

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Надія АНТИПЕНКО

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Тема: «Маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості»

Виконавець: Літвиненко Анастасія Олексіївна

Керівник: д.е.н., професор Колбушкін Юрій Петрович

Нормоконтролер: д.е.н., професор Полоус Ольга Вікторівна

КИЇВ 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Тетяна КНЯЗЄВА  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**

Літвиненко Анастасії Олексіївни

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості» затверджена наказом ректора від 07.07.2023 року № 1077/ст
2. Термін виконання роботи: з 02.10.2023 року по 31.12.2023 року
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності; аналіз операційної та маркетингової діяльності «МХП»; пропозиції щодо посилення конкурентоспроможності «МХП»; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: складові конкурентоспроможності, трансформація традиційних стратегій маркетинг-міксу в цифрових умовах функціонування, цифрові маркетингові інструменти, характеристика бізнес-моделі «МХП», виробничі показники, дохід «МХП» відповідно до сегментів діяльності, частка обсягу експорту птиці, дохід від експорту, торгові мережі, що реалізують продукцію «МХП», частка підписників «МХП», доля ринку «МХП» та конкурентів, ризики макросередовища «МХП», моделювання посилення конкурентоспроможності «МХП», кулінарна система «МХП» як інноваційна складова діяльності, пропозиції щодо співпраці з інфлюенсерами, перформанс вебсайту «МХП», виокремлення окремого сегменту функціонування «МХП», погашення фінансових зобов'язань

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	02.10.2023	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	03.10.2023-08.10.2023	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	09.10.2023-15.10.2023	
4.	Написання теоретичної частини	16.10.2023-29.10.2023	
5.	Написання аналітичної частини	30.10.2023-12.11.2023	
6.	Написання практичної частини	13.11.2023-26.11.2023	
7.	Написання вступу та висновків	27.11.2023-28.11.2023	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.11.2023-03.12.2023	
9.	Проходження перевірки на плагіат та нормоконтролю	04.12.2023-10.12.2023	
10.	Оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	11.12.2023-15.12.2023	

7. Дата видачі завдання: 02.10.2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Юрій КОЛБУШКІН  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Анастасія ЛІТВИНЕНКО  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності підприємства харчової промисловості» 111 с., 22 рис., 14 табл., 52 літературні джерела, 4 додатки.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ,  
ХАРЧОВА ПРОМИСЛОВІСТЬ, ОПЕРАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ,  
МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, МХП

Об'єктом дослідження є операційна та маркетингова діяльність «МХП», а предметом – маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності «МХП».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження конкурентоспроможності «МХП» та виявлення маркетингових можливостей, за допомогою яких стало можливим посилити конкуренту позицію компанії на ринку.

Методами дослідження є абстрактно-логічний та системно-структурний аналіз, індуктивний та дедуктивний методи узагальнення даних, кількісний та якісний аналіз, економіко-статистичний, порівняльний аналіз, графічний, моделювання та прогнозування.

Методологічну основу дослідження склали дані періодичних наукових видань, наукових ресурсів мережі Інтернет, офіційних звітів «МХП», дані, що розміщені на сайті продукції, огляди аналітичних агентств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наданні спроби формування бізнес-моделі посилення конкурентоспроможності «МХП» з врахуванням зовнішніх факторів екстра кризового впливу на діяльність компанії та потенційних ризиків внаслідок цього. Запропоновано окремий вид діяльності «МХП» з ціллю подальшої диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності.

Значущість виконаної роботи та висновки полягають в моделюванні посилення конкурентоспроможності «МХП», що потенційно призведе до

покращення репутації компанії на ринку, залученню ширшої цільової аудиторії та підвищенню прибутків компанії.

Рекомендації щодо використаних результатів полягають у можливості використання в процесі навчання, в процесі наукових розробок, а також безпосередній діяльності «МХП».

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження полягають в подальшій трансформації бізнесу «МХП» та посилення його конкурентної позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ</b> .....	<b>10</b>
1.1 Імперативи конкурентоспроможності в маркетингу.....	10
1.2. Сучасні маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності.....	18
1.3. Трансформація складових конкурентоспроможності в маркетингових стратегіях .....	26
Висновки до першого розділу.....	35
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «МХП»</b> .....	<b>38</b>
2.1. Загальна характеристика діяльності «МХП».....	38
2.2. Аналіз фінансового-економічного стану «МХП».....	46
2.3. Аналіз маркетингового середовища «МХП».....	55
Висновки до другого розділу.....	67
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «МХП»</b> .....	<b>70</b>
3.1. Формування бізнес-моделі посилення конкурентоспроможності «МХП».....	70
3.2. Пропозиції посилення конкурентоспроможності «МХП».....	79
3.3. Умови інтеграції запропонованих заходів у діяльність «МХП».....	89
Висновки до третього розділу.....	92
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>95</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>99</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>105</b>

## ВСТУП

Дослідження маркетингових інструментів посилення конкурентоспроможності підприємства є важливим і своєчасним, оскільки воно покращує розуміння науковцями та практиками споживчого досвіду в цифровій економіці та багато в чому сприяє наявній літературі. По-перше, дане дослідження досліджує маркетинг у реальному житті в цифровій економіці та забезпечує портал ефективності маркетингу в цифровому світі. По-друге, сприяє дослідженню відповідного маркетингового комплексу для охоплення нових сегментів клієнтів. З розвитком технологій методи досягнення різко змінюються, і компанії, які не можуть розвиватися та адаптуватися до змін у технологіях, наражають себе на небезпеку. По-третє, воно є важливим, оскільки усуває прогалини в існуючих дослідженнях шляхом емпіричного вивчення впливу різних елементів моделі Маркетинг 4.0. Без чіткого розуміння тонкощів маркетингу 4.0 науковці та практики будуть обмежені у своїй здатності належним чином охопити та задовольнити очікування клієнтів у цифровому світі.

Маркетингові інновації розглядаються як пошук творчих і нових рішень проблем і потреб. Щоб бізнес став більш конкурентоспроможним і покращив свою ефективність, він повинен постійно розробляти нові продукти, а також стратегії. В умовах цифрової трансформації глобальної економіки вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компаній відіграють інновації та технології на локальних і міжнародних ринках. Об'єктом дослідження серед харчових підприємств обрано ПрАТ «МХП» як передову компанію на харчовому ринку України. Компанія спеціалізується на виробництві курятини, м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання, вирощуванні зернових, а також охоплює аграрну діяльність.

Об'єктом дослідження є операційна та маркетингова діяльність «МХП», а предметом – маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності «МХП».

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження конкурентоспроможності «МХП» та виявлення маркетингових можливостей, за допомогою яких стало можливим посилити конкуренту позицію компанії на ринку.

Щоб досягнути поставленої мети були вирішені такі завдання:

- встановити імперативи конкурентоспроможності в маркетингу;
- розглянути сучасні маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності;
- дослідити трансформацію складових конкурентоспроможності в маркетингових стратегіях;
- надати загальну характеристику діяльності «МХП»;
- проаналізувати фінансового-економічний стану «МХП»;
- дослідити маркетингове середовище «МХП»;
- побудувати бізнес-модель посилення конкурентоспроможності «МХП»;
- надати пропозиції посилення конкурентоспроможності «МХП»;
- обґрунтувати умови інтеграції запропонованих заходів у діяльність «МХП».

Методами дослідження є абстрактно-логічний та системно-структурний аналіз, індуктивний та дедуктивний методи узагальнення даних, кількісний та якісний аналіз, економіко-статистичний, порівняльний аналіз, графічний, моделювання та прогнозування.

Методологічну основу дослідження склали дані періодичних наукових видань, наукових ресурсів мережі Інтернет, офіційних звітів «МХП», дані, що розміщені на сайті продукції, огляди аналітичних агентств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наданні спроби формування бізнес-моделі посилення конкурентоспроможності «МХП» з врахуванням зовнішніх факторів екстра кризового впливу на діяльність компанії та потенційних ризиків внаслідок цього. Запропоновано окремий вид діяльності «МХП» з ціллю подальшої диверсифікації та підвищення конкурентоспроможності.



Значущість виконаної роботи та висновки полягають в моделюванні посилення конкурентоспроможності «МХП», що потенційно призведе до покращення репутації компанії на ринку, залученню ширшої цільової аудиторії та підвищенню прибутків компанії.

Рекомендації щодо використаних результатів полягають у можливості використання в процесі навчання, в процесі наукових розробок, а також безпосередній діяльності «МХП».

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження полягають в подальшій трансформації бізнесу «МХП» та посилення його конкурентної позиції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

## РОЗДІЛ 1

### МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### 1.1. Імперативи конкурентоспроможності в маркетингу

В економічній теорії конкуренція є причиною економічного прогресу у ринковій економіці. Конкурентоспроможність являється найважливішим критерієм збільшення ринкової частки та формування лідерства підприємства у галузі. Вона є здатністю компанії протистояти іншим учасникам ринку, залучати та утримувати споживачів за допомогою меншої кількості ресурсів. Високий рівень конкурентоспроможності дозволяє підприємству створити сильний та життєздатний бренд, досягти значних успіхів у своїй сфері та продовжувати розвиток у вибраному напрямку.

У маркетингу конкурентоспроможність є відносною оцінкою потенційної спроможності успішно конкурувати над ринком за обмежений реальний попит. При цьому можна говорити як про конкурентоспроможність окремих продуктів, так і компанії в цілому. Висока оцінка конкурентоспроможності означає, що продукт або компанія можуть з високою ймовірністю розраховувати на комерційний успіх на даному ринку. Низька оцінка конкурентоспроможності зазвичай має на увазі малу ймовірність потенційного комерційного успіху.

Підприємства набувають або розвивають конкретні ресурси та можливості, коли вони прагнуть до конкурентоспроможності та, як наслідок, до кращої продуктивності. Конкурентоспроможність є свого роду конструкцією, пов'язаною з розвитком конкурентної переваги, і часто концептуалізується як здатність організації ефективно об'єднувати свої ресурси та можливості, прагнучи створити додаткову цінність для споживача [1].

Підприємства, які прагнуть отримати конкурентну перевагу, також повинні продемонструвати здатність змінювати наявні ресурси, щоб їхній

потенціал міг бути повністю використаний. Неоднорідний розподіл ресурсів і можливостей між конкуруючими фірмами сприяє поясненню як відмінностей у забезпеченні бізнесу, так і відмінності в здатності підприємств створювати конкурентну перевагу на основі ресурсів.

Конкурентоспроможність пов'язана з розвитком конкурентних переваг і часто концептуалізується як здатність організації об'єднати свої ресурси та можливості, прагнучи створити додаткову цінність [2]. Конкурентоспроможність – це багатовимірна конструкція, що характеризується своєю довгостроковою орієнтацією, керованістю та динамічністю [3]. Відповідно до Портера, підвищення конкурентоспроможності дозволяє організаціям створювати та впроваджувати цінні стратегії, які важко наслідувати конкурентам, і допомагають збільшити норми прибутку [4]. Теоретичні дослідження наголошують як на складності вимірювання конкурентоспроможності, так і на сильному зв'язку між конкурентоспроможністю та ефективністю бізнесу в довгостроковій перспективі.

Поєднання ресурсів і можливостей є тим, що вважаємо рушійною силою конкурентоспроможності. Тому на основі проведеного аналізу сутності конкурентоспроможності, під останньою розуміємо взаємозалежну сукупність десяти основ – людський капітал, продукт, внутрішній ринок, мережі, технології, прийняття рішень, стратегія, маркетингові фреймворки, інтернаціоналізація та діджиталізація (табл. 1.1). Дані складові дозволяють ефективно конкурувати з іншими підприємствами та обслуговувати клієнтів із цінними товарами/послугами.

Успішна конкурентоспроможність не виникає у вакуумі. Підприємства виконують різноманітні процеси та працюють у складних середовищах. Для досягнення успіху недостатньо зібрати необхідні дані. Організації мають різні сильні та слабкі сторони, і підприємства, які прагнуть отримати конкурентну перевагу, також повинні продемонструвати здатність змінювати наявні ресурси та можливості, щоб їхній потенціал міг бути повністю використаний.

Таблиця 1.1

## Складові конкурентоспроможності

Компоненти	Складові компоненти
Людський капітал	Кількість і частка працівників з вищою освітою
	Частка працівників, які беруть участь у навчальних програмах
	Складність систем компенсації
	Унікальність людського капіталу
Продукт	Продуктові інновації
	Діяльність/зусилля щодо впровадження нового або зміненого продукту
	Частка нового товару в продажах
	Унікальність продукту фірми та постійні інновації
Внутрішній ринок	Географічне охоплення продажів
	Рівень конкуренції
	Очікуване зростання цільового ринку за п'ять років
	Інтенсивність конкуренції
	Швидке реагування на вимоги клієнтів
Бізнес-мережі	Кількість угод про економічне співробітництво та інноваційну діяльність
	Унікальність мережевих відносин
Технології	Технологічний рівень фірми
	Вік доступних технологій, що використовуються фірмою, і технологічних інновацій
	Екологічні інвестиції та забезпечення якості
	Рівень застосування засобів ІКТ
	Унікальність застосованої технології, володіння ліцензією або ноу-хау, управління продуктом і забезпечення якості
Прийняття рішень	Застосування різних джерел інформації
	Застосування фінансового аналізу в бізнесі
	Обмін інформацією
	Консультація при прийнятті рішень
	Обмін знаннями про адміністративні процедури/операції бізнес-організації
Маркетингові фреймворки	Ціноутворення на основний товар
	Продуманість каналів збуту
	Прикладні маркетингові та комунікаційні інструменти
	Маркетингові інновації та унікальність методів маркетингу
Інтернаціоналізація	Значення іноземних покупців
	Частка експорту в продажах
	Унікальність розташування
Діджиталізація	Технічні характеристики веб-сторінки
	Програми онлайн-маркетингу

Дослідження, що базуються на RBV, показують значну варіативність ресурсів і можливостей, які використовуються для реалізації конкурентоспроможності, включаючи організаційні, операційні, технологічні,

орієнтовані на клієнта та ринкові змінні. Наприклад, змінні, пов'язані з продуктом/послугою та бізнес-операціями, є «звичайними підозрюваними» в аналізі конкурентоспроможності [5]. Відповідні компетенції, пов'язані з людським капіталом, наприклад, накопичені запаси знань, отримання знань і розвиток технічних навичок, є складовими конкурентоспроможності в даний час.

Крім того, важливу роль у конкурентоспроможності займають різноманітні компетенції, пов'язані з інтернаціоналізацією, нетворкінгом, маркетингом та бізнес стратегією орієнтації. Останні технологічні досягнення, такі як швидке розширення Інтернету та різке зниження витрат на обчислення та зв'язок, дозволили розвинути компетенції на основі ІТ, наприклад, використання ІТ, управління базами даних та поглиблення електронної комерції.

Організації, здатні набувати та використовувати набір цінних якостей, досягнуть вищої продуктивності з двох причин. По-перше, посилення конкурентоспроможності дозволяє бізнесу унікальним чином реагувати на зміну ринкових умов і задовольняти більше споживачів. По-друге, позитивні ефекти, які є результатом взаємодоповнюваності конкурентних сил. Взаємодоповнюваність між сильними конкурентами збільшує цінність, яку кожен може створити для споживачів, і дозволяє підприємствам покращити співвідношення ціна/якість своїх продуктів/послуг. Дотримуючись цих аргументів, здається логічним, що підприємства з конкурентними перевагами досягнуть кращих показників, ніж підприємства, які, незалежно від рівня конкурентоспроможності, не володіють надійним набором конкурентних переваг.

На рівні бізнесу на конкурентоспроможність впливає не лише використання цінних комбінацій ресурсів і можливостей, а й слабкі сторони компанії, які можуть перешкодити зусиллям бізнесу отримати капітал із наявних ресурсів або можливостей. Література про RBV наголошує на різних факторах, які пояснюють негативний вплив конкурентних слабкостей на продуктивність. По-перше, конкурентні слабкості підвищують вразливість бізнесу до змін ринкових умов або дій конкурентів, що шкодить продажам і, зрештою,

продуктивності [6]. По-друге, підприємства з явними конкурентними слабкостями мають нижчу можливість використовувати бізнес-можливості. Наприклад, відсутність доступу до певних ресурсів і можливостей, наприклад, фінансових ресурсів, людського капіталу, мереж, негативно впливають на здатність бізнесу брати участь у нових стратегічних діях, пов'язаних із відновленням технологій або інтернаціоналізацією. По-третє, конкурентна слабкість створює вузьке місце для ресурсів і можливостей, що збільшує собівартість підприємства за одиницю продукції, обмежуючи можливості використання інших цінних компетенцій [7]. Наприклад, кваліфікованих лікарів більше приваблюють лікарні, які пропонують передові технології та надають нові послуги. Тому кваліфіковані люди шукають роботу в організаціях, де винагороджують їхні здібності; в той час як підприємства, які використовують застарілі технології, стануть непривабливими для кваліфікованих працівників, таким чином посилюючи конкурентні слабкості організації. Отже, припускаємо, що конкурентні слабкості створюють вузькі місця для ресурсів і можливостей, що негативно впливає на ефективність бізнесу.

Організації являють собою сукупність взаємопов'язаних ресурсів і можливостей і точний аналіз повинен враховувати роль сильних і слабких сторін конкурентоспроможності, а також конфігурацію бізнес-компетенцій. Наприклад, технології та знання є тісно взаємопов'язаними ресурсами в бізнесі, що надає професійні послуги, наприклад у фінансових або наукових консалтингових фірмах. Використання застарілих технологій може виявитися неефективним, коли йдеться про капіталізацію людських ресурсів. Кваліфіковані працівники, швидше за все, будуть мати проблеми з внутрішніми процедурами у своїй повсякденній рутині. У цьому прикладі, незважаючи на загальний рівень конкурентоспроможності бізнесу, погане впровадження технології, тобто з точки зору програмного та апаратного забезпечення, створює вузьке місце, яке обмежує повне використання знань працівників і погіршує як конкурентоспроможність, так і бізнес-операції. Навпаки, внесок людського капіталу в конкурентоспроможність бізнесу зростатиме, оскільки організація

гармонізує інші компетенції, наприклад, технології, або розвиває конкурентоспроможність.

Організації можуть отримати значні переваги завдяки відносно узгодженій системі ресурсів і можливостей. Підприємства з узгодженим набором якісних можливостей можуть ефективніше використовувати свої поєднання ресурсів і можливостей, а результативність буде ефектом цінності їхніх компетенцій (рис. 1.1). У випадку низьких конкурентних можливостей узгодженій системі якостей може бракувати критичних ресурсів і здібностей, які обмежують їхню здатність реалізувати стратегії цінності споживачу. Незважаючи на слабку гармонізацію складових, підприємства перебувають у гіршому конкурентному становищі, ніж підприємства з вузьким місцем компетенцій, викликаним слабкістю конкурентів. Для висококонкурентних фірм узгоджений набір якостей є джерелом конкурентної переваги, а їх ефективна оркестровка сприяє розробці стратегічних дій, спрямованих на диференціацію від конкурентів і, як наслідок, стимулювання продуктивності. У цьому випадку сильна гармонізація дасть високі рівні продуктивності.

