високий рівень продуктивності

та передбачуваність якості. Це створює фундамент для довгострокових контрактів із торговельними мережами та експортерськими компаніями, адже стабільність показників є ключовою вимогою глобальних ринків.

Виробнича інфраструктура МХП включає сучасні переробні комплекси, орієнтовані на виготовлення продукції з доданою вартістю — ковбас, делікатесів, маринованих виробів, напівфабрикатів, готових страв. Завдяки модифікованим газовим середовищам та інноваційній упаковці компанія може забезпечувати широкий асортимент продукції для різних сегментів споживачів. Логістична система МХП включає власний транспорт, холодильні потужності, розподільчі центри й міжнародні логістичні маршрути. Під час війни компанія успішно адаптувала логістичну модель, змінивши напрямки експорту з морських портів на сухопутні коридори до країн ЄС, що дозволило зберегти експортну діяльність та підтримати стабільність компанії.

Важливою складовою організаційно-економічної моделі є розвиток експортного напрямку. Компанія постачає продукцію більш ніж у 80 країн світу, проходячи сувору сертифікацію на відповідність міжнародним стандартам HACCP, ISO, Halal, Kosher. Вихід на глобальні ринки сприяв формуванню окремих стратегічних рішень щодо позиціонування продуктів, адаптації упаковки, врахування релігійних, культурних та гастрономічних особливостей регіонів збуту.

Експорт не лише забезпечує валютні надходження, але й формує міжнародну репутацію МХП як виробника високоякісної продукції, що зміцнює глобальну конкурентоспроможність компанії.

Фінансова стійкість МХП у 2022–2024 роках збереглася попри кризові умови функціонування. Компанія продовжила інвестувати у модернізацію виробництва, глибоку переробку, нові технології та альтернативну енергетику. Біогазові комплекси, системи енергозбереження й інноваційні цифрові рішення стали фундаментом для зниження собівартості та екологічної модернізації виробництва.

Саме екологічність є важливим елементом комунікаційної стратегії компанії, оскільки сучасний споживач звертає увагу на відповідальне ставлення виробника до довкілля.

МХП має потужний бренд-портфель, який включає такі торговельні марки, як «Наша Ряба», «Бащинський», «Легко!», «Секрети Шефа» та інші.

Таблиця 1.4

Бренд-портфель ПрАТ «МХП»

Сегмент	Бренд	Основні продукти	Цільовий ринок / позиціонування
1. Свіжа курятина та базовий масовий сегмент	Наша Ряба	Свіже та охолоджене куряче м'ясо, тушки, філе, стегна, крила, кукурудзяна курка	Масовий внутрішній ринок, доступна якість, висока впізнаваність
	Наша Ряба Кукурудзяна	Преміальна кукурудзяна курка	Преміальний сегмент, healthy food
2. Напівфабрикати та готові рішення для дому	Легко!	Напівфабрикати, котлети, нагетси, фарш, мариноване м'ясо	Швидкі рішення для щоденного харчування
	EatMeat	Готові страви, ready-to-eat, ready-to-cook	Активні споживачі, міське населення
3. Ковбасні вироби та делікатеси	Бащинський	Варені ковбаси, сосиски, сардельки, копченості, шинка	Середній та преміальний сегмент, гастрономія
	Skott Smeat	Сиров'ялені та напівсухі ковбаси, копченості	Преміальний гастрономічний сегмент
	Savin Product	Ковбасні вироби для HoReCa, мариноване м'ясо	Професійний сегмент, ресторани
4. HoReCa та професійні продукти	ChefMeat	Напівфабрикати, охолоджене м'ясо, стандартизовані рішення	Ресторани, кухні, професійні клієнти
	MHP Food Solutions	Корпоративні рішення для професійного сегмента	Корпоративний, B2B
5. Продукція групи Perutnina Ptuj (міжнародний сегмент)	Perutnina Ptuj (PP)	Курятина, індичатина, мариновані продукти, делікатеси, заморозка	Європа, Балкани; міжнародний бренд
	POLI	Курячі сосиски, ковбаси для сендвічів	Преміальний сегмент ЄС
	Jata	Свіжа курятина, локальні продукти	Хорватія, локальний бренд
	Tonus	Дієтичні продукти	Споживачі, орієнтовані на здорове харчування
	Natur Premium / Topiko / Grill PP	Ковбаси, гриль-продукти, гастрономія	ЄС, ринки Центральної та Південної Європи
6. Інші продукти МХП	—	Соняшникова олія, комбікорми, шрот, мікрозелень, салати	Експорт, B2B, внутрішній ринок

Джерело: складено автором на основі теоритичного матеріалу

Кожен бренд має власне ринкове позиціонування, що дозволяє компанії ефективно працювати з різними цільовими сегментами. «Наша Ряба» орієнтована на масового споживача, «Бащинський» — на преміальний сегмент, «Легко!» — на молодих та зайнятих людей, що цінують швидкість приготування, тоді як інші бренди формують лояльність через унікальні продуктові рішення.



Рис. 1.2 Бренди МХП

Джерело: узято автором з [25]

Управлінська модель компанії базується на поєднанні централізованого стратегічного управління та децентралізованої операційної гнучкості.

Центральний офіс формує корпоративну політику та визначає стратегічні цілі, тоді як виробничі майданчики приймають значну частину оперативних рішень відповідно до локальних умов. Система контролю якості є однією з найсильніших сторін компанії та включає багаторівневий моніторинг усіх етапів виробництва — від кормової бази до готової продукції. Такий контроль створює передумови для формування маркетингової стратегії, заснованої на стабільності якості та довірі споживачів.

У структурі стратегічного розвитку ПрАТ «МХП» ключовими передумовами формування маркетингової стратегії є:

- **повний цикл виробництва**, який забезпечує контроль якості та передбачуваність результатів;
- **інноваційний та екологічний розвиток**, що створює додаткові цінності для споживача та підвищує конкурентоспроможність;
- **диверсифікація ринків та продуктів**, яка дозволяє мінімізувати ризики і зміцнювати присутність на внутрішніх та міжнародних ринках.

Комунікаційна стратегія компанії включає активну роботу з торговельними мережами, дистриб'юторами, використання цифрових каналів, створення власного медіаконтенту та формування позитивного емоційного іміджу. Соціальна

відповідальність, інвестиції у громади та підтримка регіонального розвитку також є важливою складовою маркетингової моделі, що формує додаткову лояльність споживачів та підсилює позиції компанії на ринку.

У контексті маркетингової діяльності компанії особливо важливо, що МХП поєднує:

- технологічне лідерство у виробництві;
- екологічно орієнтовану модель розвитку;
- потужну комунікаційну й брендову політику.

Таким чином, організаційно-економічна модель ПрАТ «МХП» є комплексною системою, що поєднує виробничу інтеграцію, логістичну ефективність, фінансову стабільність, інноваційний потенціал та сильну бренд-архітектуру. Усі ці елементи створюють основу для формування конкурентної, адаптивної та довгостроково орієнтованої маркетингової стратегії, яка забезпечує лідерські позиції компанії як на внутрішньому, так і на глобальному ринку.

Виробничо-маркетингова модель ПрАТ «МХП» функціонує за принципом вертикальної інтеграції, що охоплює повний цикл — від вирощування сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Така структура забезпечує контроль на всіх етапах створення вартості та формує стратегічні переваги компанії у питаннях якості, стабільності, собівартості та конкурентоспроможності.

Першим елементом є **Блок 1 — Сировинна база**, який включає рослинництво, вирощування зернових культур та виробництво кормів. Наявність великого земельного банку дозволяє компанії самостійно забезпечувати повний обсяг сировини для кормової бази, мінімізувати залежність від ринкових коливань та гарантувати стабільну якість кормів. Це створює фундамент для ефективного функціонування наступних етапів виробничого циклу.