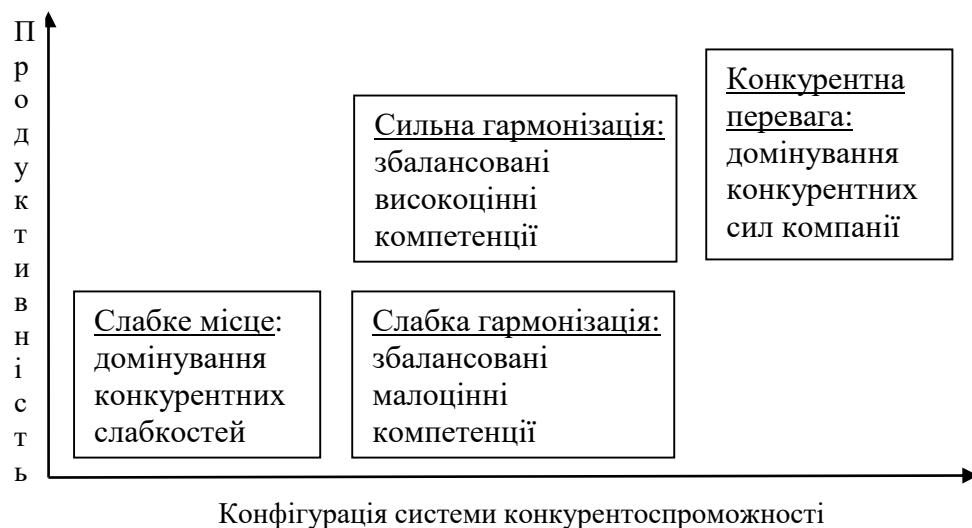


Рис. 1.1. Вплив різних якісних конфігурацій на продуктивність

Умови, характер та рівень конкурентної боротьби є визначальними факторами при аналізі ринку та виробленні ефективної стратегії ресурсного підходу. Оцінці конкурентної поведінки сприяє визначення наступних факторів:

- ключові економічні показники ринку;
- основні конкурентні сили та фактори, що впливають на них;
- конкуренти, їх становище та позиція у галузі;
- основні критерії, що визначають успіх у конкурентній боротьбі;
- компанії, які задають вектор конкурентної боротьби;
- ступінь привабливості галузі з точки зору можливої прибутковості.

Аналіз даних показників закладає основу стратегії конкурентної боротьби в умовах споживчого ринку, що змінюється. У маркетинговій практиці виділяють два можливі сценарії розвитку конкуренції:

1. Горизонтальна – ринковий простір буквально «переробляється» у ході постійної боротьби за позиції у галузі, для чого використовуються реклама, цінова політика та ін.

2. Вертикальна – за рахунок орієнтації на потреби цільової аудиторії та підвищення якості товарів/послуг освоюються нові технології та ринки.

Для прикладу взаємодії можна уявити два підприємства конкурента, відносини між якими розвиваються за двома сценаріями. Відповідно до першого підприємства конкурують між собою за ринок збуту, використовуючи рекламні хитрощі, цінові знижки, методи силового тиску, маніпулюючи відомостями. Відповідно до другого, підприємства орієнтуються на потреби покупців, змагаються між собою за критеріями корисності та технологічності своєї продукції.

Як правило, підприємства не роблять ставку на один варіант, воліючи комбінувати обидва. Але використання вертикального та горизонтального сценаріїв конкуренції виявляється недостатнім для того, щоб гарантувати компанії успішність у галузі.

Для визначення вигідної конкурентної переваги необхідно враховувати низку факторів, серед яких:



- агресивна поведінка інших учасників ринку, що супроводжується постійними рекламними та ціновими війнами та стабільним/знижуваним обсягом продажів. Можливою реакцією у цьому стає виробництво нових товарів;

- легкість входження на ринок, що характеризується постійно мінливим складом учасників та стабільно низькою прибутковістю. Рішенням може стати переорієнтування бізнесу;

- існування товарів-субститутів, які становлять загрозу для компанії. Рекомендація полягає у максимізації переваг товару;

- залежність від споживачів у зв'язку з їх нечисленністю чи високою організованістю, чутливістю до цін та наявністю аналогічних товарів/послуг у конкурентів. Як варіант можливої поведінки розглядається максимальна увага існуючим споживачам та вигідні умови для нових клієнтів;

- залежність від постачальників, ознаками якої є відсутність товарів-субститутів, обмежена кількість або високий рівень організованості постачальників. Як рекомендація виступає тісна взаємодія з наявними постачальниками та пошук альтернативних партнерів та варіантів співробітництва.

Таким чином, з вищесказаного можна зробити висновки, що сприятливі умови одних ринкових структур неминуче обертаються несприятливою ситуацією інших. Саме тому реальна підприємницька діяльність нагадує змагання. Виграє той, кому вдасться змусити партнера вдатися до цінових поступок. Мало того, додатковий прибуток за умов ринкових відносин стимулює зростання виробництва (споживання). Однак двигуном цього процесу виступають все ж таки витрати.

Управління конкурентоспроможністю є послідовність кроків, що дозволяють контролювати поточне становище компанії у галузі і розробляти ефективні тактичні програми посилення позицій підприємств над ринком. Як основні етапи управління конкурентоспроможністю виступають:

1. Контроль якості товару – оцінюється ступінь відповідності товару потребам цільової аудиторії;

2. Вибір типу конкурентної переваги – оцінюються можливості підприємства, недоліки та переваги продукту;

3. Оцінка конкурентоспроможності за допомогою різних методик – визначається поточний рівень конкурентоспроможності продукту (SWOT-аналіз, модель 5 сил М. Портера, багатокутник конкурентоспроможності та ін);

4. Постійне підвищення конкурентоспроможності – залежно від стадії ЖЦТ визначаються необхідні заходи (впровадження – зворотний зв'язок, оцінка рівня задоволеності продуктом; зростання – поліпшення основних властивостей товару, використання його модифікацій та інших.; спад – випуск удосконалених версій, акцент на частоті та тривалості споживання продукту);

5. Створення системи контролю – здійснюється у 4 етапи: моніторинг та оцінка (проведення порівняльного аналізу з продуктами конкурентів, моніторинг змін у потребах цільової аудиторії та технологіях), застосування стратегії, розробка тактичних програм (напрямок маркетингових зусиль поліпшення слабких місць продукту), контроль реалізації стратегії.

Конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху підприємства та об'єктивно характеризує його можливості та рівень пристосованості до ринкових умов. Вірний вибір конкурентної переваги та стратегії поведінки на ринку забезпечує бізнесу довгострокові перспективи підвищення прибутковості.

## **1.2. Сучасні маркетингові інструменти посилення конкурентоспроможності**

Інтернет назавжди змінив світ маркетингу. Збільшення можливостей підключення та доступу до інформації порушили або принаймні змусили розвиватися багато існуючих маркетингових платформ і моделей. Інтернет став настільки повсюдним у сучасному бізнес-середовищі, що майже жодна фірма, велика чи мала, не може уникнути його впливу. У міру того, як підключення клієнтів і соціальні медіа продовжують розширюватися, типи та форми взаємодії

з клієнтами продовжують розширюватися, що робить Інтернет простішим і потужнішим, ніж будь-коли раніше. Інтернет був настільки впливовим, що нещодавно вчені розробили новий підхід до маркетингу – Маркетинг 4.0 [8]. Він вимагає переходу від простого використання традиційних засобів до більш цифрових підходів для охоплення клієнтів і розвитку відносин з ними. Він поєднує онлайн і офлайн взаємодію між компаніями та клієнтами в цифровій економіці. Як пояснюють Котлер та його співавтори, у зростаючій цифровій економіці недостатньо просто взаємодіяти з клієнтами, а фірми повинні справді поєднувати «стиль із змістом», щоб бути більш гнучкими та адаптуватися до швидких технологічних змін.

Як відносно нова теоретична модель, маркетинг 4.0 наразі недостатньо вивчений, особливо емпірично. Маркетинг 4.0 розвинувся з попередньої моделі Маркетингу 3.0, щоб відповідати змінам та зростаючій клієнтурі, запроваджуючи взаємодію з брендом. Маркетинг в цілому відноситься до діяльності, яку здійснюють компанії для просування своїх брендів і залучення продажів. Це включає в себе дослідження користувачів, створення контенту та рекламу. Використання традиційних маркетингових інструментів в поєднанні з цифровими (табл. 1.2) покращує здатність націлюватися на певну аудиторію.

Основною характеристикою маркетингу 4.0 є те, що він являє собою поєднання традиційних медіа (таких як фізичні точки продажу, телевізійна реклама, радіо тощо) і цифрових (електронна комерція, онлайн-реклама, соціальні медіа тощо). Це змушує переглянути, як клієнт взаємодіє з брендом, які точки контакту, який шлях до покупки.

У цьому виді маркетингу споживач набагато краще поінформований, він має більше елементів для прийняття рішення про покупку, наприклад, онлайн-відгуки інших клієнтів і думку їхніх друзів про продукт або послугу. З цієї причини компанії повинні бути більш прозорими у своїх маркетингових і комунікаційних процесах.

Таблиця 1.2

## Основні маркетингові інструменти

Традиційний маркетинг		Цифровий маркетинг	
Тип	Складові		
Outdoor marketing	будь-який вид маркетингу, який відбувається поза домом споживача. Характерна висока видимість у громадському середовищі та може включати рекламні щити, листівки, вивіски магазинів, транспортні засоби, рекламу на лавках або навіть наклейки	SEO	оптимізація вебсайтів під пошукові запити користувачів
		Email marketing	рекламні матеріали в поштовій скриньці в формі пропозицій про продаж, купонів, рекламних пропозицій та інформаційного вмісту
		Content marketing	подкасти, інфографіки, відео, статті, блог, фотографії, ілюстрації, інтерактивні візуалізації, вебінари, онлайн конференції
Event marketing	конференції, професійні семінари, виставки або інші галузеві заходи	SMM	вид маркетингу, спрямований на просування за допомогою соціальних мереж
Direct mail	компанії надсилають рекламні матеріали безпосередньо клієнту	Performance marketing	реклама через третю сторону для перетворення інтересу клієнта на певну дію, наприклад натискання посилання
TV and radio marketing	трансляція реклами залишається впливовим маркетинговим методом для орієнтації на аудиторію з певними інтересами	Influencer marketing	участь впливових осіб для просування продуктів власній аудиторії
Print marketing	розповсюдження реклами в журналах, газетах, брошурах. Цей метод допомагає привернути увагу до бізнесу як на місцевому, так і на національному рівні	Affiliate Marketing	видавці отримують комісію, рекламуючи продукт або послугу, створені іншим роздрібним продавцем або рекламодавцем, використовуючи партнерське посилання

Бренду недостатньо повторювати свою ціннісну пропозицію, щоб його запам'ятали клієнти: тепер бренд повинен виконати цю обіцянку. Лояльність клієнтів тепер має важливе значення, важливо, щоб вони рекомендували бренд і завдяки цьому збільшували продажі. В даний час існує так багато різних завдань, які потребують узгодження, і правильні інструменти можуть значно полегшити роботу, серед яких особливо актуальними є цифрові маркетингові інструменти (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Цифрові маркетингові інструменти

Звичайно, маркетингові «версії» продовжуватимуть оновлюватись у міру розвитку ринків. Зародження першого етапу маркетингу сягає багатьох століть тому. Деякі люди відносять його походження до 15-го століття, коли було зароджено друкарський верстат, який дозволив масово поширювати ідеї та новини. Однак маркетинг почали вивчати як дисципліну до 20-го століття, і з появою Інтернету він набув нових нюансів, які називають термінами маркетинг 2.0, 3.0 і тепер 4.0 [9].

Термін «маркетинг 2.0» означає маркетингову еволюцію, яка відбулася з появою соціальних мереж і веб-2.0. На цьому етапі компанії почали використовувати цифрові платформи для взаємодії між собою та взаємодії зі своєю аудиторією більш прямим та персоналізованим способом. Marketing 2.0 зосереджується на залученні споживачів і створенні спільнот в Інтернеті, використовуючи переваги інструментів соціальних мереж, блогів, онлайн-відео та інших форм створеного користувачами контенту.

Зі свого боку, маркетинг 3.0 – це концепція, яка була розроблена пізніше і фокусується на важливості цінностей та емоцій у стосунках між компанією та

споживачем. Він заснований на ідеї, що компанії повинні усвідомлювати свою соціальну та екологічну відповідальність і повинні використовувати маркетинг як спосіб робити добро та сприяти добробуту людей і планети.

Деякі концепції, якими користуються маркетологи, такі як сегментація, таргетинг, позиціонування, шлях клієнта, отримали подальшого розвитку (табл. 1.3).

На маркетинг 4.0 впливають цифровізація, комунікації та розвиток технологій. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ), тобто здатність машин виконувати завдання, які зазвичай виконувала б людина, набуває актуальності. Взаємозв'язок сучасного маркетингу з інструментами ШІ відображається в таких завданнях, як:

1. Створення та аналіз даних, які допомагають краще зрозуміти цільову аудиторію та ринки.

2. Персоналізація, щоб запропонувати кожному клієнту точні продукти чи послуги, які є корисними. Наприклад, персоналізовані рекомендації «Amazon».

3. Чат-боти, які взаємодіють з користувачами та дають відповіді на поширені запитання потенційних клієнтів.

4. Автоматизація різних аспектів маркетингу, оскільки, хоча людська креативність завжди буде необхідною, тепер наявні інструменти, які автоматично виконують завдання, такі як надсилання електронних листів, створення звітів у режимі реального часу тощо.

Зіткнувшись зі зростаючими нормативними обмеженнями і швидкими технологічними інноваціями, клієнти Gen-Z/Millennial є критично важливим сегментом клієнтів. Задоволення цих молодих, нових покупців, ймовірно, буде дуже важливим, тому що задоволеність клієнтів є ключовим елементом якості послуг і відносин лояльності до обслуговування. Не дивно, що попередні дослідження показали, що покращення сприйняття якості послуг за допомогою інструментів маркетингу 4.0 підвищило намір купувати та купівельну активність і що задоволеність споживачів стимулює наміри купувати.

Таблиця 1.3

Відмінності застосування маркетингових інструментів в маркетингових концепціях: еволюційний аспект

Концепція	Маркетинг 3.0, 2.0	Маркетинг 4.0
Сегментація	Групи людей, обраних маркетологами. Спілкування через вертикальні відносини, без згоди або участі клієнта	Клієнти є спільнотами. Комунікація з ними має бути прозорою, за згодою замовника та через горизонтальні відносини.
Таргетування	Визначення сегментів та надання пропозиції.	Клієнт вирішує, які повідомлення він хоче отримувати та через які канали.
Позиціонування	Повторення ціннісних пропозицій з ціллю перетворення на передовий бренд.	Бренду необхідно не відставати від своїх обіцянок, інакше втрачає довіру клієнтів.
Маркетинг-мікс	Зосереджений на продукті. Визначено 4Р: продукт, ціна, місце та просування.	Орієнтується на клієнта. Враховується 4С: клієнт, вартість, зручність і зв'язок.
Розподіл продуктів і послуг	Вертикальна схема (банк надає кредит клієнту; готель здає номер клієнту).	Горизонтальна схема (через Fintech людина позичає гроші іншій; людина здає кімнату іншій через Airbnb).
Клієнти	Легко на пропозиції бренду. З цієї причини маркетологи зосередилися на повторюваності повідомлення.	Повідомлень забагато, клієнти звертаються до надійних джерел. З цієї причини необхідно отримати клієнтів, які рекомендують бренд.
Точки дотику	Лише фізичні.	Також цифрові.
Зосередженість клієнта на шляху до покупки	Рекламодавці зосереджувалися на факторах AIDA: привабливість, інтерес, бажання, дія.	Нова основа для розуміння клієнта: AIDAA - «Знову діяти», тобто відносини роблять покупки -повторними.
Воронка конверсії	Клієнти пройшли етапи: підвищення обізнаності, звернення, запит, дія, захист.	Воронки не фіксовані, ви можете пропускати етапи, розширювати або зменшувати або працювати по спіралі.
Соціальний вплив	У рішенні про покупку був соціальний вплив.	Соціальний вплив вищий. Перед покупкою запитують рекомендації, читають онлайн-огляди тощо.
Персоналізація	Не така важлива.	Бренди більш привабливі, якщо вони пропонують продукти та послуги, які адаптуються до конкретних потреб кожного клієнта.
Прихильність клієнтів	Багатоканальний досвід. Один у торговій точці, інший онлайн	Багатоканальний досвід. Досвід у кожній точці дотику взаємопов'язаний

Запровадження взаємодії з брендом як четвертого елемента для завершення моделі маркетингу 4.0 виявилось помітним, дуже актуальним, і легко вимірюється, коли використовується разом із цифровими інструментами та платформами [10]. Однак цифрові технології також підривають старий спосіб

ведення бізнесу та вимагають значних змін від організацій, щоб конкурувати в новому середовищі. Організаціям потрібно навчитися інтегрувати сучасні маркетингові моделі, щоб відповідати новим вимогам у середовищі інформаційних технологій. Крім того, технологія є важливою та впливовою, але саме стратегія, а не технології, є рушійною силою цифрової трансформації. Отже, маркетологи повинні краще зрозуміти, як конструкції, задіяні в маркетингу 4.0, працюють, пов'язані та взаємодіють одна з одною та впливають на поведінку споживачів у прийнятті рішень. Відсутність чіткого управлінського розуміння маркетингу 4.0 та його внутрішніх і зовнішніх зв'язків є явною прогалиною в літературі.

Політика ідентичності охоплює рішення щодо позиціонування та сприйняття споживачами. Ідентичність бренду є унікальним набором асоціацій бренду, які стратеги бренду прагнуть створити або підтримувати. Ці асоціації представляють те, що символізує бренд, і передбачають обіцянку організації клієнтам. По суті, хоча імідж бренду – це сприйняття з боку споживача, ідентичність бренду – це проекція бренду продавцем. Кожен бренд намагається достукатися до споживачів за допомогою різних інструментів. Наприклад, фірми, як правило, використовують комбінацію маркетингових інструментів, таких як канал дистрибуції, зв'язки з громадськістю, ціни, просування, основні послуги та системи [11], щоб охопити потенційних клієнтів. Для оцінки ідентичності бренду в літературі використовують шкалу PIRT, яка включає особистість, імідж, репутацію та довіру [12]. З іншої точки зору ідентичність розглядається як сума п'яти елементів: імідж, якість, особистість, обізнаність і культура [13]. Дослідження елемента особистості виявляє п'ять підвимірів: щирість, хвилювання, компетентність, витонченість і стійкість. Коротше кажучи, ідентичність бренду є дуже складною конструкцією, яка потребує розгляду багатьох елементів для адекватної оцінки.

Імідж торгової марки – це в основному суб'єктивне та перцептивне явище, яке формується шляхом споживчої інтерпретації, незалежно від того, аргументована чи емоційна і є багатовимірною конструкцією, що включає



уявлення про якість, цінність, ставлення, а також бренд асоціації та почуття. Імідж бренду – це суб’єктивна ментальна картина бренду, яку поділяє група споживачів, і насправді полегшує оцінку більшої кількості характеристик за менший час. Увага до бажань, потреб і бажань клієнтів може призвести до покращення транзакцій між клієнтами та товарів і послуг, які вони купують. У секторі нерухомості, секторі, який переживає серйозні реформи, будівельники можуть використовувати позитивний імідж бренду для підвищення капіталу свого бренду. Наприклад, попередні дослідження вказують на те, що покращення іміджу бренду дійсно підвищує намір купувати.

Елементами успішного бренду є інноваційність, цілеспрямованість, пристрась, послідовність, гнучкість, конкурентоспроможність, лідерство та відзнака. Для великих брендів інновації стають центром уваги, тому що вони запобігають самовдоволенню та усувають небезпеку простою [14]. Імідж бренду повинен пропонувати краще сприйняту якість, покращену задоволеність споживачів і підвищену лояльність і відданість разом із компетентністю продукту чи послуги, що постачаються.

Цілісність бренду, також відома як довіра до бренду, означає дотримання обіцянок, даних клієнтам, за допомогою належного позиціонування та методів диференціації. Довіра є вирішальним фактором у розбудові довіри, яка зміцнює довгострокові відносини. Довіра до бренду впливає на викликаний набір альтернатив і знижує сприйнятий ризик. Крім того, довіра – це поєднання здатності надати (експертиза) і бажання це зробити (надійність) для безперебійного виконання того, що було обіцяно клієнтам. Успіх бренду залежить від його сприйнятої цілісності, тобто суспільного настрою про перевірену та надійну здатність бренду виконувати свої обіцянки [15]. На додаток до двох вимірів, щирість, ясність, передбачувана якість і передбачуваний ризик також є пунктами для вимірювання довіри до бренду.

Взаємодія бренду базується на досвіді клієнтів і все більше, ніж будь-коли раніше, пов’язана з участю та співпрацею клієнтів у розробці продуктів і послуг. Зростаюча кількість і швидкість змін у технологіях багато в чому пов’язані зі

зростанням ролі взаємодії брендів у маркетингу 4.0. Розвиток семантичної мережі разом із повсюдним поширенням технологій зробив взаємодію бренду зі споживачами в режимі реального часу та безперервною. З розвитком Інтернету споживачі активно взаємодіють із брендами через соціальні мережі. Усі три існуючі елементи маркетингу 3.0 – ідентифікація, імідж і цілісність – можуть позитивно впливати на клієнтів лише тоді, коли бренд ефективно взаємодіє з клієнтами. Споживачі виконують три функції під час взаємодії з брендом, а саме споживання, внесок і створення [16]. Поряд із цими вимірами, є ще кілька пунктів, які допомагають нам оцінити взаємодію бренду, включаючи чесність споживачів, етичне стимулювання з боку споживачів і підтримку екологічності бренду.

Традиційний маркетинг все ще досить ефективний у підвищенні обізнаності та інтересу до брендів, але цифровий маркетинг відіграє більш помітну роль, оскільки клієнти продовжують будувати тісніші стосунки з брендами. Мета цифрового маркетингу має полягати в тому, щоб спонукати до дій та пропаганди, а з огляду на більшу підзвітність, увага має бути зосереджена на досягненні результатів, на відміну від традиційного маркетингу, де основна увага має бути спрямована на ініціювання взаємодії з клієнтом. По суті, «Маркетинг 4.0» має на меті допомогти маркетологам визначити та підготуватися до зміни ролі традиційного та цифрового маркетингу в залученні клієнтів.

### **1.3. Трансформація складових конкурентоспроможності в маркетингових стратегіях**

У всьому світі маркетингова стратегія стала рушійною силою створення цінності для споживача та конкурентоспроможності [17]. Маркетингова стратегія наголошує на тому, як підприємства можуть відрізнитися від своїх конкурентів, щоб принести користь своїм клієнтам, що в кінцевому підсумку впливає на конкурентоспроможність [18]. Конкурентну перевагу можна

проаналізувати за допомогою ресурсного підходу (RBV - resource-based view), який є домінуючим для пояснення конкурентних переваг [19].

Маркетингові стратегії – це діяльність, яка створює цінність і підвищує конкурентоспроможність бізнесу [20]. Варто зосередитись на впливі трьох маркетингових можливостей: маркетингових комунікацій, маркетингових інновацій та маркетингової унікальності для створення вищої цінності для споживача та конкурентоспроможності [17].

Існують дослідження процесу інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМС), зосереджених на ресурсно-орієнтованому баченні (RBV) [21]. Погляд на основі ресурсів може прояснити, як маркетингові навички можуть підвищити продуктивність компанії. Ресурсний погляд на діяльність фірми включає ресурси творчості та інновацій [22]. Творчі ресурси ведуть до відмінності компанії, а відмінні компетенції включають унікальність продукту чи послуги та унікальний маркетинг.

Традиційні маркетингові стратегії, також відомі як 4P (продукт, ціна, місце та просування), є джерелом конкурентної переваги. Однак маркетингові стратегії з часом змінилися. З огляду на розширення зв'язків у цифровій економіці, концепція комплексу маркетингу розвинулася, щоб забезпечити більшу участь клієнтів. Маркетинговий комплекс 4P трансформується на 4C (co-creation, currency, communal activation, conversation), що містить в собі співтворчість, валюту, спільну активацію та спілкування (рис. 1.3). Від «Продажу 4P» до «Комерціалізації 4C».

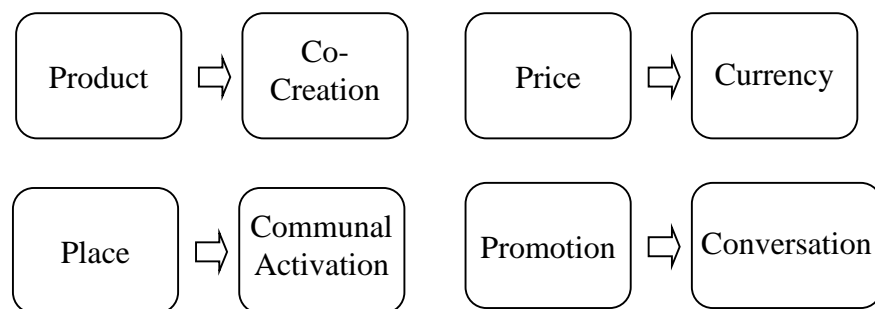


Рис. 1.3. Трансформація традиційних стратегій маркетинг-міксу в цифрових умовах функціонування

Класичні елементи комплексу маркетингу визначають, що компанія пропонує своїм клієнтам і як. Починаючи з розробки продукту на основі потреб і бажань клієнтів, до фіксації ціни, яка зазвичай розраховується за допомогою методів ціноутворення на основі витрат, конкуренції або цінності споживача. Місце та просування – елементи, які вирішують «як пропонувати». Вибираючи місце, компанії дбають про те, щоб зробити продукт зручним для покупців, а просування необхідна – у вигляді реклами, зв'язків з громадськістю та промо-продажів – щоб повідомити про продукт бажаній цільовій аудиторії. 4P мають бути оптимально розроблені та узгоджені, щоб компанії могли ефективніше продавати свою продукцію.

У новому наборі маркетинг-міксу 4C's спільна творчість являє собою вже існуючу і навіть зростаючу участь клієнтів у процесі розробки нового продукту. Компанії все більше залучають і запрошують залучити клієнтів ще на етапі ідеї, дозволяючи першим краще пристосуватися до потреб і бажань останніх. Від технологічного гіганта Microsoft до виробника іграшок «Lego» є багато прикладів успішної спільної творчості, орієнтованої на клієнтів, яка реалізується в циклах інноваційних продуктів [23].

Під валютою мається на увазі коливання цін відповідно до ринкового попиту. У цифрову епоху багато компаній уже впровадили динамічне ціноутворення на основі ринкового попиту та використання потужностей. Компанії електронної комерції, наприклад, використовують аналітику даних, щоб запропонувати своїм користувачам динамічне ціноутворення, завдяки величезній кількості зібраних даних про їхні купівельні звички. Динамічне ціноутворення, засноване на таких даних, як попередні моделі покупок клієнтів, уподобання або навіть близькість до місця розташування магазину, може допомогти компаніям досягти оптимізованої прибутковості шляхом більш ефективного балансування попиту та пропозиції.

Крім того, у взаємозалежному світі концепція каналу швидко розвивається з огляду на нові тенденції в економіці спільного використання. Однорангова модель розподілу швидко набуває поширення, надаючи клієнтам майже

миттєвий доступ до необхідних їм продуктів і послуг. Ця зростаюча перевага миттєвої доставки продуктів і послуг вимагає більшої потреби спільної активації.

Просування перетворилося на спілкування – це вже не монолог брендів, які доносять повідомлення своїм клієнтам. Соціальні медіа та інші мережеві платформи дозволили клієнтам більш голосно реагувати на повідомлення брендів. Додатки для оглядів і рейтингів клієнтів, платформи для ведення блогів і онлайн-форуми стали надійними джерелами, за допомогою яких клієнти можуть брати участь у розмовах, щоб оцінити продукти та послуги брендів.

Традиційне обслуговування клієнтів полягає в ставленні до клієнтів як до королів, але в підході до спільного обслуговування клієнтів вони розглядаються як рівні. У той час як служба обслуговування клієнтів зосереджуватиметься виключно на вирішенні їхніх проблем, намагаючись дотримуватися строгих інструкцій і стандартних операційних процедур, спільна допомога докладатиме щирих зусиль, щоб вислухати та відповідати клієнту, послідовно дотримуючись умов, узгоджених як компанією, так і клієнтом. В умовах цифровізації цей процес співпраці більше стосується обслуговування клієнтів, де клієнтів запрошують взяти участь у процесі за допомогою засобів самообслуговування. Цифровий маркетинг не повинен замінювати традиційний маркетинг. Обидва мають співіснувати та відігравати власні ролі на шляху клієнта.

Традиційний маркетинг все ще досить ефективний у підвищенні обізнаності та інтересу до брендів, але цифровий маркетинг відіграє більш помітну роль, оскільки клієнти продовжують будувати тісніші стосунки з брендами. Мета цифрового маркетингу має полягати в тому, щоб спонукати до дій та пропаганди, а з огляду на більшу підзвітність, увага повинна бути зосереджена на досягненні результатів, на відміну від традиційного маркетингу, де основна увага має бути спрямована на ініціювання взаємодії з клієнтом. По суті маркетинг 4.0 має на меті допомогти маркетологам визначити та підготуватися до зміни ролей традиційного та цифрового маркетингу в залученні клієнтів та пропаганді.

Маркетингові інновації набувають особливого значення після пандемії «Covid». Сьогодні компанії повинні збільшити свою присутність в електронній комерції та інші менш відомі маркетингові стратегії, щоб отримати конкурентоспроможність. Маркетингові інноваційні стратегії допомагають розвивати продукти або послуги. Крім того, зростає тенденція розглядати маркетингові інновації як частину стратегії брендингу. Хоча література рекомендує маркетингові стратегії для підвищення конкурентоспроможності незалежно від приналежності до галузі [24], вважаємо, що розмір фірми може мати значення.

Традиційні комунікаційні маркетингові стратегії представляють здатність передавати маркетингову інформацію від відправника до одержувача. Для компаній ця комунікація повинна викликати інтерес, щоб спонукати споживача зацікавитися і згодом зробити покупку [25]. AIDA (Attention, Interest, Desire, and Action) – одна з найбільш впроваджуваних моделей маркетингової комунікації. Ця модель зазвичай використовується для підвищення продажів і фінансових показників [26].

Компанія, яка не досягає впізнаваності бренду швидко, повинна інвестувати значний час і гроші в комунікаційні кампанії, які йдуть рука об руку з життєвим циклом компанії, продуктами або послугами. Маркетингова кампанія, яка не впливає на споживачів із запланованими перевагами, може призвести до того, що компанія втратить свої позиції на ринку та, як наслідок, її фінансова стійкість нівелюється [25].

Рекламні кампанії повинні викликати довіру як у споживачів, так і у продавців. Коли клієнт робить висновок, що продукт або послуга є такими ж, як ті, що спостерігаються в отриманому повідомленні, він підвищує свою довіру до компанії, і можливості покупки стають більшими. Подібним чином компанії зрозуміли цінність персоналізації свого спілкування з клієнтами за допомогою інформаційних технологій, які зменшують витрати на транзакції, а також управління поведінкою споживачів створює прибутковість для компаній.

Традиційні медіа застарівають. Соціальні медіа, product-placement, івент-маркетинг і вірусний маркетинг зараз мають вирішальне значення [27]. Ця зміна є наслідком їх легкого доступу та низької вартості. Висока конкуренція між компаніями породжує у споживачів сумніви щодо вибору найкращого варіанту покупки, і вони прагнуть знайти відповідь, яка принесе їм негайне задоволення.

Тенденцією, яка зростає в бізнес-секторі, є багатоканальний комунікаційний маркетинг, коли компанії прагнуть покращити клієнтський досвід, сприяючи організаційному розвитку (рис. 1.4). Організації все частіше мають фізичні та цифрові точки контакту зі своїми клієнтами [28]. Ця комунікаційна стратегія актуальна, коли метою є надати чітке та однотипне повідомлення всім клієнтам.



Рис. 1.4. Маркетингові стратегії підвищення конкурентоспроможності

Подібним чином, ця стратегія є успішною для кількох сегментів ринку та коли використовуються різні точки контакту, що дозволяє досягти більшої ефективності за допомогою персоналізованих повідомлень. Нескоординоване впровадження призведе до втрати конкурентної переваги.

Підприємства можуть застосовувати багатоканальні комунікаційні стратегії для досягнення впізнаваності бренду. Кампанія, яка не впливає на споживачів із запланованими вигодами, може призвести до втрати компанією своїх позицій на ринку та, як наслідок, до втрати її фінансової стійкості. Стійкість вимагає розробки довгострокової успішної комунікаційної стратегії. Компанії потребують інтеграції між конкурентною перевагою продукту чи послуги та ланцюжком поставок, де клієнти можуть їх досягти.

Інноваціям характерне нечітке визначення, але останнім часом їм характерна концептуальна ясність. Наприклад, Venazzouz, розділяє інтенсивність інновацій на частоту інновацій, ступінь інновацій та інтернаціоналізацію [29]. Інновації визначають як технологічний розвиток винаходу, частоту інновацій як впровадження або модифікацію продуктів і послуг з використанням нових або модифікованих технологій [30]. Це визначення підходить підприємств, які впроваджують інновації, не лише створюючи продукти, але й копіюючи існуючі. Частота відноситься до середньої кількості інновацій за період.

Інновації впливають на маленькі та середні підприємства як позитивно, так і негативно. Однак було виявлено загальний позитивний вплив на діяльність фірми. Інтенсивність інновацій розуміється як ступінь, до якого фірма стикається з інноваціями на своєму ринку. Таким чином, компанія, яка постійно впроваджує інновації, буде інноваційно-інтенсивною фірмою.

Інновація – це пошук оригінальних і креативних рішень для деяких питань і потреб [31]. Стратегії брендингу, дизайн пропозиції та цифровізація є рушійними силами маркетингових інновацій [32]. Маркетингові інновації покращують ефективність бізнесу. Існує консенсус, що нові інноваційні продукти сприяють ефективності фірм [33].

Різні маркетингові можливості можуть бути прискорювачем довгострокових стійких стратегій на основі інновацій. Стратегії нішевого маркетингу заохочують компанії бути інноваційними та використовувати



можливості. Наприклад, об'єднання інноваційних продуктів із попередніми успіхами на ринку може призвести до постійного збільшення доходів.

З подібним підходом до того, як ключові компетенції визначають унікальні «ресурси та можливості», все залежить від того, наскільки унікальним є сприйняття цих ресурсів на ринку. Компанії з унікальними маркетинговими можливостями можуть покращити свої експортні показники.

Унікальність ресурсних можливостей полягає в зусиллях компанії оптимізувати ресурси, де ці ресурси відносно перевершують конкурентів. Унікальність можна згрупувати у дві групи нематеріальних і матеріальних активів. Матеріальні активи, наприклад, включають офісні будівлі, машини, тоді як нематеріальні можливості можуть бути у формі компетентних людських ресурсів, сформованої ділової репутації, стратегічного розташування бізнесу та багато іншого. Використання унікальних можливостей ресурсів заохочуватиме компанії швидко вийти на кращий рівень бізнесу та зробити конкурентну перевагу легкодоступною, і, в той же час, створити вищу цінність для клієнтів [34].

Менеджери можуть відчувати, що їхня компанія унікально реагує на ринок, маючи численні ресурси та можливості, такі як стратегія, маркетинг, лідерство чи виробництво. Компанії мають відмінні здібності або їх поєднання, які створюють джерела конкурентної переваги. Окрім асоціацій з брендом, якості та лояльності, компанії мають інші унікальні власні активи, які стають основою конкуренції та джерелом конкурентної переваги. Ці активи включають такі ресурси, як патенти або лідерські навички. Замість того, щоб покладатися на великі маркетингові бюджети, як великі компанії, малі та середні можуть використовувати унікальні ресурси для диференціації. Унікальні можливості створюють унікальну ідентичність бренду та продуктивність.

Розмір пом'якшує зв'язок між маркетинговими стратегіями та конкурентоспроможністю в організаціях [35]. Розмір має вирішальне значення у зв'язку між маркетингом і конкурентоспроможністю бізнесу. Це безпосередньо пов'язано з ресурсами, якими володіє організація. Більші фірми можуть досягти

вищої конкурентоспроможності, враховуючи їхню здатність досягти передового технологічного рівня виробництва та економії на масштабі. Проте малі та середні підприємства демонструють вищу креативність, гнучкість та інноваційність, що вважається перевагою порівняно з великими компаніями.