Наступним етапом виступає **Блок 2 — Виробництво**, що об'єднує інкубатори, птахівничі комплекси та комбікормові заводи. На цьому рівні формується основа продуктивності птахівництва: від якості добового молодняка та умов утримання до контролю мікроклімату й біобезпеки. Власне виробництво кормів забезпечує повну контрольованість раціонів, що позитивно впливає на приріст живої ваги та характеристики продукції.

Блок 3 — Переробка охоплює м'ясопереробні підприємства, які здійснюють забій, первинну та глибоку переробку птиці. Саме тут формується продукція з доданою вартістю — охолоджене філе, фасована продукція, напівфабрикати, мариновані вироби, готові страви. Інноваційні технології переробки та упаковки дають можливість подовжувати строки зберігання, зберігати смакові властивості та задовольняти потреби різних ринкових сегментів.

Наступним логічним етапом є **Блок 4 — Логістика та дистрибуція**, що включає елеватори, логістичні центри та системи транспортування. Розгалужена логістична мережа дозволяє компанії ефективно управляти потоками продукції, забезпечувати оперативність доставки та зберігати якість у процесі транспортування. Особливої значущості логістика набула в умовах війни, коли МХП оперативно переорієнтував експортні маршрути на сухопутні коридори ЄС.

Блок 5 — Збут та маркетинг формує ринкову присутність компанії. МХП працює з торговельними мережами, розвиває експортні напрямки та управляє потужним бренд-портфелем: «Наша Ряба», «Башинський», «Легко!», «Секрети Шефа».

Бренди мають різне ринкове позиціонування, що дозволяє компанії охоплювати широкий спектр споживачів та адаптувати маркетингові інструменти під різні цільові аудиторії. На цьому етапі формуються комунікаційні стратегії, рекламні активності, трейд-маркетинг та робота з каналами збуту.

Завершальним елементом моделі є **Блок 6 — Споживач**, який включає роздрібного покупця, сегмент HoReCa та міжнародні ринки. МХП систематично досліджує споживчу поведінку, адаптує пропозиції до потреб різних груп клієнтів, формує лояльність за допомогою стабільної якості, сучасної упаковки, широкого асортименту та емоційного позиціонування брендів. Розширення присутності на глобальних ринках дозволяє компанії диверсифікувати збут та підвищувати стійкість бізнес-моделі.

Таким чином, представлена схема відображає логіку побудови високоефективної вертикально інтегрованої моделі, яка забезпечує МХП стратегічні переваги на внутрішньому та зовнішньому ринках, створює можливості

для гнучкого управління виробництвом і збутом, а також формує конкурентний потенціал компанії в довгостроковій перспективі.



Рис. 1.3 Інтегрована структура ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором на основі теоритичного матеріалу

Було здійснено комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «МХП», що дозволило визначити ключові чинники, які формують умови функціонування підприємства у 2022–2024 роках.

Дослідження показало, що компанія працює в умовах високої турбулентності, спричиненої воєнними подіями, змінами споживчого попиту, логістичними бар'єрами та зростанням конкуренції на глобальних ринках.

Водночас МХП зберігає значні конкурентні переваги завдяки вертикальній інтеграції, інноваційній модельній структурі виробництва та сильним брендам. Розуміння цих факторів створює основу для подальшої оцінки маркетингової стратегії підприємства і визначення напрямів її удосконалення.

2.2. Комплексний аналіз сучасної маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»

Маркетингова стратегія ПрАТ «МХП» виступає центральним елементом забезпечення конкурентоспроможності, ринкової стабільності та довгострокового розвитку компанії в умовах високої невизначеності аграрного ринку, воєнних

ризиків і зміни глобальної кон'юнктури. На відміну від більшості українських аграрних підприємств, маркетингова модель МХП сформована як комплексна система, що інтегрує товарну, цінову, збутову, комунікаційну, експортну та інноваційну політику.

Усі її компоненти взаємодіють зі стратегічними цілями компанії, виробничими ресурсами, структурою попиту та зовнішнім середовищем.

Загальна логіка сучасної маркетингової стратегії МХП базується на принципах вертикальної інтеграції, стандартизації якості, диверсифікації ризиків, інноваційного розвитку та клієнтоорієнтованості. Такий підхід забезпечує адаптивність системи, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та формувати стійке позиціонування в умовах турбулентності.

а) товарна стратегія — базовий елемент маркетингової моделі МХП

Товарна політика є одним із ключових напрямів маркетингової діяльності компанії. Асортимент МХП охоплює широкий спектр продукції — від охолодженого м'яса птиці до маринованих виробів, напівфабрикатів, делікатесів та готових страв. Така багатовимірна структура забезпечує можливість одночасної роботи в різних ринкових сегментах і дозволяє компанії зберігати стійкість під час коливань попиту.

Ключовою перевагою товарної стратегії є повний контроль над виробничим циклом. Вертикальна інтеграція забезпечує стабільні смакові характеристики та єдині стандарти якості, що формує довіру споживачів і зміцнює лідерські позиції брендів компанії. Особливої уваги МХП приділяє розвитку продукції з доданою вартістю — кулінарних виробів, готових страв, преміальних делікатесів. Це відповідає сучасним тенденціям зростання попиту на швидкі, зручні та здорові харчові рішення та дозволяє підвищувати маржинальність продуктового портфеля [31].

б) цінова стратегія в умовах нестабільності

Цінова політика МХП побудована на поєднанні конкурентності, адаптивності та сегментації. У масовому сегменті компанія забезпечує доступну ціну завдяки низькій собівартості, що досягається контролем над виробничим

циклом. У преміальних сегментах ціноутворення базується на доданій вартості та унікальних споживчих властивостях продукції.

У 2022–2024 роках компанія зіткнулася зі значним зростанням витрат на енергоресурси, транспорт та безпеку виробництва. Відповідно МХП поетапно коригувала ціни, зберігаючи баланс між витратами та платоспроможністю споживачів. Наявність власної кормової бази дозволила уникнути різких цінових стрибків, що позитивно вплинула на лояльність клієнтів та стабільність збуту.

На експортних ринках компанія застосовує гнучке ціноутворення з урахуванням глобальної кон'юнктури, аналізу динаміки світових цін на м'ясо птиці та конкурентних умов на ринках Близького Сходу, ЄС, Азії та Африки [27].

с) збутова стратегія та логістична гнучкість

МХП має одну з найпотужніших збутових систем в Україні, працюючи з усіма національними торговельними мережами, тисячами магазинів, сегментом HoReCa та власною дистрибуційною мережею «Наша Ряба». Стабільна доступність продукції забезпечується ефективною логістичною інфраструктурою.

Після блокування морських портів у 2022 році компанія швидко переорієнтувалася на сухопутні маршрути через країни ЄС, що дозволило зберегти експорт. Внутрішня логістика також була оптимізована за рахунок нових схем маршрутизації та автоматизованих систем управління поставками.

Збутова політика орієнтована на довгострокове партнерство з ритейлерами, підкріплене використанням CRM-систем, аналізу попиту, прогнозування продажів і контролю за ефективністю мерчендайзингу [26].

д) комунікаційна стратегія та бренд-менеджмент

Комунікаційна політика МХП побудована на багатоканальності та глибокій роботі зі споживацьким досвідом. Компанія активно використовує телебачення, digital-маркетинг, соціальні мережі, інфлюенсерів, дегустаційні кампанії, PR і партнерські проєкти.

«Наша Ряба» стабільно утримує один із найвищих рівнів впізнаваності в Україні, формуючи образ якісного та надійного продукту. Інші бренди підтримують індивідуальні стратегії позиціонування, що дозволяє формувати глибшу сегментацію ринку.

У період війни компанія посилила соціальну складову комунікацій: акцент на продовольчій безпеці, допомозі громадам, благодійних проєктах. Це значно зміцнило репутаційний капітал компанії [30].