Великі компанії мають більше ресурсів, які дозволяють їм мати людський капітал для планування та розробки маркетингових стратегій, адаптованих до організації, тоді як меншим компаніям потрібні людські ресурси, яких вони не можуть найняти. Так само великі компанії мають більш формалізовані правила та організаційну структуру, що породжує процедури, які полегшують органічні рішення. З іншого боку, малі компанії мають більшу гнучкість, що призводить до невизначеності щодо результатів рішень. Великі компанії також створюють дорогі стандарти для малих конкурентів.

Для малих і середніх підприємств маркетингові інновації – це інноваційне обслуговування клієнтів, інноваційні продукти, розташування, встановлення, навчання клієнтів, ремонт і гарантія. Хоча багато великих компаній скорочують ці послуги, менші підприємства можуть отримати конкурентну перевагу, пропонуючи інноваційні послуги. Вони також швидше інтегрують конкретні маркетингові інноваційні ресурси та можливості для отримання довгострокової ринкової переваги. Малі компанії можуть використовувати свою унікальність як джерело конкурентоспроможності. Наприклад, мікропідприємства з вуличної торгівлі їжею мають унікальні маркетингові можливості, якщо порівнювати їх із легальними ресторанами з точки зору швидкості чи ціни. Незважаючи на те, що великі компанії мали б більш структуровані маркетингові можливості, малі та середні можуть розвинути особливі атрибути відносин.

Пріоритетом для керівників і політиків має бути інвестування в інновації. Це єдина найефективніша маркетингова стратегія для підвищення конкурентоспроможності. Крім того, керівники компаній можуть узгоджувати програми конкурентоспроможності відповідно до екологічних вимог, щоб розширити свої можливості конкурувати на національному та світовому ринках. Використання кількох маркетингових стратегій забезпечує вищу

конкурентоспроможність. Необхідно розвивати комунікації в соціальних мережах, які сприяють їх унікальності та інноваціям для досягнення конкурентоспроможності. Можливо використовувати унікальність як інструмент впливу на поведінку споживачів. Унікальність – це стратегія, яку часто використовують великі компанії в індустрії розкоші. Ця перевага також може бути надзвичайно добре реалізована в малих і середніх підприємствах, оскільки передбачає розвиток індивідуальності бренду та персоналізацію продукту чи послуги. Менеджери на розвинутих ринках можуть використовувати такі інструменти для інновацій, комунікації та диференціації, як-от штучний інтелект, великі дані, блокчейн або Інтернет речей. У країнах, що розвиваються, менеджери повинні бути більш винахідливими та креативними, знаходячи нові способи спілкування та впроваджувати інновації для створення унікального досвіду, наприклад, простого спільного дизайну.

### **Висновки до першого розділу**

Конкурентоспроможність пов'язана з розвитком конкурентних переваг і часто концептуалізується як здатність організації об'єднати свої ресурси та можливості, прагнучи створити додаткову цінність. Дослідження, що базуються на ресурсному підході, показують значну варіативність ресурсів і можливостей, які використовуються для реалізації конкурентоспроможності, включаючи організаційні, операційні, технологічні, орієнтовані на клієнта та ринкові змінні. На рівні бізнесу на конкурентоспроможність впливає не лише використання цінних комбінацій ресурсів і можливостей, а й слабкі сторони конкуренції, які можуть перешкодити зусиллям бізнесу отримати капітал із наявних ресурсів або можливостей. Підприємства з узгодженим набором якісних можливостей можуть ефективніше використовувати свої поєднання ресурсів і можливостей, а результативність буде ефектом цінності їхніх компетенцій, таких як організаційні, операційні, технологічні, орієнтовані на клієнта та ринкові змінні.

На думку авторів Marketing 4.0, традиційний маркетинг залишається важливим. Нова концепція полягає в поєднанні між онлайн і офлайн. Конвергенція нових технологій, з одного боку, розширила можливості споживачів, давши їм більше можливостей дізнатися про процеси виробництва та розподілу компаній. Прозорість і етика є найважливішими для брендів у новій цифровій економіці. Нові технології надають точніші дані компаніям, щоб зрозуміти своїх клієнтів (поточних чи потенційних) і реалізувати набагато більш конкретні стратегії. Штучний інтелект є рушійною силою нової промислової революції.

Основну увагу було приділено на впливі трьох маркетингових можливостей: маркетингових комунікацій, маркетингових інновацій та маркетингової унікальності для створення вищої цінності для споживача та конкурентоспроможності. Погляд на основі ресурсів може прояснити, як маркетингові навички можуть підвищити продуктивність компанії, який охоплює ресурси творчості та інновацій. Традиційні маркетингові стратегії 4P трансформуються на 4C (co-creation, currency, communal activation, conversation), що містить в собі співтворчість, валюту, спільну активацію та спілкування. Маркетингові інновації набувають особливого значення після пандемії «Covid». Сьогодні компанії повинні збільшити свою присутність в електронній комерції, щоб не втратити конкурентоспроможність. Цифровий маркетинг не повинен замінювати традиційний маркетинг. Обидва мають співіснувати та відігравати власні ролі на шляху клієнта. Мета цифрового маркетингу має полягати в тому, щоб спонукати до дій та пропаганди, а з огляду на більшу підзвітність, увага повинна бути зосереджена на досягненні результатів, на відміну від традиційного маркетингу, де основна увага має бути спрямована на ініціювання взаємодії з клієнтом.

Тенденцією, яка зростає в бізнес-секторі, є багатоканальний комунікаційний маркетинг, задача якого підвищити впізнаваність бренду. Традиційний маркетинг все ще досить ефективний у підвищенні обізнаності та інтересу до брендів, але цифровий маркетинг відіграє більш помітну роль,

оскільки клієнти продовжують будувати тісніші стосунки з брендами. Маркетингові інновації покращують ефективність бізнесу. Існує консенсус, що нові інноваційні продукти сприяють ефективності фірм, тому важливим є інноваційно-інтенсивний підхід, тобто постійне впровадження інновацій. Різні маркетингові можливості можуть бути прискорювачем довгострокових стійких стратегій на основі інновацій. Використання унікальних можливостей ресурсів заохочуватиме компанії швидко вийти на кращий рівень бізнесу та зробити конкурентну перевагу легкодоступною, і, в той же час, створити вищу цінність для клієнтів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ «МХП»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності «МХП»

Приватне акціонерне товариство «МХП» або «Миронівський хлібопродукт» являється провідною міжнародною харчовою та агротехнологічною компанією, зосередженою на розробці та забезпеченні високоякісних екологічно чистих білків, продуктів харчування та кулінарних рішень за принципами безпеки та відповідальності, заснованою у 1998 році (додаток А). Група «МХП» є найбільшим в Україні виробником м'яса птиці, кулінарії та м'ясних продуктів, а також зерна та олії. Вона також є одним із лідерів у виробництві птиці та переробці м'яса на Балканах завдяки своїй діяльності «Perutnina Ptuj».

Штаб-квартира «МХП» розташована в Україні, має підрозділи в Україні та на Балканах, а також дистриб'юторські центри в ОАЕ, Саудівській Аравії, Нідерландах та Великобританії. В Україні в основному розташовано сировинну базу – фабрику у Вінниці, земельні банки, численні потужності для вирощування та зберігання зернових і виробництва комбікормів. З 2006 по 2017 рік місцем розташування материнської компанії «МХП» був Люксембург, потім її переміщено на Кіпр. В даний час має 7 дочірніх компаній в Люксембурзі, на Кіпрі, Британських Віргінських Островах, а також в Об'єднаних Арабських Еміратах.

Іноземні дочірні компанії «МХП» знаходяться під управлінням довірчих фірм та мають незначну кількість працівників. До штату зареєстрованих на Кіпрі «Eledem Investments», «Raftan Holding» та «WTI Trading Limited» входять лише секретарів. Відповідно до офіційного звіту материнської компанії групи «MHP S.A.» вона не має працівників узагалі. Організація корпоративної структури

«МХП» здійснена таким чином, що збільшує право на державну підтримку та максимізацію ефекту такої підтримки.

«МХП» переробляє та реалізує куряче м'ясо (свіже та заморожене, ціле та нарізане), напівфабрикати та кулінарну продукцію (маринована курка, напівфабрикати, включаючи продукти ресторанного призначення); рослинні олії (соняшникова і соєва) та комбікорм (табл. 2.1). Діяльність підтримує циркулярну економіку за допомогою побічних продуктів, які використовуються для виробництва біодизеля, біогазу, кулінарних жирів, кормів і природних добрив. До діяльності входять три комплекси з курятини, два племінні комплекси, три заводи з виробництва соняшникової олії, один завод з дроблення сої, три комбікормові заводи та два біогазові комплекси [36].

Таблиця 2.1

## Виробничі показники птахівництва та суміжних операцій

Продукт	2022	2021	2020
М'ясо, тонн	697071	754387	731279
Інкубаційні яйця, млн	544	563	559
Олія соняшникова, тонн	318202	212425	329552
Олія соєва, тонн	44620	47493	40850
Комбікорм, т	1958128	1920607	1894284
Біогаз, МВт	17	17	17

Бренди компанії зосереджені на виробництві м'яса, обробленого м'яса, кулінарії, полуфабрикатів та готових м'ясних продуктах (табл. 2.2, додаток В). Переважна частина брендів зосереджена на національному ринку, третина – на експорті. Крім того, окремим сегментом споживання є HoReCa, тобто територія гостинності – готелі, ресторани, кафе.

Сегментована стратегія зосереджена як на міжнародному, так і на внутрішньому ринках. «МХП» характерна міжнародна диверсифікація та орієнтація на ринок у поєднанні з розробкою як шляхів до ринку, так і асортименту продукції з доданою вартістю. Компанія також виробляє та продає

рослинні олії, переважно міжнародним трейдерам. Це важливе джерело валютних надходжень.

Таблиця 2.2

## Основні бренди «МХП»

Назва бренду	Тип продукції	Категорія	Тип продукції	Ринок споживання
«Наша ряба»	М'ясо	Охолоджене	Цілі, частини, фарш, нарізані, готові до вживання	внутрішній
«Курка по-домашньому»	М'ясо	Охолоджене	Субпродукти, цілі, фарш, сформовані	внутрішній
«SULTANAH, ASSILAH»	М'ясо	Заморожене	Цілі, частини	зовнішній
«KURATOR»	М'ясо, кулінарія	Охолоджене, заморожене	Цілі, частини, фарш, у вакуумі, їжа	HoReCa
«Секрети Шефа»	М'ясо, кулінарія	Охолоджене, заморожене	Готове до споживання, готове до приготування, додаткові продукти (гірчиця, майонез, кетчуп)	HoReCa
«Українське курча»	М'ясо, кулінарія	Охолоджене, заморожене	Субпродукти, цілі, частини, фарш	внутрішній, зовнішній
«Апетитна»	М'ясо, кулінарія	Охолоджене, заморожене	Цілі, частини, мариновані, сформований	внутрішній
«Вінницькі курчата»	М'ясо	Охолоджене	Частини	внутрішній
«Qualiko»	М'ясо	Заморожене	Цілі, частини, мариновані, фарш, сформовані, готові до приготування	зовнішній
«Бацинський»	Оброблене м'ясо	Охолоджене	Сосиски, копчені, курка, паштет	внутрішній
«Ситні»	Оброблене м'ясо	Охолоджене	Готове до споживання, готове до приготування	внутрішній
«Легко!»	Оброблене м'ясо	Охолоджене, заморожене	Готове до споживання, готове до приготування	внутрішній
«SkottSmeat»	М'ясо	Охолоджене, заморожене	Частини, фарш, субпродукти, готове до вживання, сформовані	внутрішній, зовнішній
«Хо перекусити?»	Оброблене м'ясо	Сухе м'ясо	Готове до вживання, закуски	внутрішній
«РябChick»	Оброблене м'ясо	Сухе м'ясо	Готове до вживання, закуски	внутрішній

На внутрішніх ринках увага зосереджена на розробці та виробництві первинних і готових продуктів із більшою доданою вартістю та подальшої



обробки, а також на розвитку маршрутів на ринок через ритейл, HoReCa (територію гостинності – готелі, ресторани, кафе), сучасну торгівлю та франчайзингову діяльність. Серед них продовження розвитку та розгортання бренду «Наша Ряба» (упаковані та неупаковані продукти з м'яса птиці, переважно частини); мережа магазинів «DönerMarket» з продажу донера та шаурми; продовження розгортання магазинів роздрібної торгівлі та продовольчих магазинів «MeatMarket».

В цілому бізнес-модель охоплює наступні сегменти:

- птахівництво та суміжна діяльність;
- сегмент зернових;
- сегмент м'ясопереробки та сільського господарства;
- європейський операційний сегмент (табл. 2.3).

За рівнем доходу передову позицію займає сегмент птахівництва та суміжної діяльності.

Таблиця 2.3

## Характеристика бізнес-моделі «МХП»

Сегмент	Характеристика	Виробництво, тон	Прибуток, млн дол
Птахівництво та суміжна діяльність	виробництво та реалізація курячого м'яса (свіжого та замороженого); кулінарні вироби; рослинні олії (соняшникова і соєва); комбікорм	697071	1887
Зернові	виращування зернових культур для виробництва кормів та для продажу третім особам	1,9 млн	158
М'ясопереробка та сільське господарство	виробництво та реалізація ковбасних виробів; оброблене і варене м'ясо; напівфабрикати; продукція великої рогатої худоби та молочна продукція	32443	134
Європейський операційний сегмент	виробництво та реалізація курячого м'яса та продуктів переробки м'яса птиці	124040	464

Група займає міцну позицію на внутрішньому ринку та диверсифікованих міжнародних ринках, експортуючи продукцію до 72 країн світу, головним чином до Близького Сходу та Північної Африка (БСПА), ЄС та СНД (рис. 2.1).

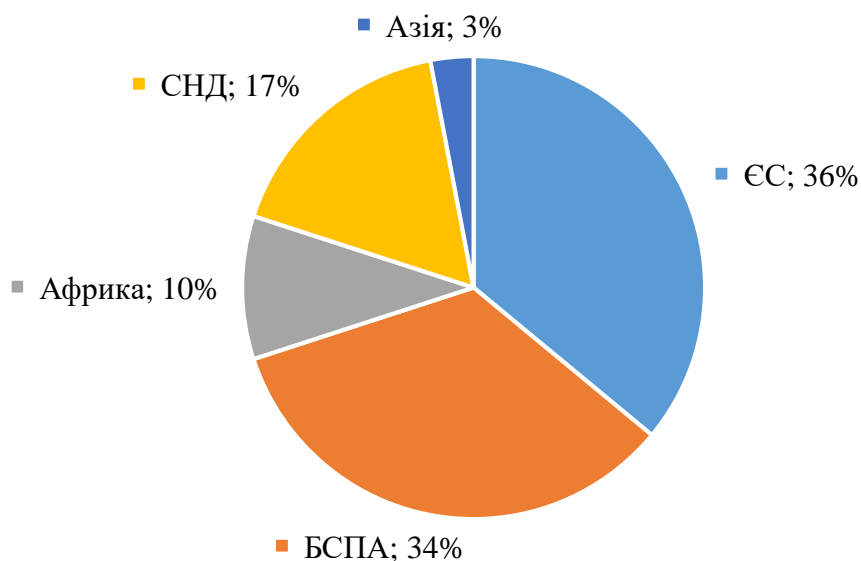


Рис. 2.1. Частка обсягу експорту птиці, 2022 р.

На експортних ринках стратегія залишається міжнародною диверсифікованою з оптимізацією продукції (націлювання на «правильні продукти на правильні ринки») у поєднанні з розвитком як шляхів до ринку, так і асортименту продукції з доданою вартістю.

Ряд спалахів пташиного грипу в Україні протягом першого кварталу 2021 р. призвели до тимчасового припинення експорту з України до ЄС (відновлено наприкінці березня 2021 р. після угоди про зонування між Україною та ЄС). Щоб пом'якшити негативний вплив на діяльність і прибутковість МХП, керівництво компанії вирішило збільшити виробництво дрібної курятини (проріджування) та експорт на ринок БСПА. Ця тенденція зберігалася протягом першої половини 2021 р.. З 3 кварталу 2021 року «МХП» більше зосереджувався на продажі відрубів птиці на всіх ринках і поступово зменшував частку відведення (з 57% у 1 кварталі 2021 р. до 43% у 4 кварталі 2021 р.). Відбулось збільшення продажів в основному в ЄС. Протягом 2021 р. всі птахівничі потужності компанії

продовжували працювати на повну потужність (за кількістю вирощених і забитих голів) (рис. ).

«МХП» є одним з провідних зернових бізнесів в Україні. Сегмент вирощує кукурудзу, соняшник і сою, а також інші зернові, включаючи ріпак і пшеницю, як для виробництва кормів для підтримки виробництва курятини, так і для експорту для продажу третім сторонам. У 2022 р. МХП обробив 340 748 га землі, зібрав 1 934 647 тонн зерна, що на 26% менше, ніж у 2021 р., в основному через несприятливі погодні умови під час літнього та осіннього сезонів збирання (рис. 2.2). Загальний об'єм зернових складів склав 1 605 918 м<sup>3</sup> з місткістю 1 131 600 тонн (у поліетиленових мішках) [37].

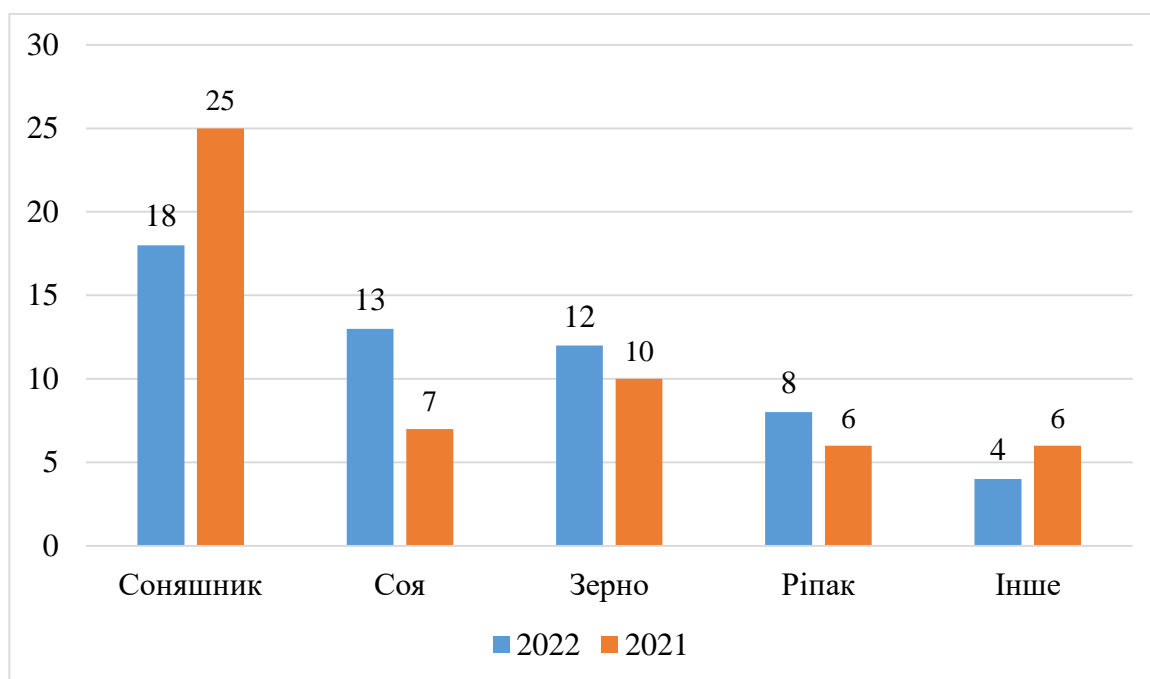


Рис. 2.2. Посівна площа, га, %

Серед зернових переважає соняшник, хоча посівна площа в 2022 р. дещо скоротилася. До складової інше відноситься ячмінь, жито, цукрові буряки, сорго та інше, виключаючи землі, що залишаються під паром у сівозміні.

Компанія прагне стати беззаперечним лідером на сільськогосподарському ринку в Україні та піонером сталого сільського господарства. Головним у досягненні цих цілей є підвищення прибутковості сегменту шляхом

забезпечення високоефективного виробництва рослинництва (за рахунок підвищення врожайності та оптимізації контролю витрат), а також покращення стратегій управління ресурсами та забезпечення стабільності земельного банку. Це буде досягнуто за рахунок інновацій, модернізації сільськогосподарської техніки та використання технологій, включаючи штучний інтелект («AI») і алгоритми машинного навчання для аналізу в реальному часі, прогнозування та полегшення прийняття рішень.

«МХП» орендує землі сільськогосподарського призначення, розташовані переважно у високородючих чорноземних регіонах України. У 2022 р. загальний земельний банк МХП становив приблизно 362 000 га землі, що є одним із найбільших земельних портфелів в Україні. Незважаючи на вторгнення, у 2022 р. компанія змогла завершити збір урожаю практично на всіх своїх землях.

«МХП» виробляє та продає ковбаси, салямі, напівфабрикати, а також продукцію тваринно-молочних підприємств. До його складу входять два підприємства з виробництва готової м'ясної продукції, ряд тваринницьких ферм і цех з переробки яловичини. Операції з переробки м'яса є основним бізнесом сегменту та важливим фактором прибутковості сегменту. «МХП» є одним із провідних гравців на сильно фрагментованому ринку м'ясопереробної продукції України.

Одним із м'ясопереробних підприємств був «Український бекон». Через загострення ситуації у Донецькій області «МХП» вирішив тимчасово призупинити діяльність «Українського бекону» (м'ясопереробне виробництво, потужність близько 34 тис. тонн на рік, Краматорський район Донецької області). Незважаючи на труднощі, які виникли, «МХП» керував «Українським беконом» більше місяця (березень 2022). Для продовження виробництва готової продукції з доданою вартістю (напівфабрикатів, ковбас, паштетів) необхідне було постачання сировини з птахофабрик компанії. Директори звернулися до своїх співробітників (понад 1900 осіб) та їхніх сімей з проханням переїхати в безпечніші регіони України. Частина працівників була переведена на інші виробництва. «МХП» активно працював над введенням аналогічних виробництв

на підприємствах, щоб і надалі забезпечувати українців високоякісною продукцією під брендом «Бащинський», яка спочатку вироблялася на «Українському беконі». Однак таке введення в експлуатацію потребувало додаткового часу та ресурсів [38].

Європейський операційний сегмент включає 100% «Perutnina Ptuj» («PP»), провідного виробника птиці та переробленого м'яса на Балканах (рис. 2.3). Вона має виробничі активи в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині та дистриб'юторські компанії в Австрії, Північній Македонії та Румунії. Постачає продукцію в 18 країн Європи. Інвестиції в сербські потужності тривали протягом року і становитимуть 30 мільйонів євро до 2025 року, причому капіталовкладення були зосереджені на створенні бройлерних ферм, модернізації бійні та будівництві переробного заводу та інкубаторію [36].



Рис. 2.3. Бренди європейського сегменту, «Perutnina Ptuj»

«МХП» являється потужним роботодавцем в Україні, а його підприємства є суттєвою підтримкою для українських регіонів. Висококваліфікована та

обізнана робоча сила в кількості 32 545 співробітників у 2022 р. та досвідчена, сильна та інноваційна команда менеджмента прагне постійно інвестувати в навчання та розвиток. Компанія створила таку бізнес-культуру, в якій співробітники відчують себе здатними приймати швидкі рішення, щоб отримати вигоду з ринкових можливостей і отримати конкурентну перевагу.

Таким чином, «МХП» та «РР» продовжують рости та розвивати свої роздрібні операції як в Україні, так і на Балканах/ЄС. Вертикально інтегрована структура відрізняє від аналогів і дає змогу зменшити залежність від сторонніх постачальників і вплив на нестабільність цін на сировину. Це також забезпечує дотримання суворих стандартів біозахисту та якості протягом усього виробничого процесу. Компанія вважає, що її курячі комплекси є одними з найефективніших у світі.

## **2.2. Аналіз фінансового-економічного стану «МХП»**

Історія розширення МХП має зрозуміле фінансове пояснення, що полягає в отриманні мільйонних позик у таких міжнародних фінансових організаціях як Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський інвестиційний банк (EIB), Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD) (табл. 2.4). Крім того компанія отримувала ряд підтримки з державного бюджету України у 2017 р. (1,4 млрд грн) та 2018 р. (близько 970 млн) [39].

«МХП» також має опосередковану підтримку страхування експортними кредитами від нідерландської страхової компанії «Atradius DSB». На основі політики уряду Нідерландів «Atradius» покриває будь-які страхові збитки нідерландським компаніям, що ведуть бізнес із МХП. В період 2012-2020 рр. було здійснено страхування поставок контрагентів на суму 53,7 млн євро. За даними SOMO в період 2007-2019 рр. холдинг отримував відшкодування ПДВ та субсидій на суму 1,1 млрд дол.

Група компаній ґрунтується на вертикально інтегрованій бізнес-моделі, досвідченій керівній команді, диверсифікованих внутрішніх та міжнародних

ринках. Усі перераховані фактори сприяли стабільним результатам протягом року, але на результати у 2022 р. значно впливала ситуація в країні (рис. 2.4).

Таблиця 2.4

Позики МХП від держави та міжнародних організацій

Структура, що надала позику	2003	2005	2010	2012	2013	2014	2015	2017	2018	2023
Міжнародна фінансова корпорація	30 млн дол	60 млн дол (+20 млн дол капіт інвестицій)	50 млн проектної позики, 18 млн дол часткових кредитних гарантій	50 млн дол	-	250 млн дол	-	-	-	-
Європейський інвестиційний банк	-	-	-	-	-	85 млн євро	-	-	-	-
Європейський банк реконструкції та розвитку	-	-	65 млн дол	-	65 млн дол	-	85 млн дол	25 млн євро	-	100 млн дол
Державний бюджет	-	-	-	-	-	-	-	1,4 млрд грн	970 млн грн	-

Моніторинг прогресу у досягненні стратегічних цілей здійснюється за допомогою кількох ключових фінансових показників («KPI»). Кожен KPI надає спосіб вимірювання елементів стратегії, яка орієнтується на середньо-довгосроковій перспективі. На діяльність у 2022 р. значно впливала воєнно-політична ситуація в Україні. Проте за перше півріччя 2023 р. «МХП» відзначив позитивні операційні та фінансові результати [40]. Такий результат досягнуто завдяки відновленню обсягів експорту, постійному попиту, стабільній міжнародній кон'юктурі цін на м'ясо птиці.

«МХП» продовжує інвестувати в економіку України. За період 2017-2019 рр. компанія сплатила до бюджетів усіх рівнів 12 млрд грн податків, тобто 428 млн дол. В 2022 р. підприємства компанії здійснювали перерахування до бюджетів всіх рівнів на суму близько 4,6 млрд грн у вигляді податкових

нарахувань, внесків і зборів. До держбюджету за рік перераховано 1,026 млрд грн, місцевих бюджетів – 2,038 млрд грн. Сума єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування робітників компанії становила 1,534 млрд грн [41].

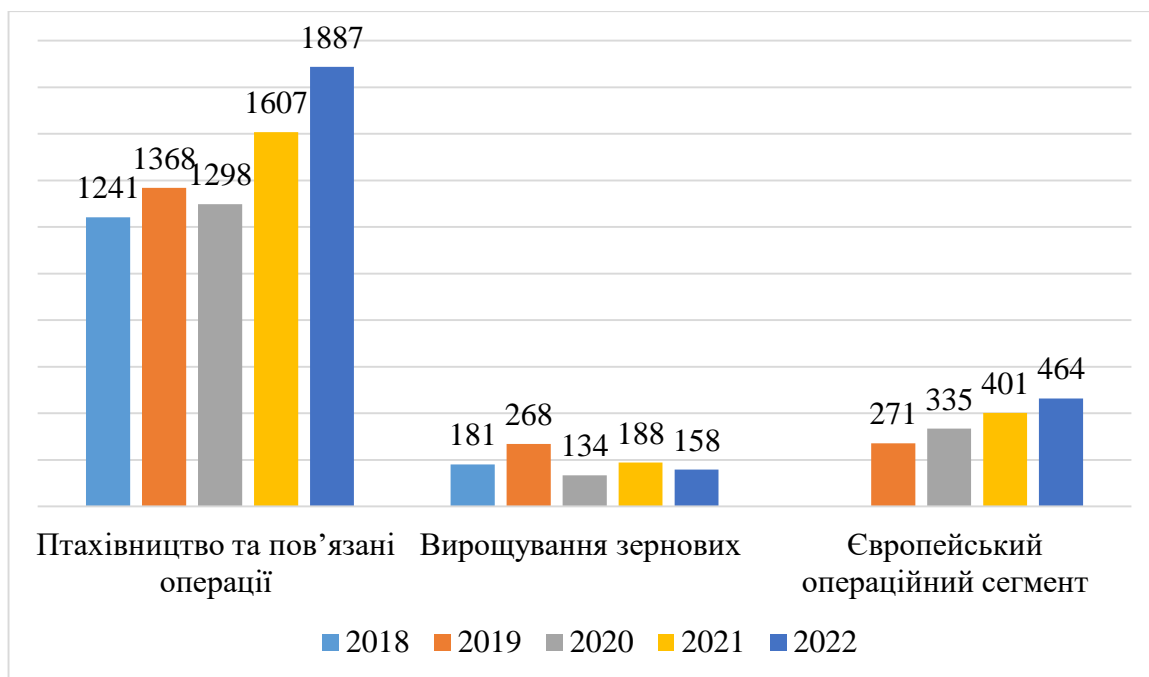


Рис. 2.4. Дохід «МХП» відповідно до сегментів діяльності, млн дол

Січень-березень 2023 р. агрохолдинг «МХП» закінчив із чистим прибутком 49 млн дол проти збитку 108 млн дол за аналогічний період 2022 р. 2022 р. було завершено зі збитками у 231 млн дол в порівнянні з 393 млн дол чистого прибутку за підсумками 2021 р. (рис. 2.5). За результатами четвертого кварталу компанія отримала 38 млн дол чистого прибутку. В даний час «МХП» відновив експорт і працює майже на повну потужність.

Січень-березень 2023 р. агрохолдинг «МХП» закінчив із чистим прибутком 49 млн дол проти збитку 108 млн дол за аналогічний період 2022 р. У четвертому кварталі 2022 р. «МХП» отримав 38 млн дол чистого прибутку. Це в 2,4 рази більше показника четвертого кварталу 2021 р. Виручка за четвертий квартал становила 766 млн дол, що на 6% більше виручки за аналогічний період 2021 р. [42].



Після 24 лютого 2022 р. «МХП» мала значні витрати, що становили 69 млн дол, включаючи донації на підтримку громади, списання запасів та біологічних активів (табл. 2.5). Крім того в результаті співпраці з волонтерами було надано значну гуманітарну допомогу, зокрема безкоштовна поставка населенню України близько 12 тис. тонн продукції птахівництва.

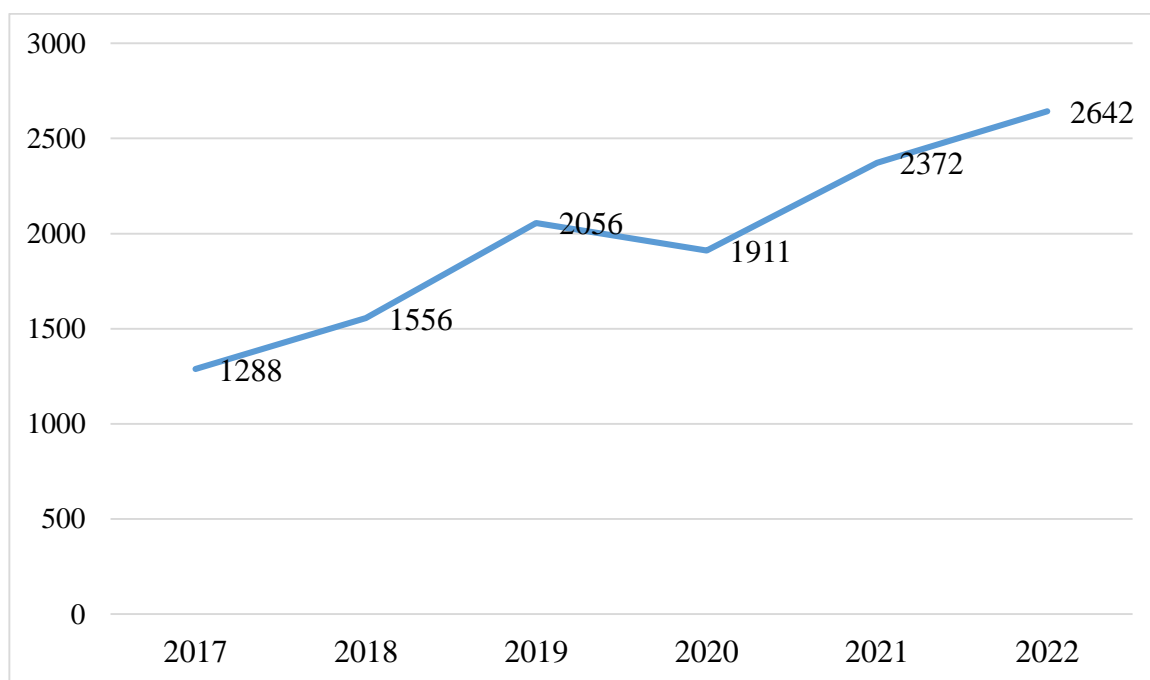


Рис. 2.5. Динаміка прибутку «МХП»

Потужності компанії з виробництва курятини зменшилися на 8% та склали 697 071 тонн (12 міс. 2021 р.: 754 387 тонн). Потужності компанії з виробництва курятини європейського операційного сегменту (РР) зросли на 11% та склали 124 040 тонн (12 міс. 2021 р.: 111 973 тонн).

Відбулось зростання середньої ціни на курятину у розмірі 17% порівняно з аналогічним періодом попереднього року і склала 1,95 дол за 1 кг, (1,67 дол у 2021 р.) без врахування ПДВ. Середня ціна на курятину виробництва «РР» зросла на 25% та становила 3,24 євро за кг (2,59 євро у 2021 р.). Рівень експорту курятини знизився на 8% та складав 368 379 тонн (402 388 тонн у 2021 р.).

За 12 місяців 2022 р. відбулось зростання виручки на 11% рік і становила 2 млрд 642 млн дол (для порівняння у 2021 р. млрд 372 млн). Відбулось зростання

експортної виручки на 26% до 1 млрд 601 млн дол, що становило 61% від загальної виручки 1 млрд 265 млн у 2021 р. (53% від загальної виручки 2021 р.) [42].

Таблиця 2.5

## Фінансові показники діяльності «МХП»

(в млн US\$, якщо не вказано інше)	12 міс. 2022	12 міс. 2021	% <sup>1</sup>	12 міс. 2020	% <sup>1</sup>
Виручка	2 642	2 372	11%	1,911	24%
Стандарт IAS 41	(128)	185	-169%	31	497%
Валовий прибуток	608	745	-18%	398	87%
Валова маржа	23%	31%	-8 pps	21%	10 pps
Витрати пов'язані із війною	(69)	-	-100%	-	-
Операційний прибуток	255	506	-49%	201	152%
Операційна маржа	10%	21%	-11 pps	11%	10 pps
Приведена EBITDA	443	709	-38%	395	79%
Приведена EBITDA маржа	17%	30%	-13 pps	21%	9 pps
Приведена EBITDA (за виключенням ефекту IFRS 16)	384	648	-41%	340	91%
Чистий прибуток	(231)	393	-159%	-133	395%
Маржа чистого прибутку	-9%	17%	-26 pps	7%	24 pps

Однак операційний прибуток знизився на 49% та становив 255 млн дол (для порівняння у 2021 р. 503 млн). Також зниження операційної маржі з 21% до 10%.

Приведена EBITDA маржа (за виключенням ефекту IFRS 16) знизилася до 15%; приведена EBITDA (за виключенням ефекту IFRS 16) зменшилася на 41% та склала US\$ 384 млн (12 міс. 2021 р.: US\$ 648 млн). Чистий збиток склав 231 млн дол, порівняно з чистим прибутком в 393 млн дол за 12 міс. 2021 р.

Загальний обсяг курячого м'яса, проданого третім сторонам, у 2022 р. скоротився на 5% до 665 975 тонн (704 010 тонн у 2021 р.) в основному через логістичні труднощі для експортних продажів і зниження попиту в Україні. Через новини та виклики, а також через сезонність, у 2 кварталі 2022 р. ціни на птицю значно зросли. Проте з вересня 2022 р. через зміни в економічному середовищі в ЄС і Великобританії та посилення конкуренції в регіоні MENA ціни на птицю на всіх експортних ринках (MENA, ЄС і СНД) з вересня 2022 р. почали різко знижуватися, що призвело до зниження ціни на 11% у 4 кв. Поточні ціни залишаються значно нижчими, ніж у третьому кварталі 2022 р. Крім того, з березня 2022 р. «МХП» зіткнувся зі значним зростанням витрат на експортну логістику порівняно з аналогічним періодом минулого року, на відміну від міжнародних конкурентів, які мають значно нижчі витрати на логістику.