е) експортна стратегія та глобальна присутність

Експорт є ключовою складовою стратегії МХП. Компанія постачає продукцію більш ніж у 80 країн світу та відповідає міжнародним стандартам НАССР, ISO, Halal, Kosher. Після придбання Perutnina Ptuj компанія отримала виробничу базу в ЄС, що дозволило знизити логістичні ризики та підсилити присутність на європейських ринках.

Головні інструменти експортної стратегії — адаптація продукції до місцевих ринків, участь у міжнародних виставках, розвиток дистрибуційних мереж і партнерств [29].

ф) інноваційна стратегія: цифровізація, автоматизація та екологічність

Інновації є фундаментом конкурентних переваг МХП. Компанія впроваджує цифрові системи управління виробництвом, аналіз Big Data, автоматизовані комплекси вирощування птиці, технології точного землеробства, інтелектуальні логістичні системи.

Особливе місце займають біогазові комплекси, що дозволяють утилізувати відходи виробництва й генерувати енергію. Це не лише знижує витрати, а й формує важливу маркетингову перевагу — екологічність виробництва.

Інноваційна упаковка (MAP, вакуум, екопакування) забезпечує більший термін зберігання та підсилює ціннісну пропозицію для споживачів [32].

г) системна оцінка та ключові результати маркетингової стратегії

Узагальнений аналіз показує, що стратегія МХП є комплексною та добре збалансованою системою, яка інтегрує виробничі, фінансові, логістичні та маркетингові ресурси. Її сильні сторони:

- високі стандарти якості продукції;
- сильний бренд-портфель;
- потужна експортна інфраструктура;
- гнучка цінова й асортиментна політика;
- ефективна логістика;

- клієнтоорієнтованість та інноваційність.

Завдяки цьому МХП утримує лідерство на внутрішньому ринку та зміцнює позиції на міжнародних [26].

h) обмеження та ризики реалізації стратегії

Маркетингова стратегія компанії реалізується в умовах значних ризиків:

- воєнні загрози та руйнування інфраструктури;
- нестабільність логістики та експорту;
- зростання собівартості через подорожчання ресурсів;
- посилення глобальної конкуренції;
- зміна регуляторних вимог;
- репутаційні ризики в інформаційному середовищі.

У цих умовах компанія постійно оновлює маркетингові рішення, впроваджує сценарне планування, диверсифікує ринки збуту та канали постачання [27].

Таблиця 2.2

Елементи сучасної маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»

Компонент стратегії	Зміст та характеристика	Конкретні прояви в діяльності МХП
Товарна стратегія	Формування багаторівневого асортименту, розвиток продукції з доданою вартістю, стандартизація якості на всіх етапах виробництва.	- широкі продуктові лінійки (м'ясо птиці, делікатеси, готові страви, напівфабрикати); - бренди: «Наша Ряба», «Бащинський», «Легко!», «Секрети Шефа», «Varto»; - інноваційна упаковка MAP, вакуум, екопакування.
Цінова стратегія	Поєднання доступних цін у масовому сегменті та преміального ціноутворення для продукції з високою доданою вартістю. Гнучкість у відповідь на ринкові коливання.	- контроль собівартості через вертикальну інтеграцію; - стабільність цін у кризовий період 2022–2024 рр.; - адаптація експортних цін до глобальної кон'юнктури.
Збутова стратегія	Розгалужена система дистрибуції, орієнтація на національні мережі, HoReCa, експортні канали та власні точки продажу.	- мережа «Наша Ряба»; - співпраця з усіма великими ритейлерами України; - використання CRM та прогнозування попиту; - регіональна та міжнародна дистрибуція.

Логістична стратегія	Системна адаптація логістики до зовнішніх умов, оптимізація маршрутів, контроль холодового ланцюга.	- перехід з морських маршрутів на сухопутні після 2022 року; - власний автопарк, холодильні склади; - експортні хаби у країнах ЄС.
Комунікаційна стратегія	Багатоканальні комунікації, розвиток цифрового маркетингу, посилення соціальної складової, формування емоційного позиціонування брендів.	- телебачення, SMM, таргетована реклама; - колаборації з інфлюенсерами; - соціальні та благодійні проекти у період війни; - власний кулінарний контент.
Експортна стратегія	Географічна диверсифікація ринків, відповідність міжнародним стандартам, адаптація продуктів до вимог різних країн.	- постачання у 80+ країн; - стандарти HACCP, ISO, Halal, Kosher; - виробничі потужності в ЄС через Perutnina Ptuj.
Інноваційна стратегія	Впровадження цифрових технологій, автоматизації, біоенергетичних рішень, інноваційної упаковки та систем точного виробництва.	- біогазові комплекси; - системи точного вирощування птиці; - аналітика Big Data; - автоматизовані логістичні рішення.
Клієнтоорієнтованість та внутрішній маркетинг	Інтегрований підхід до роботи з партнерами та споживачами, розвиток корпоративної культури та персоналу.	- індивідуальні умови роботи з HoReCa та ритейлом; - навчання співробітників; - системи зворотного зв'язку; - внутрішні стандарти сервісу.

Джерело: складено автором на основі теоретичного матеріалу [ТУТ ПОТРІБНО ПОСИЛАНН \[\]](#)

2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр.

Оцінювання результативності маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» у 2022–2024 роках доцільно здійснювати із використанням системи інтегрованих фінансово-економічних індикаторів, що комплексно відображають вплив маркетингових рішень на динаміку доходів, прибутковість, експортну активність та загальну стійкість бізнес-моделі в умовах воєнної економіки.

Найважливішими показниками для аналізу є: обсяг виручки (Revenue), частка експортної виручки, скоригований показник EBITDA (Adjusted EBITDA, net

of IFRS 16), рівень EBITDA-маржі, чистий фінансовий результат та рентабельність продажів.

Інформаційною основою дослідження слугують офіційні фінансові та інтегровані звіти МХП SE за 2022–2024 роки, а також публічні звіти про фінансові підсумки за відповідні періоди.

У 2022 році компанія отримала виручку в розмірі 2 642 млн дол. США, з яких 1 601 млн дол. США становила експортна складова (61 % загального доходу). Скоригована EBITDA (net of IFRS 16) становила 384 млн дол. США при маржі близько 15 %. Незважаючи на позитивні операційні результати, МХП зафіксував чистий збиток у розмірі 231 млн дол. США через курсові різниці, логістичні обмеження та зростання витрат, спричинених війною.

У 2023 році спостерігалось суттєве покращення: виручка зросла до 3 021 млн дол. США (+14 %), експортна виручка — до 1 807 млн дол. США (60 %), а Adjusted EBITDA збільшилася до 445 млн дол. США (+16 %). Компанія повернулася до прибутковості, отримавши 142 млн дол. США чистого прибутку (близько 5 % рентабельності продажів).

У 2024 році МХП досягнув рекордних фінансових результатів: виручка — 3 046 млн дол. США, експорт — 1 840 млн дол. США, EBITDA — 566 млн дол. США, при цьому EBITDA-маржа зросла до 19 %. Чистий прибуток становив 144 млн дол. США, що підтвердило стабільність тренду, сформованого у 2023 році.

Таким чином, протягом трьох років компанія продемонструвала не лише відновлення після кризового 2022 року, але й істотне посилення прибутковості, що свідчить про високу результативність маркетингової стратегії.

а) динаміка доходів і роль експортної складової

Ключовою ознакою ефективності маркетингової стратегії МХП є стабільне збереження високої частки експортної виручки — близько 60 % упродовж усього аналізованого періоду. Це дозволило компанії залишатися стійкою до внутрішніх шоків, пов'язаних із війною, коливаннями попиту та логістичними обмеженнями.

У 2022 році компанія, попри масштабні ризики, змогла зберегти значні експортні обсяги та майже незмінний портфель міжнародних контрактів, що

підтверджує ефективність попередньо закладеної стратегії географічної диверсифікації.