У 2022 р. продажі соняшникової олії зросли на 32% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, в основному завдяки збільшенню виробництва соняшникової макухи (через зміну рецептури корму), яке було значно нижчим у 4 квартал 2021 р. (коли рецептура корму базувалася більше на соєвій макусі), а також позитивні зміни в логістиці з прискоренням обороту суден. Продажі соєвої олії склали 40 845 тонн, що на 10% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року, головним чином через зниження обсягів виробництва соєвої макухи, необхідної для кормової рецептури (замінена соняшnikовою макухою з 2 кварталу 2022 р.), а також проблем, пов'язаних з експортною логістикою.

У секторі птахівництва в 2022 р. виручка зросла на 17% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року через зростання цін на експортних ринках, частково компенсоване зниженням обсягів продажу м'яса. Валовий прибуток зріс на 32% порівняно і склав 375 млн дол. Зростання відбулося в основному за рахунок подорожчання курятини, а також зростання обсягів продажів і ціни соняшникової олії. Скоригований показник EBITDA залишився незмінним порівняно з аналогічним періодом минулого року, в основному через вплив

витрат, пов'язаних з війною (включаючи пожерти, відшкодування збитків і списання активів), які компенсували зростання цін на експортних ринках.

У 2022 р. було оброблено близько 341 тис. га землі в Україні та зібрано близько 1,9 млн тонн зерна, що на 26% менше, ніж у 2021 р., в основному через несприятливі погодні умови влітку та сезон збору врожаю восени. Середня врожайність «МХП» залишається значно вищою за середню по Україні для всіх культур завдяки операційній ефективності та використанню передового досвіду.

Дохід операційного сегменту вирощування зернових у 2022 році склав 158 млн дол, що на 30 млн менше за попередній рік. Зменшення на 16% пояснюється меншими обсягами продажу внаслідок пізнього завершення збиральної кампанії та нижчою врожайністю кукурудзи, соняшнику та пшениці. Стандартний збиток за МСБО 41 у 2022 р. становив 142 млн дол, причому збиток являв собою чистий ефект від переоцінки сільськогосподарської продукції (соняшнику, кукурудзи, пшениці та сої), а також переоцінка полів через зниження очікуваних результатів озимих культур. Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) даного сегменту в 2022 р. знизився на 72% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, в основному через слабший урожай, а також через підвищення витрат на виробництво зерна через підвищення цін на основну сировину.

Обсяги продажів продуктів м'ясопереробки впали на 58% до 14 284 тонн у 2022 р. через зовнішні виклики, які призвели до тимчасової зупинки виробничих потужностей «Українського бекону» в Донецькій області та подальше часткове передислокація своїх операцій у Центральну Україну. Середня ціна зросла на 21% в порівнянні до 99,06 грн за кг у 2022 році, головним чином через зростання цін на сировину (спеції, упаковка та інші компоненти).

Обсяги продажів напівфабрикатів у 2022 р. впали на 4% до 18 159 тонн, в основному через значні збої в HoReCa (і KFC, і McDonalds тимчасово припинили роботу в Україні в другому кварталі 2022 р.). Середня ціна в 2022 р. зросла на 27% до 61,90 грн за кг, головним чином через зростання цін на сировину, а також зосередження на збільшенні продажів високомаржинальних продуктів.

У 2022 р. обсяги реалізації м'яса птиці у європейському сегменті зросли на 7% до 77 766 тонн. Це було зумовлено збільшенням виробництва курячого м'яса після розширення потужностей у Хорватії та Сербії. Середня ціна на куряче м'ясо зросла на 25% за рік до 3,24 євро (2,59 євро у 2021 р.).

Дохід європейського операційного сегменту за 2022 р. зріс на 16% до 464 млн дол, головним чином завдяки збільшенню обсягів продажів птиці та цін. Скоригований показник EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) у 2022 році залишився на рівні 63 млн дол, при цьому скоригована рентабельність за EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) знизилася на 2 п.п. до 14%.

У «МХП» відзначено позитивні операційні та фінансові результати за перше півріччя 2023 р. Даний результат вдалося досягти через відновлення обсягів експорту, постійний попит, стабільну міжнародну кон'юнктуру цін на м'ясо птиці. Відбулось зростання доходу від експорту до 973 млн дол, що на 52% вище порівняно з показниками попереднього року. Дана сума становить 63% від загального доходу.

Відбулось збільшення операційного прибутку до 152 млн дол, підвищившись на 100% порівняно з даними минулого року (76 млн дол), а операційна маржа зросла з 7% до 10%. Зросла скоригована EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) на 42%, до 218 млн дол; зросла скоригована маржа EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) з 13% до 14%.

За результатами другого кварталу дохід «МХП» сягнув 809 млн дол, збільшення на 36% в порівнянні з показниками минулого року (595 млн). Дохід від експорту становив 508 млн дол, тобто 63% від загального доходу (рис. 2.6). Операційному прибутку у розмірі 68 млн дол була характерна стабільність, тоді як операційна маржа мала зниження до 8% (67 млн дол, тобто 11%).

Відбулось зменшення скоригованої EBITDA (за вирахуванням МСФЗ 16) зменшилася до 101 млн дол (на 10 млн) та скоригованої рентабельності EBITDA до 12% (на 7%). Чистому прибутку за результатами другого кварталу характерне зниження до 18 млн порівняно з 20 млн другого кварталу 2022 р.

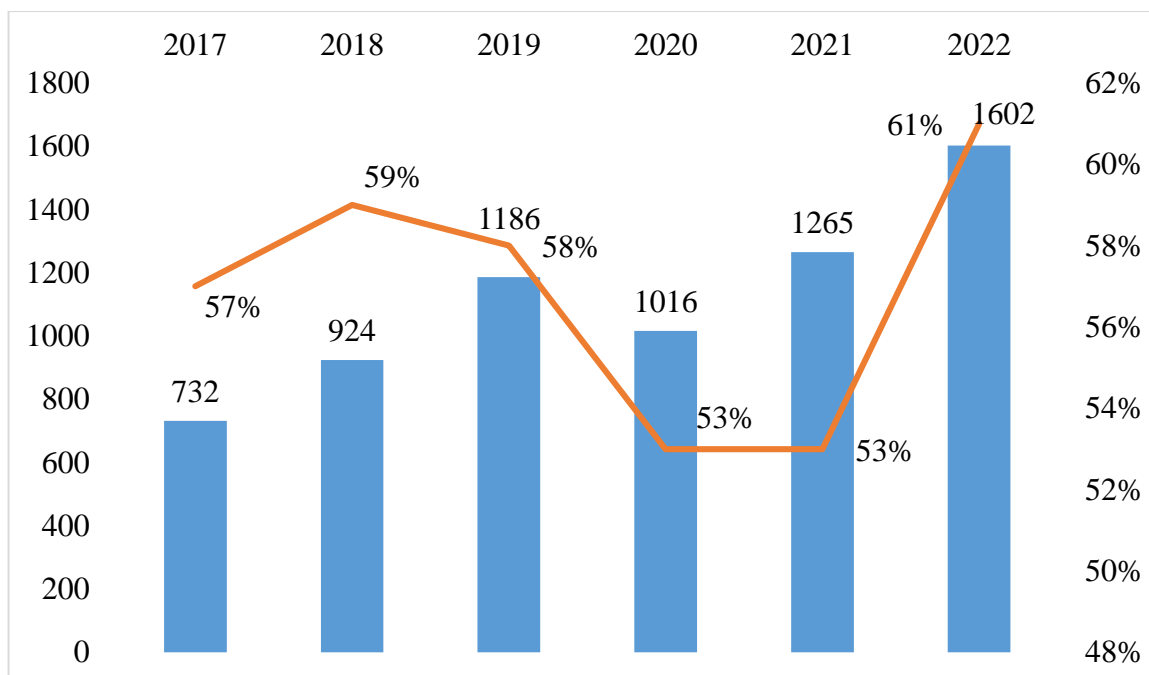


Рис. 2.6. Дохід від експорту, млн дол

У першому півріччі обсяг виробництва м'яса птиці в Україні зріс на 4%, до 359 332 т (перше півріччя 2022 р. – 346 039 т). Експорт курятини з України зріс на 34%, до 212 165 т (157 892 т). У другому кварталі виробництво м'яса птиці в Україні зросло на 7%, до 181 690 т (170 395 т). Експорт курятини з України у другому кварталі зріс на 46%, до 100 234 т (68 552 т).

Криза в Україні триває і існує ймовірність загострення, тому існують постійні ризики для діяльності компанії через повторювані атаки на критичну інфраструктуру України. Проте в даний час всі виробничі потужності «МХП» в Україні продовжували функціонувати майже на повну потужність. Після трансформації системи логістики у відповідь на мінливі обставини компанія знову експортує до більш ніж 70 країн світу, здійснюючи поставки зерна, рослинної олії та м'яса птиці по всьому світу. Керівництво разом з операційними командами компанії постійно шукають нові шляхи пристосування до мінливого середовища і використовують можливості, що виникають.

На сьогодні власні об'єкти МХП не зазнали жодних фізичних пошкоджень. У випадку будь-якого несприятливого впливу на діяльність, компанія має комплексні плани дій у надзвичайних ситуаціях, які гарантують готовність

використання будь-яких заходів, необхідних для відновлення, повторного запуску виробництва в найкоротші терміни.

Таким чином, «МХП» динамічно адаптувався до мінливого операційного середовища та мав можливість продовжувати діяльність в Україні. Власні потужності «МХП» не мали істотних фізичних пошкоджень.

Водночас через воєнно-політичну ситуацію «МХП» має серйозну нестачу потужностей для зберігання рослинної олії, які на перше півріччя покривали лише 50% виробництва. Відсутність сховищ стимулювала збільшити експорт. Це є серйозною проблемою, оскільки обмежує здатність компанії здійснювати керівництво циклічністю ціноутворення, що в свою чергу впливає на рівень прибутку виробництва рослинної олії.

### **2.3. Аналіз маркетингового середовища «МХП»**

Концепцією компанії є клієнтоцентричність, тобто зворотний зв'язок від партнерів та споживачів та адаптація до їхніх запитів і потреб. У структурі попиту можна виділити декілька тенденцій, на які вплинули зовнішні фактори. На початку гарячої кризової фази спостерігалось значне зростання інтересу до замороженої курки, але на короткостроковий період. В кінці 2022 р. збільшився попит на гомілку завдяки реальній вигоді цього продукту для кінцевого споживача. Також до вподобань споживачів відноситься продукція, готова до споживання (“RTE - ready-to-eat”) та готова до приготування (“RTC - ready-to-cook”). Зростає вага в реалізації маринованої курятини, добре розвивається бренд напівфабрикатів «Легко!», зростає попит на сушені слайси «РябChick» та сиров'ялені м'ясні чіпси «ХО» [43].

У «МХП» працює досвідчена та добре забезпечена команда комунікацій та зв'язків з інвесторами, яку підтримує національна та міжнародна мережа професійних консультантів. Команда гарантує, що інформація про компанію поширюється вчасно, є точною та актуальною. «МХП» також стежить за зовнішніми коментарями щодо своєї діяльності, щоб забезпечити оперативне

усунення будь-яких неточностей. Якісне вимірювання іміджу проводиться на регулярній основі та контролюється командою вищого керівництва та правлінням.

В останні роки було змінено департамент маркетингу на департамент CLC – Consumer Love Creation [44]. Це відбулося з трьох основних причин. Перша причина пов'язана з нерозумінням сутності маркетингу усередині «МХП». Друга причина стосується ролі споживача, який вийшов на перший план в умовах високої конкуренції, коли світ пропонує набагато більше продуктів, ніж він може спожити. Тому відбувається концентрація на потребах споживача. Великі компанії мають «Consumer Experience» підрозділи, де детально вивчаються різноманітні сегменти й максимально намагаються кастомізувати свій продукт. І ми теж до цього йдемо й перебудовуємося з продуктово орієнтованої в маркетингово-клієнто-consumer-орієнтовану компанію. Раніше акцент зосереджувався на продажах курятини «Наша Ряба», яка охоплює як високий, так і низький достаток, як молодих людей, так і сегмент похилого віку. Трансформація середовища пов'язана з концентрацією на споживачеві.

Третя причина стосується зміни філософії комерційного напрямку роботи на CBD – «Client Business Development». Отже, класичні продажі стали CBD, а класичний маркетинг – CLC. Тобто CBD концентровані на клієнтах, а CLC – на споживачеві. Клієнтами компанії є дистриб'ютори або мережі супермаркетів, за них відповідає CBD. Таким чином, стає дуже чітким розуміння ролей у компанії, місії кожного напрямку та хто чим займається й на чому концентрується.

Компанія будує культуру, в якій люди реалізують свій потенціал. Підхід МХП до управління персоналом складається з чотирьох основних елементів:

- стратегічне кадрове планування;
- ефективне управління людськими ресурсами. Це включає в себе розробку оптимальних структур, удосконалення навичок лідерства на всіх рівнях, створення високопродуктивної культури, прогнозування та пом'якшення ризиків для людських ресурсів, а також створення продуктивної корпоративної культури на основі цінностей компанії;



- управління залученням талантів;
- відданість особистому розвитку та зростанню.

Керівництво вважає різноманітність однією з найбільших переваг компанії. Всім відомо, що успіх в бізнесі залежить від колективних навичок, досвіду всіх членів команди. «МХП» прагне створити довіру і продуктивне робоче місце, ставлячись до кожного з гідністю та повагою та сприяючи різноманітності та інклюзії.

Компанії групи «МХП» прагнуть наймати та працевлаштовувати робочу силу, яка представляє громади, у яких розташовані компанії. Станом на 31 грудня 2022 р. в Україні працювало 28 2981 співробітників «МХП» (61% чоловіків, 39% жінок). У європейському операційному сегменті загальна кількість співробітників становила 4247 (44% чоловіків, 56% жінок) (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Кількість персоналу «МХП»

Рік	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Україна			Європа			
Повна зайнятість						
Жінки	10217	11431	10956	2085	2107	2336
Чоловіки	15919	15935	16987	1708	1646	1911
Разом	26136	27366	27943	3793	3753	3459
%	98	98	99	98	95	81
Часткова зайнятість						
Жінки	347	306	176	72	63	434
Чоловіки	283	265	179	18	12	354
%	2	2	1	2	5	19
Загальна зайнятість	26766	27937	28298	3883	3965	4247

«МХП» також сприяє рівним можливостям у працевлаштуванні, розвитку кар'єри та фінансових вигодах. Група співпрацює як з університетами, так і професійно-технічними школами для набору талантів.

Стратегія управління персоналом встановлюється централізовано відповідно до загальної стратегії, а потім коригується відповідно до кожної країни. Процеси управління персоналом відповідають міжнародному стандарту

ISO 9001:2015. Системи управління персоналом на підприємствах за межами України відповідають стандарту ISO 9001:2015. Щоб підтримувати цю культуру, відділ кадрів також керується принципом прозорості у роботі з персоналом.

У зв'язку з перебудовою департаменту в компанії є досить велика кількість вакансій. Серед основних з них відділ розвитку брендів, відділ розвитку HoReCa, рітейл для активного розвитку мережі магазинів «М'ясомаркет». Також активні позиції для бренд-маркетологів та джуніорів у бренди «Наша ряба», «Легко», «Бащинський» на різні позиції в різних підрозділах. Продовжується пошук діджитал-маркетологів, таргетологів, SMM-спеціалістів, тому що зараз фокус досить сильно змістився на комунікацію в діджиталі.

У департаменті «CLC» створюється наукова команда спеціалістів. Пошук людей, які пов'язані з глибоким вивченням та дослідженням споживачів – біхевіористи, соціологи, антропологи, психологи, consumer experience спеціалісти, яким цікаво глибоко досліджувати споживача, особливо в такий непростий час, коли поведінка споживачів досить мінлива.

Також увагу зосереджено на пошуку людей з досвідом розробки проєктів «під ключ» у напрямі продакшну, тобто тих, хто займається створенням концептуальних передач, певного кулінарного контенту, а не просто відео. Це можуть бути блогери, любителі кулінарії, повари, продюсери кулінарних шоу. Загалом основні вакансії викладені на сайтах пошуку роботи на кшталт [roboota.ua](http://roboota.ua), [work.ua](http://work.ua).

Продукція «МХП» реалізується в 98% торгових мереж України. Компанія постачає продукцію низці загальнонаціональних мереж супермаркетів, зокрема «Fozzy», «Сільпо», «АТБ», «Фора», «Metro Cash&Carry», «ЕКО», «Novus» та «Auchan» (рис. 2.7). «МХП» забезпечує постійну підтримку продажів курятини за рахунок маркетингових заходів ТМ «Наша Ряба». Також в торгових мережах компанія проводить різноманітні ефективні трейд-маркетингові акції, спрямовані на збільшення об'єму продажів і залучення нових покупців, а також національні промо-акції з широкою рекламною підтримкою у пресі.



Рис. 2.7. Торгові мережі, що реалізують продукцію «МХП»

Компанія активно використовує засоби маркетингу в своїй діяльності. Особлива увага приділяється рекламі та стимулювання збуту. В даний час компанія представлена в соціальних мережах «Facebook», «Instagram», «Youtube» (рис. 2.8).