У 2023 році зростання виручки до 3 021 млн дол. США відбулося за рахунок відновлення міжнародної логістики, розширення збуту готових та перероблених продуктів, а також зміцнення позицій у країнах ЄС та Близького Сходу.

У 2024 році виручка залишилася практично на рівні попереднього року, що, однак, свідчить не про стагнацію, а про високу стабільність компанії на тлі воєнних загроз та цінових коливань. Зростання експортної виручки до 1 840 млн дол. США підтверджує конкурентну спроможність МХП на міжнародних ринках.

Загалом, збереження експортної домінанти є одним із ключових чинників ефективності маркетингової стратегії.

в) аналіз прибутковості та маржинальності

Зростання ЕВІТДА та підвищення маржинальності свідчать про результативність стратегічного переходу компанії від постачання сировини до виробництва продукції з високою доданою вартістю.

- У 2022 році ЕВІТДА становила 384 млн дол. США (маржа 15 %), але компанія зафіксувала чистий збиток через екстраординарні зовнішні фактори.

- У 2023 році ЕВІТДА зросла до 445 млн дол. США, а компанія отримала чистий прибуток у 142 млн дол. США — результат, який демонструє успішне масштабування функціонуючих бізнес-напрямів та зміцнення позиціонування брендів.

- У 2024 році ЕВІТДА зросла до 566 млн дол. США, а маржа піднялася до 19 %, що свідчить про подальше покращення структури продажів, підвищення частки преміальних продуктів і глибшу інтеграцію маркетингових рішень з операційними процесами.

Таким чином, прибутковість компанії зростає не стільки через збільшення фізичних обсягів реалізації, скільки завдяки оптимальному поєднанню цінових стратегій, інноваційності та ефективного управління асортиментом.

с) кількісна оцінка ефективності маркетингової стратегії

Основні результативні ефекти:

- Зростання виручки: +15 % за 2022–2024 роки.

- Збільшення EBITDA: +47 % за аналогічний період.
- Підвищення маржинальності: з 15 % до 19 %.
- Перехід від збитку до стабільної прибутковості: від –231 млн дол. (2022) до +144 млн дол. (2024).
- Стабільність експортної частки: $\approx 60\%$, що забезпечує диверсифікацію ризиків.

Ці результати дають підстави стверджувати, що маркетингова стратегія є економічно дієвою, а її впровадження забезпечує масштабований та стабільний ефект.

У 2022–2024 роках маркетингова стратегія ПрАТ «МХП» довела свою високу ефективність. Вона забезпечила:

- зростання доходів і стабільність експортних позицій;
- суттєве підвищення рентабельності та маржинальності;
- посилення ролі продукції з доданою вартістю;
- зміцнення брендів та ціннісної пропозиції компанії;
- підвищення операційної стійкості в умовах війни.

Маркетингова стратегія стала одним із ключових факторів, що дозволили компанії не лише адаптуватися до кризового середовища, але й забезпечити поступовий розвиток і закріплення позицій лідера на внутрішньому та міжнародному ринках.

Динаміка виручки та скоригованої EBITDA ПрАТ «МХП», 2022–2024 рр.

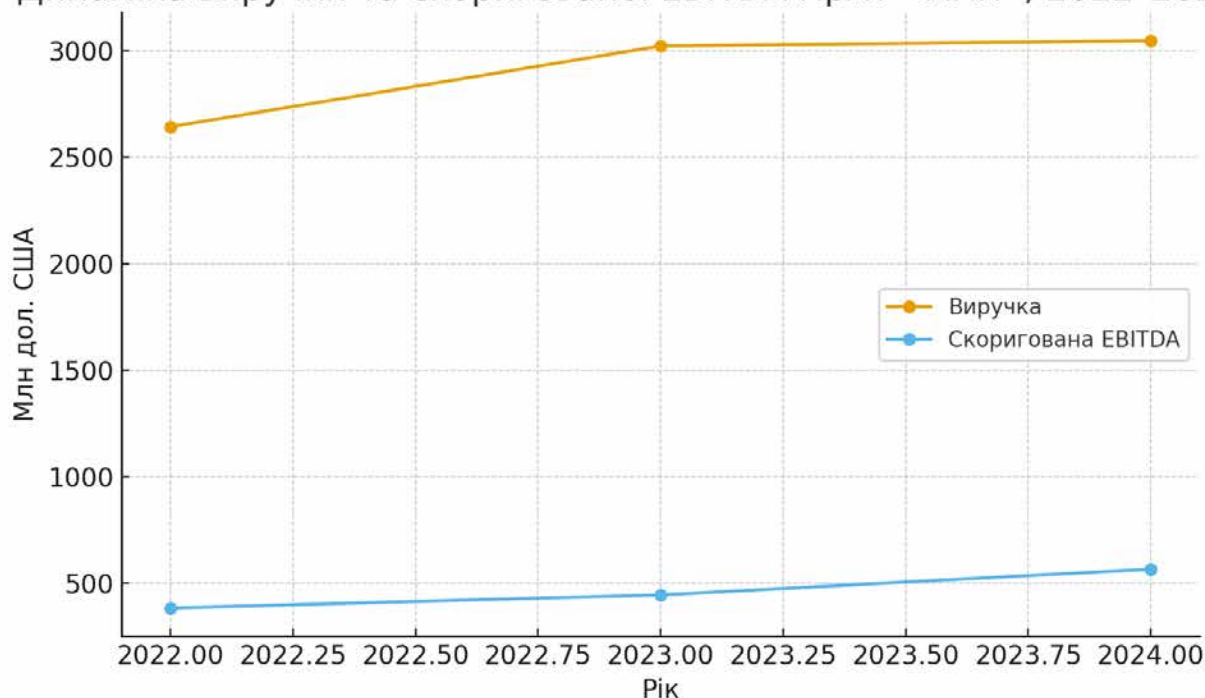


Рис. 1.4 Динаміка виручки та скоригованої EBITDA ПрАТ «МХП» ТРИШКИ НЕ ЗРОЗУМІЛО ЛІНІНЯ «РІК». МОЖЛИВО ЙОГО ПЕРЕРОБИТИ.

Джерело: складено автором на основі теоритичного матеріалу TE SAME [МАЄ БУТИ ТАКЕ ПОСИЛАННЯ]

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексну оцінку сучасної маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» як провідного підприємства аграрного сектору України та значущого учасника міжнародного ринку.

На основі систематизації аналітичних даних та застосування сучасних методів оцінювання визначено ключові елементи маркетингової діяльності компанії, а саме: товарну, цінову, збутову, комунікаційну, експортну та інноваційну політики.

Проведений аналіз засвідчив, що маркетингова стратегія МХП має комплексний, багаторівневий характер і спрямована на забезпечення довгострокового зростання. Її фундаментом виступають вертикальна інтеграція, диверсифікація асортиментного портфеля, стандартизація якості, розвиток інновацій та активна міжнародна експансія. Компанія ефективно поєднує роботу в масовому сегменті з формуванням преміальних напрямів, інвестує у розвиток

брендів, цифрові інструменти маркетингу, продуктові інновації та вдосконалення логістичних процесів.

Разом із виявленими перевагами встановлено і низку обмежуючих чинників, які вплинули на результативність маркетингової діяльності у 2022–2024 роках, серед яких:

- логістичні труднощі, спричинені воєнними діями та обмеженням традиційних експортних маршрутів;
- трансформація споживчого попиту та зниження платоспроможності населення;
- зменшення ефективності окремих комунікаційних інструментів;
- зростання конкуренції на зовнішніх ринках;
- внутрішні організаційні виклики та різний рівень конкурентоспроможності товарних груп.

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії підтвердило її високу стійкість та здатність адаптуватися до зовнішніх ризиків, що дозволило МХП зберегти стабільні ринкові позиції та забезпечити позитивну динаміку ключових фінансових показників у складних економічних умовах.

Водночас результати аналізу свідчать про необхідність подальшої оптимізації продуктової структури, посилення цифрових інструментів маркетингу, розширення експортних напрямів, підвищення гнучкості цінової політики та поглиблення взаємодії зі споживачами.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «МХП»

3.1. Визначення ключових проблем та обмежень реалізації маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» у 2022–2024 рр.

Удосконалення маркетингової стратегії великого аграрного підприємства неможливе без ґрунтовного аналізу її слабких сторін, зовнішніх і внутрішніх обмежень та факторів, що стримують реалізацію стратегічних рішень. Для ПрАТ «МХП», яке посідає провідні позиції в агропромисловому комплексі України та є одним із найбільших експортерів птахівничої продукції у Європі та на Близькому Сході, точна діагностика проблем маркетингової діяльності є критично важливою.

Саме вона визначає здатність компанії адаптуватися до складних умов функціонування у 2022–2024 роках.

У цей період МХП працював у середовищі високої турбулентності, спричиненої повномасштабною війною, порушеннями логістики, зміною внутрішнього та зовнішнього попиту, зростанням виробничих витрат і посиленням конкуренції на глобальних ринках. Зазначені фактори сформували низку системних обмежень, які вплинули на ефективність реалізації маркетингової стратегії, її акценти та інструментарій.

Ключові групи проблем реалізації маркетингової стратегії МХП:

макроекономічна нестабільність

- падіння купівельної спроможності;
- інфляційний та валютний тиск;
- підвищення енергетичних витрат.

логістичні та інфраструктурні обмеження

- блокування портів;
- зростання вартості транспортування;
- перебудова експортних маршрутів до ЄС.

трансформація споживчого попиту

- зростання частки базових товарів;
- зниження продажів преміальної продукції;

– обмежений потенціал продуктів з доданою вартістю.

комунікаційні бар'єри воєнного часу

– зменшення ефективності традиційних медіа;

– звуження рекламних можливостей;

– переорієнтація на digital за обмежених бюджетів.

експортні та регуляторні обмеження

– посилення контролю з боку європейських регуляторів;

– конкуренція з низькособівартісними виробниками;

– зміни торговельних режимів ЄС.

внутрішньоорганізаційні проблеми

– складність управління широким портфелем брендів;

– підвищене навантаження на IT- та CRM-системи;

– нерівномірна ефективність каналів збуту.

стратегічний дисбаланс між тактичними та довгостроковими цілями

– необхідність швидких кризових рішень;

– ризик уповільнення розвитку преміальних продуктів;

– вимушене скорочення інноваційної активності.

проблеми маркетингової аналітики у воєнний час

– ускладнення збору даних;

– зниження якості польових досліджень;

– збільшення частки експертних оцінок замість системних даних.

Наведені проблеми не є статичними — вони формують динамічні зони ризику, які впливають на здатність підприємства реалізувати довгострокову маркетингову стратегію.

У цих умовах МХП вимушено балансувало між короткостроковими тактичними рішеннями для утримання ринку та стратегічною метою — розвитком високодохідних продуктових напрямів і зміцненням міжнародної присутності.

Водночас проблеми різного рівня (макроекономічні, логістичні, регуляторні, організаційні) взаємодіяли між собою, посилюючи вплив одна одної й створюючи комплексну систему обмежень.

Така багатофакторність потребує нового формату стратегічного реагування: адаптивного, цифрового, сегментно диференційованого та орієнтованого на підвищення стійкості бізнес-моделі.

Окремо виявлено низку зон нереалізованого потенціалу, зокрема:

- недостатня персоналізація пропозицій для різних міжнародних ринків;
- невичерпаний потенціал преміалізації продуктів;
- обмежене використання big data та digital-інструментів;
- недостатня інтеграція ESG-рішень у маркетингові комунікації.

3.2. Розробка стратегічних напрямів удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»

Удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» є ключовою передумовою для забезпечення стійкого розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та адаптації до швидкоплинних змін внутрішнього й міжнародного ринків. У 2022–2024 роках підприємство опинилося під впливом численних факторів — змінених споживчих пріоритетів, логістичних бар'єрів, інфляційних процесів, турбулентності світового ринку та посиленої конкуренції, що потребує перепроєктування маркетингової політики та переходу до багатовимірної, адаптивної моделі управління.

Одним із ключових завдань є оновлення системи сегментації ринку. Ринок продукції МХП перестав бути однорідним: споживачі в різних регіонах демонструють різну чутливість до цін, різний рівень доходів, різні харчові потреби та ціннісні орієнтири. Традиційні підходи, засновані на демографічних та соціально-економічних характеристиках, більше не забезпечують точного розуміння потреб аудиторії. Натомість стратегічна сегментація повинна будуватися на поєднанні поведінкових, мотиваційних, психологічних і контекстних факторів.

Це дозволить МХП точніше прогнозувати обсяги попиту та формувати гнучкі продуктові рішення для різних цільових груп — від домогосподарств з

обмеженим бюджетом до споживачів, орієнтованих на здорове харчування чи зручні готові страви.

Другий стратегічний напрям — оптимізація та структуризація продуктового портфеля. У процесі вдосконалення асортиментної політики важливо зберігати баланс між масовими продуктами, продукцією середнього сегмента, преміальними лінійками та продуктами з високою доданою вартістю. Події 2022–2024 років показали, що економічна нестабільність стимулює зміщення попиту у бік доступних товарів.

Це вимагає глибокого аналізу рентабельності, оборотності та маркетингової ефективності кожної позиції. Перспективним напрямом є розвиток ринку convenience food та готових рішень (ready-to-eat/ready-to-cook), які відповідають змінам стилю життя активних споживачів. Одночасно доцільно розширювати преміальні продуктові лінійки, пристосовуючи їх до міжнародних кулінарних стандартів та локальних смакових уподобань.

Важливу роль відіграє вдосконалення цінової політики. З огляду на інфляційні процеси, коливання курсу валют та зростання логістичних витрат, оптимізація ціноутворення повинна ґрунтуватися на принципах багаторівневості, сегментації, регіональної диференціації та адаптації до еластичності попиту. Перспективним є впровадження динамічних моделей ціноутворення, що дозволяють коригувати ціни з урахуванням сезонності, локальних обмежень, логістичних ризиків та змін ринкової кон'юнктури.

Удосконалення комунікаційної політики також потребує стратегічної трансформації. У воєнних умовах традиційні канали — телебачення, зовнішня реклама, масштабні активації — втратили ефективність. Натомість зросла роль цифрових каналів, персоналізованої реклами, відеоконтенту, соціальних мереж та інтерактивних форматів. Комунікаційна стратегія МХП має переходити до омніканальної моделі, у якій усі канали комунікацій взаємопов'язані та працюють у єдиній системі.

Важливо зберігати емоційно-ціннісну складову брендингу, оскільки бренди МХП виконують не лише економічну, а й соціальну функцію.

Наступним напрямом є цифровізація маркетингу та впровадження технологій великих даних. МХП, як технологічний холдинг, має потенціал для застосування моделей машинного навчання, прогнозової аналітики, автоматизації рекламних кампаній, управління поведінковими даними споживачів і персоналізації пропозицій. Такий підхід дає змогу не лише оптимізувати маркетингові витрати, але й пришвидшити стратегічні рішення.

Підсилення експортної стратегії є фундаментальним компонентом модернізації маркетингової моделі. Розширення присутності на ринках Африки, Близького Сходу, Азійсько-Тихоокеанського регіону та Латинської Америки потребує глибокої адаптації продуктів під локальні стандарти, вподобання та вимоги безпечності. ПрАТ «МХП» має конкурентну перевагу у вигляді виробничих активів Perutnina Ptuj у ЄС, що може бути використано для формування нових каналів збуту, зменшення логістичних ризиків та підвищення стабільності експортних операцій.