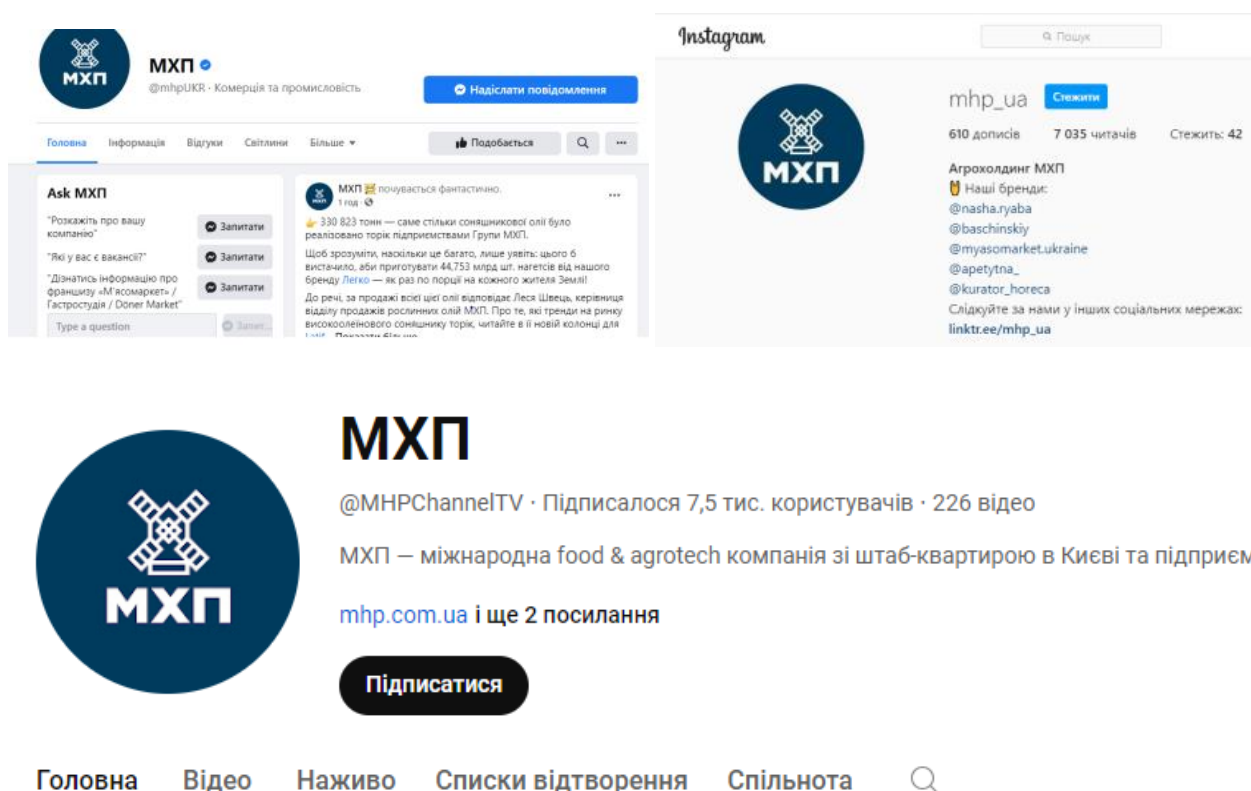


Рис. 2.8. «МХП» у соцмережах «Facebook», «Instagram», «Youtube» (відповідно)

За даними ДССУ на 15.02.2019 виробництвом м'яса свійської птиці займалося 76 суб'єктів господарювання [45]. Під час проведення дослідження Комітетом опитано найбільших за обсягами виробництва та реалізації м'яса курячого учасників ринку, сукупна частка яких у загальному обсязі виробленого та реалізованого м'яса курячого на території України протягом 2016-2018 років становить близько 95 %.

За кількістю підписників переважає «Facebook» (рис. 2.9). Найменший вплив з візуального оформлення в соцмережах «МХП» має сторінка в «YouTube».

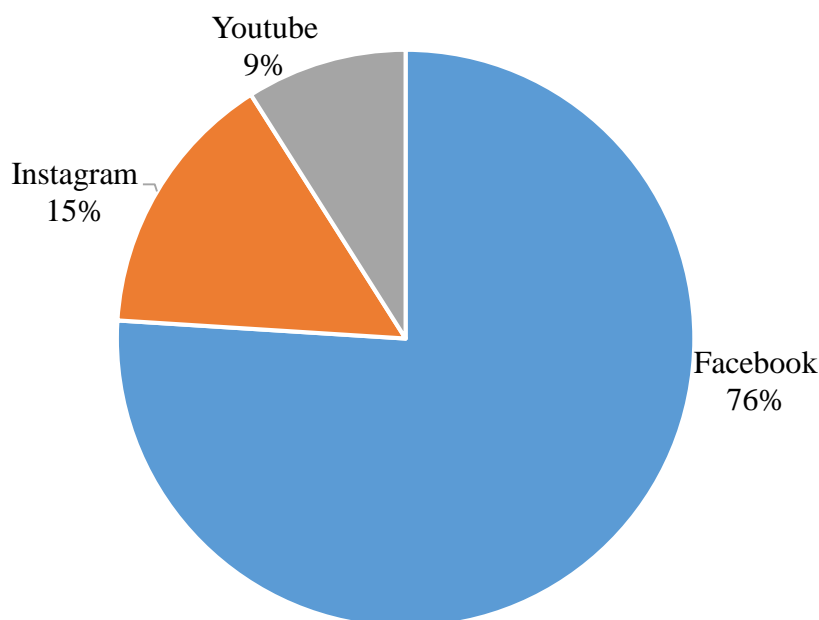


Рис. 2.9. Частка підписників «МХП», 2023 р.

На офіційному сайті «МХП» можна ознайомитися з описом діяльності підприємства, історією розвитку, виробничою інформацією, сертифікатами та партнерами, знайти реквізити, магазини, новини. Офіційний сайт «МХП» (<https://mhp.com.ua/uk/home>) створено таким чином, щоб швидко й ефективно обслуговувати клієнтів, тобто партнерів компанії.

За результатами дослідження Антимонопольного комітету України в 2018 р. було встановлено, що найбільшою та найпотужнішою учасницею ринку

докризового періоду була компанія «МХП», яка здійснювала діяльність на загальнодержавному ринку первинної реалізації м'яса курячого із частками 54,75 % у 2016 році, 46,21 % у 2017 році та 45,16 % у 2018 році.

Найбільшими конкурентами «МХП» була група «Агромарс» (ТМ «Гаврилівські курчата») та імпортери. Третю позицію за величиною частки займав ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський». Частки інших суб'єктів господарювання порівняно із вказаними суб'єктами господарювання були незначними та коливалися в межах 5 % (рис. 2.10).

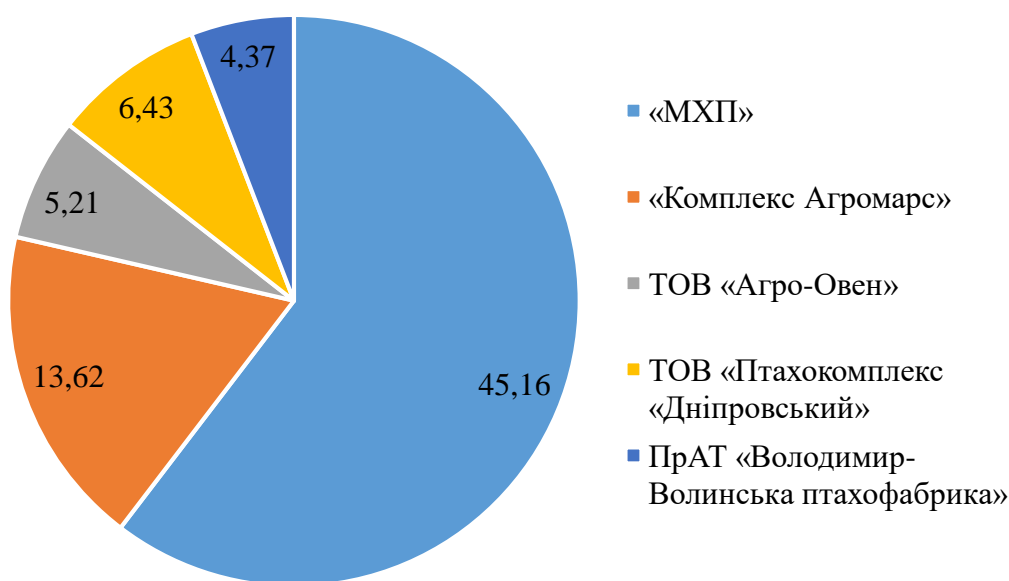


Рис. 2.10. Доля ринку «МХП» та конкурентів станом на 2018 р.

Однак у 2021 р. ТОВ «Комплекс Агромарс» було оголошено банкрутом. Судові справи тривають і в даний час [46]. Крім того, незважаючи на значну кількість конкурентів найбільша частка ринку курятини належить «МХП», що характеризує його лідером в даній ніші.

Конкурентами по виготовленню комбікорму є «УкрЛандФармінг», «АПК-Інвест», «Єдність», Комплекс «Агромарс», «Фідлайн» та ін. Проте на філії ПрАТ «МХП» характеризуються виробництвом комбікормів як ефективним та якісно

організованим, в той час коли виробничі потужності конкурентів завантажені тільки на 30-35 %.

Основними конкурентами серед агрохолдингів являються «Кернел» (виручка становила 2329,5 млн. дол., «Астарта» (347,5 млн. дол.), «Нібулон» (1946,4 млн. дол.). Однак дані холдинги більше спеціалізовані та характеризуються вужчим асортиментним рядом. Різноманітність напрямків діяльності «МХП» забезпечує розвиток та вдосконалення холдингу та створює плацдарм для подальшого зростання показників результативності у порівнянні з конкурентами.

В кризових умовах функціонування, спочатку пандемії та пізніше воєнно-політичного стану в Україні, бізнес-модель «МХП» не змінилася. Функціонування підприємств продовжувалося, логістику досить швидко було адаптовано до викликів, працювала торгівельна команда. Крім того здійснювалася допомога партнерам у розв'язуванні нагальних питань по всіх регіонах з ціллю забезпечення продовольчої безпеки в країні. «МХП» є одним із небагатьох виробників у FMCG-секторі (“Fast Moving Consumer Goods”), до якого входить харчові продукти та який під час війни не змінив комерційну політику. Відтермінування платежів не було скасовано і продовжено виконання всіх маркетингових зобов'язань по бонусах.

Незважаючи на значну загальну невизначеність внаслідок воєнно-політичної ситуації керівництво бачить значний постійний ризик для діяльності через повторювані атаки на критичну інфраструктуру України, що призвело до ряду збоїв у роботі, зокрема в другій половині 2022 р. У першому кварталі 2023 р. тривали часті атаки на інфраструктуру.

З 24 лютого середовище, в якому працює «МХП», суттєво змінилося. Компанія стикається з широким спектром серйозних проблем, які піддаються непередбачуваним і швидким змінам, тому вона повинна постійно оцінювати рівень ризику та дії, необхідні для захисту своєї діяльності та позиції на ринку. Нездатність впоратися з цими проблемами може мати суттєвий негативний вплив на бізнес, оскільки необхідно підтримувати роботу, одночасно досягаючи

стратегічних цілей і забезпечуючи стійкі фінансові показники. Відповідно, процеси управління ризиками були адаптовані з ціллю узгодити стратегію та результативність усіх організацій і забезпечити гнучкі рішення у відповідь на обставини, що змінюються.

Ризики, пов'язані з воєнно-політичною ситуацією, за визначенням є суттєвими і, у крайньому випадку, можуть бути навіть істотними для компанії. До них варто віднести ракетний обстріл забійно-виробничих чи кормових комплексів, перебої з електропостачанням, економічний вплив на звичайні комерційні важелі, блокування експорту зерна морем, перебої в забезпеченні виробництва сировиною і ресурсами, втрата доступу до орендованих земель, офісів і виробничих приміщень на окупованих територіях, втрата складських приміщень і запасів виробленої продукції, відсутність або втрата працівників, що призвело до порушення бізнес-процесів, порушення логістичних маршрутів в Україні, нездатність здійснювати експортну діяльність, можлива кібератака, втрата даних і порушення бізнес-процесів [47].

Оскільки багато з цих ризиків знаходяться поза контролем компанії, триваюча криза змусила «МХП» стати більш гнучкою компанією з систематичним, швидким і динамічним аналізом ризиків і подальшим впровадженням заходів для пом'якшення. Це прискорило розвиток і зміни, підвищивши здатність і готовність компанії реагувати на майбутні виклики. Як приклад підходу компанії до зменшення ризиків, у четвертому кварталі 2022 р. низка узгоджених ракетних ударів по українській енергетичній інфраструктурі призвела до значних збоїв, що призвело до тривалого дефіциту електроенергії по всій країні. Спроможність «МХП» зменшити ризики була продемонстрована тим фактом, що після короткої перерви його потужності змогли відновити роботу майже на повну потужність, причому періодичне постачання до національної мережі підтримувалося власними біогазовими установками, які підтримувалися дизель-генераторами (додаток Г).

Основні групи ризиків макросередовища компанії є бізнес ризики, екологічні ризики, фінансові, ризики відносин з зацікавленими сторонами,

ризиків відповідності, технологічний ризик (рис. 2.11). Список не є вичерпним, і додаткові ризики та невизначеності, про які наразі не відомо або які наразі вважаються несуттєвими, також можуть суттєво негативно вплинути на бізнес, фінансовий стан або результати. Тому варто залишатися пильними та активними у виявленні та зменшенні ризиків, щоб забезпечити безперервність діяльності.

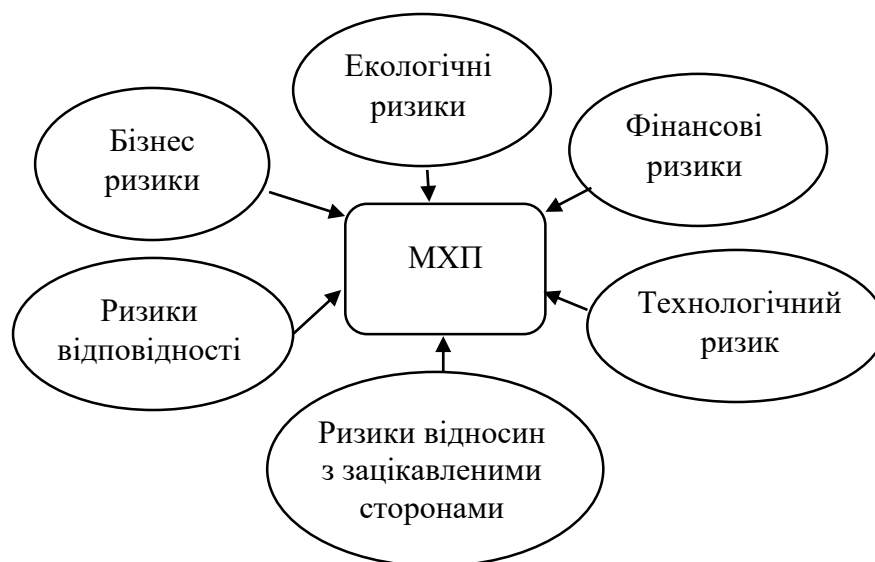


Рис. 2.11. Ризики макросередовища «МХП»

Політика щодо сталого розвитку навколишнього середовища встановлює низку цілей для сприяння сталому розвитку країни в усіх регіонах, де компанія здійснює свою діяльність. Ключовим принципом екологічної політики компанії є досягнення вуглецевої нейтральності до 2030 р. У 2021 р. «МХП» співпрацює з незалежною сторонньою компанією «Alltech E-CO2», щоб провести аудит викидів парникових газів і рекомендувати заходи щодо подальшого скорочення викидів парникових газів. Існує також ціль отримати вуглецеву акредитацію в «Carbon Trust» і розробити стратегію вуглецевої нейтральності до 2023 р.

Постійно високі ціни на енергоносії та рекордно висока інфляція в країнах-партнерах, які також належать до складових маркетингового середовища, посилюють ціновий тиск в Україні. Стратегія залишилася незмінною, але до бізнес-моделі було внесено швидкі адаптації, що дозволило підтримувати діяльність і виробництво. Увага була зосереджена на логістиці: до кінця квітня



2022 р. було суттєво збільшено кількість вантажівок, що працюють, що дало змогу перевозити автомобільним транспортом продукти, які раніше перевозили залізницею або морем. Логістичні команди та водії працювали не покладаючи рук, часто дуже довго чекаючи на кордонах України; відділи продажів продовжували працювати; відбувалось постійне спілкування та співпраця з вітчизняними та міжнародними партнерами, включаючи дистриб'юторів. Все для забезпечення продовольчої безпеки населення України.

Встановлення нових шляхів до ринку дозволило продовжити експорт. Міжнародні угоди також полегшили маршрути та зняли обмеження. 22 липня 2022 р. було підписано Чорноморську зернову ініціативу, яка запроваджує процедури безпечного експорту зерна та рослинної олії з певних портів України. Європа здійснила економічну підтримку в рамках Угоди про вільну торгівлю у вигляді скасування квот і скасування мит на імпорт української продукції до ЄС і Великої Британії.

В лютому 2022 р. компанія відразу визначила свої пріоритети в турботі про людей, підтриманні продовольчої безпеки та України в цілому. В дистанційних умовах ведення бізнесу було продемонструвати стійкість, єдність та реорганізацію бізнес-процесів. Безпосередня важлива роль належить постійним комунікаціям, психологічній підтримці, безперебійній виплаті стабільної заробітної плати та груповому менеджменту, що допомогло адаптуватися до нових реалій. Було трансформовано бізнес-процеси у відповідь на операційні виклики, які полягали в мобілізації працівників, порушенні ланцюгів поставок, тимчасовому зменшенні поставок деяких товарів (в тому числі вітаміни та мінерали для виробництва кормів, засоби захисту рослин – пестициди), енергетичних та транспортних обмеженнях та окупації деяких територій.

Зовнішні ризики підкреслили важливість працівників як найціннішого активу. Здатність продовжувати свою діяльність, вважаючи на надзвичайні труднощі, прямо пов'язується з її сталою культурою ділового співпраці та високого рівня маркетингу персоналу.

З 24 лютого до 15 березня близько 700 евакуйованих співробітників і членів сімей були переселені в «хаб» у Вінницькій області та забезпечені житлом. Окремий хаб було створено в Західній Україні, щоб забезпечити безперервну бізнес-операцію та, зокрема, забезпечити поточні ІТ та фінансові функції. Зарплату за лютий виплатили достроково, щоб підтримати всіх у бізнесі. 6 березня розпочали реалізацію програм психологічної підтримки. Для людей, які особливо постраждали, створено термінову допомогу, а саме:

- збереження посади та зарплати співробітників, які приєднуються до українських збройних сил;
- негайна виплата 100 тис. грн сім'ям загиблих працівників. «МХП» також виплачує щомісячну допомогу протягом десяти років у розмірі середньомісячної заробітної плати померлого працівника;
- негайна виплата 100 тис. грн працівникам у зв'язку із загибеллю близького родича внаслідок війни;
- зобов'язання оплатити повну вартість лікування та реабілітації працівників, які постраждали;
- надання матеріальної допомоги у зв'язку з втратою працездатності (наприклад, інвалідністю) (від 150 тис. до 300 тис. грн.).

До 15 березня 2022 р. співробітники були розміщені в безпечних місцях, наскільки це можливо. Керівництво вважало важливим, щоб люди повернулися до роботи задля їхнього особистого добробуту, підтримки психічного здоров'я та дозволу бізнесу відігравати повну роль у підтримці країни, зокрема для підтримки продовольчої безпеки. Для сприяння цьому був розроблений і запроваджений адаптивний підхід до виплати заробітної плати. Протягом цього періоду багато співробітників продемонстрували надзвичайну гнучкість і готовність до перенавчання або перепідготовки. До кінця березня значна частина робочої сили повернулася на повний робочий день.

16 травня 2022 р. «МХП» відновив свої офіси в центральному офісі в Києві, і близько 80% співробітників повернулися. Бізнес-планування, яке розпочало процес щорічного перегляду на початку 2022 року, було скориговано так, щоб

стати процесом планування щомісяця. До кінця березня це перейшло до тримісячного процесу планування, а в червні – до шестимісячного горизонту.