Удосконалення логістики залишається критично важливим напрямом, з огляду на руйнування традиційних каналів постачання. Розвиток альтернативних маршрутів, створення європейських логістичних хабів, інвестування у транспортну інфраструктуру, вдосконалення систем охолодження та відстеження якості продуктів є основою для підвищення стійкості всієї маркетингової моделі.

Останнім, але не менш важливим напрямом є інтеграція принципів сталого розвитку.

Глобальні ринки дедалі більше звертають увагу на ESG-параметри: вуглецевий слід, відповідальність за довкілля, енергоефективність, прозорість виробництва, соціальний вплив компанії. МХП, маючи потужні біогазові комплекси, екологічні програми й значний соціальний внесок у громади, може посилити свої конкурентні переваги завдяки системному впровадженню ESG-комунікацій і сертифікацій.

Усі зазначені напрями не є ізольованими. Вони формують комплексну інтегровану модель оновленої маркетингової стратегії, у якій зміни в одному елементі неминуче впливають на інші. Ефективність моделі залежить від здатності

компанії синхронізувати асортимент, ціни, комунікації, логістику та аналітику в єдину систему управління.

Таблиця 3.1

Стратегічні напрями удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «МХП»

Стратегічний напрям	Сутність удосконалення	Очікуваний ефект
Поглиблена сегментація ринку	Перехід до багатовимірної моделі: поведінкової, мотиваційної, психологічної та контекстної сегментації	Точніше прогнозування попиту, персоналізація продуктів, оптимізація комунікацій
Оптимізація продуктового портфеля	Виведення нерентабельних позицій, розвиток преміум- та convenience food сегменту	Підвищення рентабельності портфеля, зростання частки продуктів з доданою вартістю
Удосконалення цінової політики	Динамічне та багаторівневе ціноутворення, регіональна диференціація	Зростання конкурентоспроможності, стабільність маржі
Трансформація комунікацій	Перехід до омніканальної моделі, підсилення digital та відеоконтенту	Розширення охоплення, підвищення лояльності споживачів
Цифровізація маркетингу	Використання big data, машинного навчання, CRM-автоматизації	Оптимізація витрат, точність рішень, персоналізація
Підсилення експортної стратегії	Адаптація продукції до вимог ринків Африки, АТР, Близького Сходу, використання активів РР	Географічна диверсифікація, зменшення ризиків
Розвиток логістичної інфраструктури	Створення альтернативних маршрутів, логістичних хабів, удосконалення холодового ланцюга	Підвищення стійкості й надійності постачання
Інтеграція принципів сталого розвитку (ESG)	Вуглецева нейтральність, екологічна упаковка, соціальні проекти	Підвищення репутації, відповідність вимогам міжнародних партнерів

Джерело: складено автором на основі [32]

3.3. Формування комплексних практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» на 2025–2028 роки

Підвищення ефективності маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» у 2025–2028 роках потребує системного, багаторівневого та інтегрованого підходу, який враховує як зовнішні виклики, так і внутрішній потенціал компанії. Глибокий аналіз проблем, що виникли у 2022–2024 роках, дозволив сформувані стратегічно орієнтовані рекомендації, спрямовані на модернізацію маркетингової моделі, посилення адаптивності, диверсифікацію ринків, збільшення маржинальності продукції та формування довгострокової конкурентної переваги.

Одним із ключових елементів майбутньої маркетингової трансформації є розвиток сучасної аналітичної інфраструктури. Умови зростаючої волатильності ринку, нестабільності поведінкових моделей споживачів та швидких структурних змін потребують використання інструментів, здатних забезпечити точні, швидкі та прогностичні рішення. Тому МХП доцільно створити централізовану інтелектуальну платформу управління маркетингом, яка поєднуватиме:

- системи штучного інтелекту для прогнозування попиту та формування поведінкових моделей;
- глибоку аналітику великих даних (Big Data) для ідентифікації прихованих закономірностей у споживанні;
- єдині маркетингові дашборди для оперативного моніторингу ключових КРІ;
- інтеграцію даних із CRM-, ERP- та логістичних систем;
- інструменти автоматизованого тестування рекламних кампаній та продуктових гіпотез.

Розвиток аналітики дозволить компанії перейти від реактивного маркетингу до превентивного управління, де рішення ухвалюються не постфактум, а на етапі прогнозування критичних змін ринкової кон'юнктури.

Наступним стратегічним напрямом є вдосконалення асортиментної політики. ПрАТ «МХП» працює на висококонкурентному ринку, де ефективність товарних категорій істотно відрізняється залежно від формату торгівлі, поведінки споживачів та вимог міжнародних партнерів. У 2025–2028 роках доцільно:

- визначити стратегічні товарні групи із найбільшим потенціалом маржинальності;
- збільшувати частку продукції з високою доданою вартістю (ready-to-eat, ready-to-cook, преміальні рішення);
- впроваджувати гнучкі асортиментні моделі для роздрібних мереж, HoReCa та експорту;
- зосередити інвестиції на інноваційних напрямках — здорове харчування, зручні формати приготування, екологічні продукти;

- поетапно виводити з портфеля низькорентабельні продукти, що не відповідають сучасним трендам.

Розвиток сегмента готових та напівготових страв набуває особливого значення, оскільки відповідає глобальним змінам способу життя: прискорення ритму, урбанізація, зростання зайнятості населення, зміщення пріоритетів у бік зручності та економії часу.

Удосконалення цінової політики також відіграє центральну роль у стратегії МХП на 2025–2028 роки. Динамічні зміни собівартості виробництва, залежність від цін на корми та енергоносії, а також зміни купівельної спроможності населення потребують переходу до:

- багаторівневого ціноутворення з урахуванням регіональних відмінностей;
- алгоритмічних моделей прогнозування собівартості;
- окремих цінових стратегій для кожного каналу збуту — роздріб, HoReCa, онлайн, експорт;
- гнучкого управління акційністю та промоціями на основі даних поведінкової аналітики.

Такі підходи забезпечать не лише стабільність маржинальності, але й конкурентність продукції в умовах загального зниження купівельної спроможності.

Суттєвих змін потребує комунікаційна стратегія компанії. Структура інформаційного середовища зазнала кардинальних змін: традиційні канали втрачають ефективність, натомість цифрові формати, соціальні мережі, відеоконтент та персоналізована реклама стають ключовими інструментами взаємодії з аудиторією. Таким чином, МХП доцільно:

- сформувати повноцінну омніканальну модель комунікацій;
- розвивати власні digital-платформи та освітньо-кулінарні проекти;
- використовувати формат сторітелінгу та емоційно орієнтованого брендингу;
- посилити співпрацю з лідерами думок та галузевими експертами;

- збільшувати частку короткого відеоконтенту та інтерактивних форматів.

Комунікації повинні відображати не лише комерційні, а й соціальні аспекти діяльності компанії — підтримку громад, етичність виробництва, екологічність.

Одним із фундаментальних елементів рекомендацій є розвиток експортної стратегії. МХП має значний досвід міжнародних операцій, однак зміни у глобальному регуляторному середовищі та посилення конкуренції вимагають глибших адаптацій. На 2025–2028 роки пропонується:

- збільшити диверсифікацію ринків та мінімізувати ризик залежності від окремих країн;
- локалізувати продукти з урахуванням смакових переваг регіонів;
- посилити використання виробничих активів Perutnina Ptuj для європейського ринку;
- активно впроваджувати ESG-комунікації для партнерів ЄС;
- систематично брати участь у міжнародних галузевих виставках;
- формувати кулінарні та промоційні кампанії для просування української продукції за кордоном.

Ще одним критичним напрямом є модернізація логістичної системи ПрАТ «МХП». Після втрати стабільності традиційних маршрутів у 2022–2024 роках компанія повинна продовжити розвиток:

- альтернативних каналів доставки;
- логістичних центрів у країнах ЄС;
- цифрових систем управління маршрутами;
- холодових ланцюгів постачання;
- інноваційних систем контролю якості.

Сучасна логістика стає не лише частиною операційної моделі, а й важливою складовою маркетингової стратегії, оскільки впливає на доступність продукту, ціну, швидкість доставки та якість сервісу.

Нарешті, важливим компонентом є розвиток стратегії сталого розвитку. У 2025–2028 роках МХП варто:

- розширювати комунікації щодо екологічності виробництва;

- інтегрувати ESG-показники у бренд-платформи;
- використовувати «зелені» технології як конкурентну перевагу;
- формувати цифрові екопаспорти продуктів;
- розвивати соціальні та освітні ініціативи.

Інтеграція сталого розвитку в ядро маркетингової стратегії дозволить компанії не лише підвищити довіру іноземних партнерів, але й розширити можливості співпраці з великими міжнародними мережами.

Узагальнюючи, сформовані рекомендації становлять комплексну трансформаційну модель, яка дозволить МХП у 2025–2028 роках:

- зміцнити позиції на міжнародних ринках,
- підвищити ефективність маркетингових інвестицій,
- збільшити гнучкість стратегії,
- покращити комунікаційний капітал брендів,
- сформувати стійку багаторівневу маркетингову систему, орієнтовану на завтра.

Ефективність удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» у 2025–2028 роках безпосередньо залежить від того, наскільки запропоновані стратегічні напрями відповідають реальним викликам, виявленим у період 2022–2024 років.

Нижче наведено деталізований системний аналіз, який демонструє логічний взаємозв'язок між ключовими групами проблем та відповідними стратегічними рішеннями компанії.

1. Макроекономічні та ринкові проблеми → Стратегія гнучкого ціноутворення та оптимізації портфеля

Проблеми

- падіння купівельної спроможності населення;
- зміщення попиту у бік базових, доступних продуктів;
- висока інфляція та волатильність собівартості;
- нерівномірна рентабельність різних товарних груп;
- зростання витрат на енергію та корми.

Стратегічні рішення

- впровадження динамічної моделі ціноутворення, яка підлаштовується під кон'юнктуру ринку;
- формування багаторівневої цінної моделі для різних сегментів і каналів збуту;
- скорочення малорентабельних позицій і оптимізація продуктової матриці;
- посилення виробництва value-added продуктів, ready-to-eat та ready-to-cook;
- створення спеціальних продуктивних рішень для ринків зі зниженою купівельною спроможністю.

Оптимізація портфеля та нова модель ціноутворення дозволяють компенсувати фінансовий тиск, забезпечити стабільність маржі та зберегти попит у різних сегментах.

2. Логістичні проблеми → Розвиток логістичної інфраструктури та диверсифікація маршрутів

Проблеми

- блокування морських портів;
- подорожчання та нестабільність транспортування;
- затримки у поставках;
- нестача логістичних хабів у ЄС;
- ризики порушення холодного ланцюга.

Стратегічні рішення

- відкриття логістичних центрів та хабів у країнах ЄС;
- розширення власного автопарку та модернізація холодного ланцюга;
- інтеграція цифрових систем управління логістикою;
- розвиток мультимодальних маршрутів: авто → залізниця → морські порти ЄС;
- інвестиції у страхування та резервні маршрути.

Посилена логістика прямо усуває залежність від єдиного маршруту, знижує собівартість поставок і підвищує довіру міжнародних ритейлерів.

3. Зміна споживчої поведінки → Поглиблена сегментація та розвиток нових продуктів

Проблеми

- попит на дешевші та простіші продукти;
- зростання популярності швидких кулінарних рішень;
- посилення цінової чутливості;
- різні моделі поведінки внутрішніх і зовнішніх споживачів;
- психологічний фактор війни (пошук простоти, стабільності, безпеки).

Стратегічні рішення

- багатовимірна сегментація (поведінкова, мотиваційна, контекстна);
- формування асортименту під сегменти «швидкого життя»;
- розширення лінійок:
 - ready-to-cook,
 - ready-to-eat,
 - high-protein продукти;
- створення регіональних цінових та продуктових моделей;
- використання AI-аналітики для персоналізації пропозицій.

Продукти створюються під конкретну поведінкову модель, а не «для всіх», що суттєво підвищує точність потрапляння у попит і збільшує частку повторних покупок.

4. Комунікаційні бар'єри → Омніканальна цифрова комунікація

Проблеми

- падіння ефективності ТБ та зовнішньої реклами;
- зміна тональності споживача під впливом війни;
- менші бюджети на традиційні кампанії;
- неможливість проводити офлайн-акції.

Стратегічні рішення

- створення омніканальної моделі (єдине повідомлення у всіх каналах);
- розвиток digital-напрямів:
 - соцмережі,
 - відеоконтент,

- TikTok/YouTube серії,
- кулінарні проєкти;
- розвиток власних медіаплатформ;
- співпраця з лідерами думок та food-блогерами;
- впровадження емоційної комунікації, що враховує стрес та потребу у стабільності.

Оmnіканальна комунікація забезпечує охоплення попри руйнування традиційної реклами та формує нову довіру споживачів через щирий соціально орієнтований контент.

5. Експортні бар'єри → Адаптовані експортні стратегії та ESG-комунікації

Проблеми

- жорсткі обмеження ринків ЄС;
- висока конкуренція з країнами з нижчою собівартістю;
- складні сертифікаційні вимоги;
- логістичні ризики при виході на далекі ринки.

Стратегічні рішення

- адаптація продуктів під локальні вимоги (рецептура, спеції, обробка, упаковка);
- диверсифікація експортних регіонів:
 - Африка,
 - Азія,
 - Близький Схід;
- використання ресурсів Perutnina Ptuj;
- створення ESG-платформи для міжнародних партнерів;
- посилення сертифікацій та простежуваності (digital product passport).

Адаптовані продукти полегшують вихід на конкурентні ринки, а ESG-комунікації підвищують шанси співпраці з преміальними ритейлерами ЄС.

6. Внутрішні організаційні проблеми Цифровізація, AI-аналітика та інтегрована модель управління

Проблеми

- складність управління великим портфелем брендів;

- недостатня швидкість прийняття рішень;
- перевантаження аналітичних систем;
- ризики комунікаційних “розривів” між підрозділами;
- нестача сучасних інструментів R&D.

Стратегічні рішення

- інтеграція AI-платформи стратегічного планування;
- автоматизація CRM, прогнозування продажів, маркетингових KPI;
- розробка єдиного бренд-архітектурного підходу;
- інвестиції в R&D центри, лабораторії та пакувальні технології;
- запровадження сценарного планування для маркетингових рішень.

Усунення внутрішніх бар’єрів пришвидшує реакцію на зміни ринку, зменшує помилки й забезпечує злагоджену роботу виробництва, логістики та маркетингу.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано стратегічні напрями вдосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» та сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності ринкової діяльності компанії у середньостроковій перспективі.

Проведений аналіз дав змогу інтегрувати результати виявлених проблем, визначити “вузькі місця” у функціонуванні маркетингової системи та розробити цілісну модель її подальшої трансформації.

На основі систематизації факторів, що стримували реалізацію стратегії у 2022–2024 рр., сформовано сукупність рекомендацій, що охоплюють ключові елементи маркетингової діяльності: розвиток аналітичної інфраструктури, оптимізацію продуктового портфеля, удосконалення цінової моделі, модернізацію комунікаційної системи, впровадження цифрових технологій, зміцнення логістичних компетенцій, посилення експортної орієнтації та розширення практик сталого розвитку.

Особливу увагу приділено персоналізації пропозицій, врахуванню локальних ринкових особливостей, розвитку сегменту готових і напівготових страв, а також оновленню бренд-архітектури компанії для зміцнення її ринкової ідентичності.

У розділі доведено, що реалізація запропонованих стратегічних рішень забезпечить:

- підвищення гнучкості та адаптивності маркетингової системи;
- стабільність збуту в умовах ринкової нестабільності та зниження платоспроможності населення;
- покращення фінансових результатів за рахунок оптимізації асортименту та підвищення маржинальності окремих категорій продукції;
- розширення географії збуту та зміцнення присутності МХП на глобальних ринках;
- посилення конкурентних переваг компанії завдяки інноваційності, цифровим рішенням та екологічно орієнтованому підходу до виробництва і комунікацій.

Таким чином, третій розділ не лише проаналізував наявні виклики, а й запропонував системно вибудовану модель оновленої маркетингової стратегії ПрАТ «МХП», яка відповідає сучасним тенденціям розвитку аграрного бізнесу та формує підґрунтя для довгострокового зростання компанії у 2025–2028 роках.

Реалізація поданих рекомендацій дозволить підприємству посилити свою ринкову стійкість, підвищити якість стратегічного управління та забезпечити стабільний вектор розвитку в умовах глобальних і локальних змін.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти формування й удосконалення маркетингової стратегії ПрАТ «МХП» в умовах нестабільного ринкового середовища та глобальних викликів 2022–2024 років. Проведений аналіз дозволив сформуванню цілісного уявлення про роль стратегічного маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності великого аграрно-промислового підприємства, оцінити ефективність чинної стратегії МХП, визначити ключові проблеми її реалізації та розробити практичні рекомендації щодо модернізації маркетингової діяльності у середньостроковій перспективі.

У першому розділі було систематизовано теоретико-методичні засади стратегічного маркетингу, уточнено сутність поняття «маркетингова стратегія аграрного підприємства» та визначено її значення в умовах конкурентного ринкового середовища. Особливу увагу приділено специфіці аграрної сфери, зокрема залежності виробництва від природних умов, сезонності, логістичних обмежень та коливань попиту. У ході дослідження встановлено, що маркетингова стратегія МХП має бути інтегрованою системою, яка враховує внутрішні ресурси підприємства, структуру попиту, зовнішні ринкові фактори, інновації та сучасні тенденції продовольчих ринків.

У другому розділі проаналізовано маркетингову діяльність ПрАТ «МХП» та оцінено ефективність реалізації його маркетингової стратегії впродовж 2022–2024 років. На основі фінансово-економічних показників (виручки, експортної виручки, EBITDA, рентабельності, чистого прибутку) доведено, що компанія зуміла зберегти стабільність та забезпечити зростання ключових показників навіть у період воєнних потрясінь. Значна увага була приділена оцінці бренд-стратегії, товарної та цінової політики, аналізу каналів збуту, логістичних рішень та комунікаційної діяльності.

Результати дослідження засвідчили, що МХП має стійку ринкову позицію, багатокомпонентну систему збуту, конкурентоспроможний продуктово-ціновий портфель і сильні бренди, однак водночас стикається з низкою обмежень — логістичних, споживчих, організаційних та регуляторних.

У третьому розділі сформовано систему стратегічних рішень та практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення маркетингової стратегії підприємства. Зокрема було розроблено такі ключові напрями:

- розвиток аналітичної інфраструктури та впровадження системи прогнозування на основі штучного інтелекту та Big Data;
- оптимізація продуктового портфеля, розширення сегмента готових та преміальних продуктів
- запровадження динамічних моделей ціноутворення;
- формування омніканальної комунікаційної платформи з акцентом на digital-маркетинг;
- зміцнення експортного потенціалу та поглиблення локалізації пропозицій для окремих міжнародних ринків;
- розвиток логістичної інфраструктури та підвищення стійкості ланцюгів постачання;
- системна інтеграція принципів сталого розвитку (ESG) у маркетингові комунікації та бренд-стратегію.

Запропонована система рекомендацій формує цілісний стратегічний інструментарій, який дозволить МХП підвищити ефективність маркетингової діяльності, посилити конкурентоспроможність, розширити ринкову присутність та зміцнити фінансову стійкість підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна сформулювати такі ключові висновки:

1. Маркетингова стратегія є фундаментальним елементом успішного розвитку аграрного підприємства, особливо в умовах ринкової нестабільності, інфляції, логістичних викликів та високої конкуренції.
2. МХП продемонстрував високу стійкість маркетингової моделі, зберігши частку експорту, підвищивши маржинальність та оновивши структуру продуктового портфеля навіть в умовах війни.
3. Основні проблеми реалізації стратегії пов'язані з макроекономічними змінами, логістичними ризиками, зниженням купівельної спроможності населення, обмеженням комунікацій і зростанням вимог міжнародних ринків.

4. Запропоновані стратегічні напрями удосконалення дозволяють сформуванню нову, адаптивну модель маркетингового управління, що поєднує аналітику, цифрові інструменти, інноваційність, гнучкість цінової та асортиментної політики, а також активну експортну експансію.

5. Впровадження рекомендацій сприятиме сталому розвитку компанії у 2025–2028 роках, забезпечуючи зростання фінансових показників, підвищення ефективності операційної діяльності, зміцнення брендового капіталу та розширення присутності МХП на міжнародних ринках.

У цілому магістерська робота підтверджує, що стратегічний маркетинг є ключовим механізмом підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «МХП» та визначальним чинником його довгострокового розвитку в умовах глобальних трансформацій аграрного сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2018. 412 с.
2. Ассель Г. Маркетинг: принципи та стратегія. Львів : БаК, 2020. 624 с.
3. Балабанова Л. В., Герасимчук В. Г. Маркетингова стратегія підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 342 с.
4. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-е вид. Київ : Вільямс, 2021. 816 с.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 568 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегічне планування маркетингу. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 432 с.
7. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Альпіна, 2019. 454 с.
8. Портер М. Конкурентні переваги. New York : Simon & Schuster, 2019. 592 p.
9. Мескон М., Альберт М. Основи менеджменту. Київ : Діалектика, 2020. 704 с.
10. Липчук В. В., Кузьмін О. Є. Маркетинг підприємств аграрного сектору. Львів : ЛНУ ім. Франка, 2019. 284 с.
11. Герасимчук В. Б. Маркетинг у конкурентному середовищі. Київ : КНЕУ, 2019. 388 с.
12. Романенко І. Маркетинговий аналіз у діяльності агрохолдингів. Економіка АПК. 2022. № 10. С. 34–42.
13. Яцук О. А. Маркетинговий аналіз у системі управління аграрним підприємством. Науковий вісник НУБіП. 2023. № 5. С. 118–127.
14. Балабанова Л. В., Шепелева О. А. Аграрний маркетинг. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 296 с.
15. Державна служба статистики України. Офіційна статистика аграрного сектору. <https://www.ukrstat.gov.ua>
16. Держстат України. Сільське господарство України 2022. Київ, 2023.
17. МХП. Річний звіт за 2022 рік. <https://mhp.com.ua>
18. МХП. Річний звіт за 2023 рік. <https://mhp.com.ua>
19. МХП. Операційний звіт за 2024 рік. <https://mhp.com.ua>

20. Leo Consulting. Case study МНР: Brand Architecture.
<https://leoconsulting.com.ua>
21. МХП Food Solutions. Корпоративний каталог. Київ : МХП, 2023.
ПОСИЛАННЯ НА САЙТ
22. МХП. ESG Report 2023. Київ : МХП, 2023. **ПОСИЛАННЯ НА САЙТ**
23. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» №771/97-ВР.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text>
24. Закон України «Про захист прав споживачів» №1023-ХІІ.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
25. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» №959-ХІІ.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
26. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища».
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
27. Постанова КМУ №896 «Про впровадження системи НАССР». **ПОСИЛАННЯ НА САЙТ**
28. Стратегія розвитку аграрного сектору до 2030 року.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
29. Міністерство аграрної політики та продовольства України.
<https://minagro.gov.ua>