На всіх підприємствах проводиться регулярне навчання співробітників з питань якості та безпеки. Це включає в себе навчання вимогам регулятивних і міжнародних стандартів найкращої практики, а також внутрішніх стандартів і процедур компанії. У 2022 р. відповідні спеціалісти служби якості успішно пройшли зовнішнє навчання щодо вимог оновленої версії Глобального стандарту BRC («BRCGS») «Безпека харчових продуктів, Випуск 9».

«МХР» прагне побудувати культуру, у якій добробут, здоров'я, безпека та благополуччя кожного мають значення на робочому місці, приємному для всіх. Таким чином, головна мета та стратегія групи полягає в тому, щоб розвиватися та адаптуватися, оскільки компанія відігравала провідну роль як у внутрішній та міжнародній продовольчій безпеці в кризовий період функціонування.

## **Висновки до другого розділу**

Група «МХП» є найбільшим в Україні виробником м'яса птиці (свіже та заморожене, ціле та нарізане), напівфабрикатів та кулінарної продукції (маринована курка, напівфабрикати, включаючи продукти ресторанного призначення), а також зерна та олії (соняшникова і соєва). Вертикально інтегрована структура відрізняє від аналогів і дає змогу зменшити залежність від сторонніх постачальників і вплив на нестабільність цін на сировину.

Штаб-квартира «МХП» розташована в Україні, має підрозділи в Україні та на Балканах, а також дистриб'юторські центри в ОАЕ, Саудівській Аравії, Нідерландах та Великобританії. Група експортує продукцію до 72 країн світу, головним чином до Близького Сходу та Північної Африка (БСПА), ЄС та СНД. Європейський операційний сегмент включає 100% «Perutnina Ptuj» («PP»), провідного виробника птиці та переробленого м'яса на Балканах.

Переважаюча частина брендів зосереджена на національному ринку, третина – на експорті. Крім того, окремим сегментом споживання є HoReCa. В цілому

бізнес-модель охоплює птахівництво та суміжна діяльність, сегмент зернових, сегмент м'ясопереробки та сільського господарства та європейський операційний сегмент.

«МХП» продовжує інвестувати в економіку України. Після 24 лютого 2022 р. «МХП» мала значні витрати, що становили 69 млн дол, включаючи донації на підтримку громади, списання запасів та біологічних активів. Потужності компанії з виробництва курятини зменшилися на 8%. Відбулось зростання середньої ціни на курятину у розмірі 17%. Рівень експорту курятини знизився на 8%. За 2022 р. відбулось зростання виручки на 11% рік, однак операційний прибуток знизився на 49%.

Загальний обсяг курячого м'яса, проданого третім сторонам, у 2022 р. скоротився на 5% в основному через логістичні труднощі для експортних продажів і зниження попиту в Україні. Продажі соняшникової олії зросли на 32% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року, в основному завдяки збільшенню виробництва соняшникової макухи. Дохід операційного сегменту вирощування зернових зменшився, що пояснюється меншими обсягами продажу внаслідок пізнього завершення збиральної кампанії та нижчою врожайністю кукурудзи, соняшнику та пшениці. Обсяги продажів продуктів м'ясопереробки впали на 58% через зовнішні виклики, які призвели до тимчасової зупинки виробничих потужностей «Українського бекону» в Донецькій області та подальше часткове передислокація своїх операцій у Центральну Україну. А от обсяги реалізації м'яса птиці у європейському сегменті зросли на 7%, що зумовлено збільшенням виробництва курячого м'яса після розширення потужностей у Хорватії та Сербії. «МХП» динамічно адаптувався до мінливого операційного середовища та мав можливість продовжувати діяльність в Україні.

Маркетинговою концепцією компанії є клієнтоцентричність. В останні роки було змінено департамент маркетингу на департамент «Consumer Love Creation». Відбулася зміна з акценту продажів курятини на концентрацію на потребах споживача. Стратегія управління персоналом встановлюється централізовано відповідно до загальної стратегії, а потім коригується відповідно

до кожної країни. У зв'язку з перебудовою департаменту в компанії є досить велика кількість вакансій.

Продукція «МХП» реалізується в 98% торгових мереж України. Компанія постачає продукцію низці загальнонаціональних мереж супермаркетів, зокрема «Fozzy», «Сільпо», «АТБ», «Фора», «Metro Cash&Carry», «ЕКО», «Novus» та «Auchan». Особлива увага приділяється рекламі та стимулюванню збуту. В даний час компанія представлена в соціальних мережах «Facebook», «Instagram», «Youtube». За кількістю підписників переважає «Facebook».

За результатами дослідження Антимонопольного комітету України в 2018 р. було встановлено, що «МХП» була найбільшою та найпотужнішою учасницею ринку докризового періоду. Найбільшими конкурентами «МХП» була група «Агромарс» (ТМ «Гаврилівські курчата») та імпортери. Третю позицію за величиною частки займав ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський». Частки інших суб'єктів господарювання порівняно із вказаними суб'єктами господарювання були незначними та коливалися в межах 5 %. Однак у 2021 р. ТОВ «Комплекс Агромарс» було оголошено банкрутом. Різноманітність напрямків діяльності «МХП» забезпечує розвиток та вдосконалення холдингу та створює плацдарм для подальшого зростання показників результативності у порівнянні з конкурентами.

Незважаючи на значну загальну невизначеність внаслідок воєнно-політичної ситуації керівництво бачить значний постійний ризик для діяльності через повторювані атаки на критичну інфраструктуру України, що призвело до ряду збоїв у роботі. Оскільки багато з цих ризиків знаходяться поза контролем компанії, триваюча криза змусила «МХП» стати більш гнучкою компанією з систематичним, швидким і динамічним аналізом ризиків і подальшим впровадженням заходів для пом'якшення. Основні групи ризиків макросередовища компанії є бізнес ризики, екологічні ризики, фінансові, ризики відносин з зацікавленими сторонами, ризики відповідності, технологічний ризик. Зовнішні ризики підкреслили важливість працівників як найціннішого активу.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ «МХП»

#### 3.1. Формування бізнес-моделі посилення конкурентоспроможності «МХП»

«МХП» є прикладом диверсифікації агропромислового бізнесу. На початку операційної діяльності основний напрям зосереджувався на виробництві охолодженої курятини. В подальшому відбулось розширення діяльності, що охопила вирощування зерна для підтримки основної діяльності, тобто перероблення зерна на корми для курятини. Подальше розширення охопило продукти харчування у форматах ready-to-cook, pre-cooked та ready-to-eat.

В даній моделі агро чи виробництво сировини являється лише частиною бізнес-ланцюжка, оскільки повний цикл роботи охоплює екосистему від зерна, яке вирощують аграрії, до якісних та смачних продуктів харчування споживача.

На основі проведеного дослідження виокремимо ціннісні орієнтири «МХП»:

1. Перетворення у кулінарну компанію. Перетворення з постачальника сировини на міжнародну кулінарну компанію дозволяє розвивати свій ринок, реагуючи на попит споживачів на продукти з доданою вартістю.

2. Відповідальний бізнес. «МХП» має відповідальну бізнес-модель для всієї групи.

3. Стійкі інвестиції в інновації, ефективність бізнесу та НДДКР. Сталі програми «CAPEX» і «R&D» забезпечили постійне підвищення ефективності та контроль витрат, розробили та підтримували якість продукції та забезпечили високі стандарти безпеки продукції. Компанія продовжує шукати динамічні та інноваційні шляхи розвитку свого виробництва та сільськогосподарських

процесів для підвищення ефективності, зниження витрат і зменшення впливу на навколишнє середовище.

4. Стійке фінансове положення. Підприємства мають постійний послужний список високих доходів, ефективних витрат і позитивне отримання грошових коштів, що є надійною платформою для створення вартості.

5. Підтримка України. Здійснення діяльності та підтримка України та світу продуктами з птиці, рослинною олією та зерном в нестабільних умовах розвитку, співпрацюючи з міжнародними партнерами та рішуче підтримуючи місцеві громади.

6. Міжнародний ринок. «МХП» завжди шукає нові ініціативи щодо розробки продукції та нових ринків для своєї продукції, і зараз продає її в понад 70 країнах.

В результаті аналітичного дослідження було встановлено, що за останні роки діяльність «МХП» відбувалась в умовах екстра кризового впливу, які містили в собі операційні виклики, які полягали в мобілізації працівників, порушенні ланцюгів поставок, тимчасовому зменшенні поставок деяких товарів (в тому числі вітаміни та мінерали для виробництва кормів, засоби захисту рослин – пестициди), енергетичних та транспортних обмеженнях та окупації деяких територій. Дані процеси безпосередньо впливають на формування моделі посилення конкурентоспроможності «МХП» (рис. 3.1).

Дана модель базується на основних сегментах бізнес-моделі компанії. Стратегія сегменту птахівництва зосереджена як на міжнародному, так і на внутрішньому ринках, оскільки група продовжує свою трансформацію в кулінарну компанію. В сегменті вирощування зернових група прагне стати беззаперечним лідером на сільськогосподарському ринку в Україні та піонером сталого сільського господарства. Головним у досягненні цих цілей є підвищення прибутковості сегменту шляхом забезпечення високоефективного виробництва рослинництва (за рахунок підвищення врожайності та оптимізації контролю витрат), а також покращення стратегій управління ресурсами та забезпечення стабільності земельного банку. Це буде досягнуто за рахунок інновацій,

модернізації сільськогосподарської техніки та використання технологій, включаючи штучний інтелект («AI») і алгоритми машинного навчання для аналізу в реальному часі, прогнозування та полегшення прийняття рішень.



Рис. 3.1. Моделивання посилення конкурентоспроможності «МХП»

Сегмент м'ясопереробки та сільського господарства й надалі зосереджуватиметься на своїй основній діяльності з переробки м'яса та розвитку стратегії виходу на ринок через роздрібну торгівлю, HoReCa, сучасну торгівлю



та франшизу. У європейському операційному сегменті ідея полягає в тому, щоб стати виробником м'яса птиці та м'ясних продуктів номер один на Балканах, орієнтуючись на продукти з більшою доданою вартістю, експортні ринки та проникнення на ринок. За останній рік сегмент прискорив свою кулінарну трансформацію, налагодивши та збільшивши виробництво нових продуктів з доданою вартістю.

Трансформація в кулінарну компанію є фундаментальною й триває в даний час (рис. 3.2). Цей прогрес є свідченням рішучості та зусиль управлінської команди та команди з маркетингу. В лютому 2022 р. було припинено розробку продукту, щоб зосередитися на забезпеченні найнеобхідніших і основних продуктів харчування на внутрішніх ринках. Кулінарний центр у Києві в цей час працював як гуманітарний хаб. Проте з кінця березня 2022 р. було відновлено розробку та з того часу продовжуються інновації. Того ж місяця було запущено власний асортимент дитячого харчування під торговою маркою «КОКО», виготовлений з курки «Наша Ряба» без антибіотиків і гормонів росту. На початку літа запущено заморожену напівготову піцу.



Рис. 3.2. Кулінарна система «МХП» як інноваційна складова діяльності

Компанія продовжує розвивати культуру харчування в Україні, пропонуючи більше якісних і смачних продуктів, готових до приготування та споживання, даючи споживачам можливість спрямувати свій час на іншу діяльність.

Для «МХП» важливі активні компанії food-галузі, близькі до моделі кулінарної трансформації. Компанія готова інвестувати в компанії даного типу, співпрацювати з ними з ціллю підвищення цінності для споживачів. Головним критерієм вибору є чітко сформульована стратегія розвитку. Для власного розвитку підприємці, майбутні партнери, повинні відповісти на питання «Що можна далі робити з тим, що я сьогодні виробляю» і розширити ланцюжок бізнес-процесів. Наприклад, у ніші томатів їх можна переробляти на томатну пасту, сушити, консервувати – і так до тарілки споживача. Все, що компанія ще не робить, але це потрібно споживачеві – шлях до диверсифікації та розвитку [48].

Розвиток компанії зосереджений на продукції, готової до споживання (RTE та RTC) та застосуванні сучасних технологій. Дані сегменти очолює кулінарний центр у Києві, який є важливою платформою для розвитку B2B, HoReCa та B2C, і дає змогу «МХП» проводити передові дослідження та розробки та об'єднувати учасників ринку з усієї харчової промисловості. До складу центру входять:

- п'ять демонстраційних кухонь;
- промислова кухня;
- технологічна майстерня;
- спеціально обладнаний цех для виробництва піци;
- лабораторія сенсорного аналізу;
- кухня студія.

У лютому 2022 р. було запущено страви «LaStrava «restaurantgrade» RTE»: вони виготовляються за технологією обробки під високим тиском (паскалізації) за допомогою спеціального обладнання («HPP»), яка дозволяє зберігати готові страви в охолодженому вигляді до 56 днів без консервантів при цьому вони не

втрачають зовнішніх та смакових властивостей. «МХП» – єдина компанія в Україні, яка станом на грудень 2022 р. використовувала цей досвід [49].

«МХП» продовжує розвивати стратегічне партнерство з компаніями, задіяними в харчовій промисловості з метою наближення «МХП» до клієнта. Одним із таких партнерів є «Glovo», для якої МХП є єдиним постачальником напівфабрикатів для їхніх віртуальних (тільки з доставкою чи самовивозом) ресторанів. Прогрес продовжився із замовленням на нові концепції в березні 2022 р. та поставкою продуктів RTC для їхніх кухонь з травня 2022 р. Тепер «МХП» постачає ці продукти для діяльності «Glovo» за межами України. Також продовжується інвестування в підприємства, які розширюють кулінарний досвід і портфель продуктів.

Дегустаційні панелі організовуються в тісній співпраці з маркетологами, щоб надати інформацію для майбутніх маркетингових цілей. Для формування дегустаційних комісій використовуються рекрутингові агентства з урахуванням профілю дегустатора з категорії споживачів, яка включає вік, стать, соціальний статус, уподобання тощо. Прикладами є організація та проведення порівняльних дегустацій м'ясних закусок і фруктових закусок з аналізом концепції упаковки. Серед інших випадків – організація та проведення дегустації шаурми та піци для торгової мережі та розробка нового меню для торгової марки «La Strava».

Компанія продовжує зосереджуватися на зміні споживчих уподобань і продажу продуктів харчування з франчайзингових і власних магазинів, наближених до споживача. На кінець 2022 р. працювало 179 магазинів «М'ясний ринок», які втілюють концепцію «М'ясний ринок 2.0» або «досвід харчування», запущену в липні 2021 р., та 98 магазинів швидкого харчування «ДонерМаркет», де продають донер, шаурму та іншу вуличну їжу. Паралельно оновлюється формат існуючої та розгалуженої мережі роздрібних магазинів «Наша Ряба» до «свіжого харчування». Відразу після початку війни третина існуючої мережі магазинів була втрачена на окупованих і деокупованих територіях. Незважаючи на ці невдачі, франчайзі продовжували працювати та відкривати нові магазини. На кінець 2022 р. запрацювало ще 284 магазини нового формату.

«МХП» завжди приділяв пильну увагу важливості циркулярної економіки, гарантуючи, що відповідні впливи та можливості враховуються за допомогою технологій та інновацій. З 2015 р. «МХП» став пріоритетом розвитку креативних методів управління циркулярною економікою, тісно співпрацюючи з різними бізнес-партнерами. Метою було досягнення нульових відходів тваринництва та створення окремого бізнес-напряму. Зокрема, «МХП» співпрацював з урядом та виробниками кормів для домашніх тварин, щоб спочатку надлишок курячого м'яса та кісткового борошна використовувати у виробництві кормів для домашніх тварин. Далі продовжувалися розробки, застосовуючи дослідження та досвід для задоволення вимог клієнтів. Це включало переробку крові, пір'я та м'яких тканин для виробництва кров'яного борошна, а також пір'яного борошна, кормового борошна для птиці та жиру для використання в харчовій промисловості для домашніх тварин (рис. 3.3). Високий рівень якості підтримується за рахунок мінімізації часу перетворення відходів у готовий продукт (зазвичай лише шість годин).

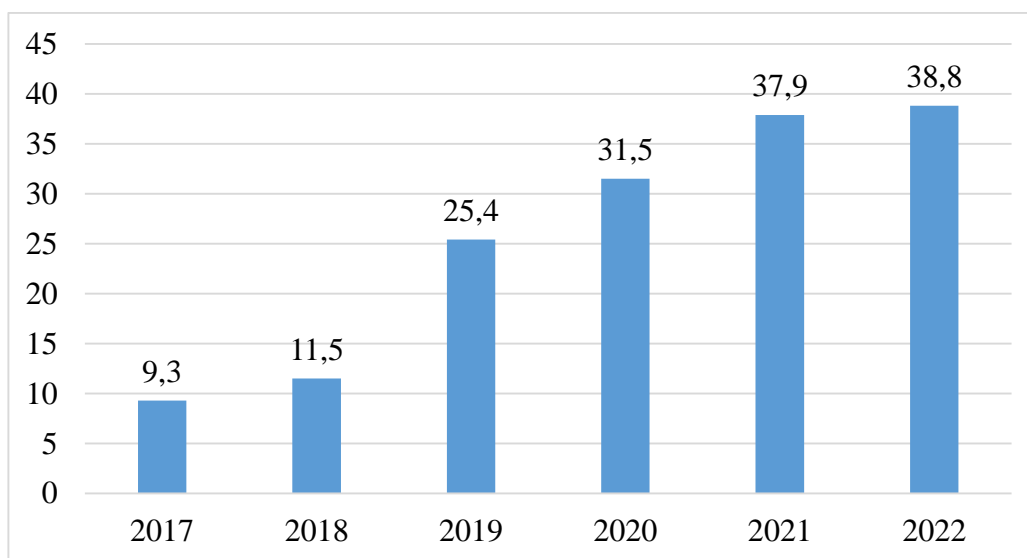


Рис. 3.3. Обсяги продажів продукції переробки

Постійні дослідження є особливістю цієї галузі бізнесу, щоб гарантувати, що готовий продукт має найвищу якість і відповідає змінним вимогам клієнтів. Особливістю є обмін знаннями з іншими виробниками кормів, а також постійне

вивчення інших альтернативних ринків, таких як рибне кормове борошно (аквакультура) і виробництво біодизеля. У планах на майбутнє – розширити географію продажів кормів для домашніх тварин на ринки, де «МХП» може бути конкурентоспроможним і зайняти певну нішу. Потенціал існує на Близькому Сході, в Азії та Тихоокеанському регіоні.

Для визначення стратегічного положення «МХП» скористаємося інструментом оцінки рентабельності брендів, продуктових лінійок, напрямів діяльності компанії, тобто золотим стандартом у стратегічному плануванні бізнесу – матрицею «BCG» (рис. 3.4).

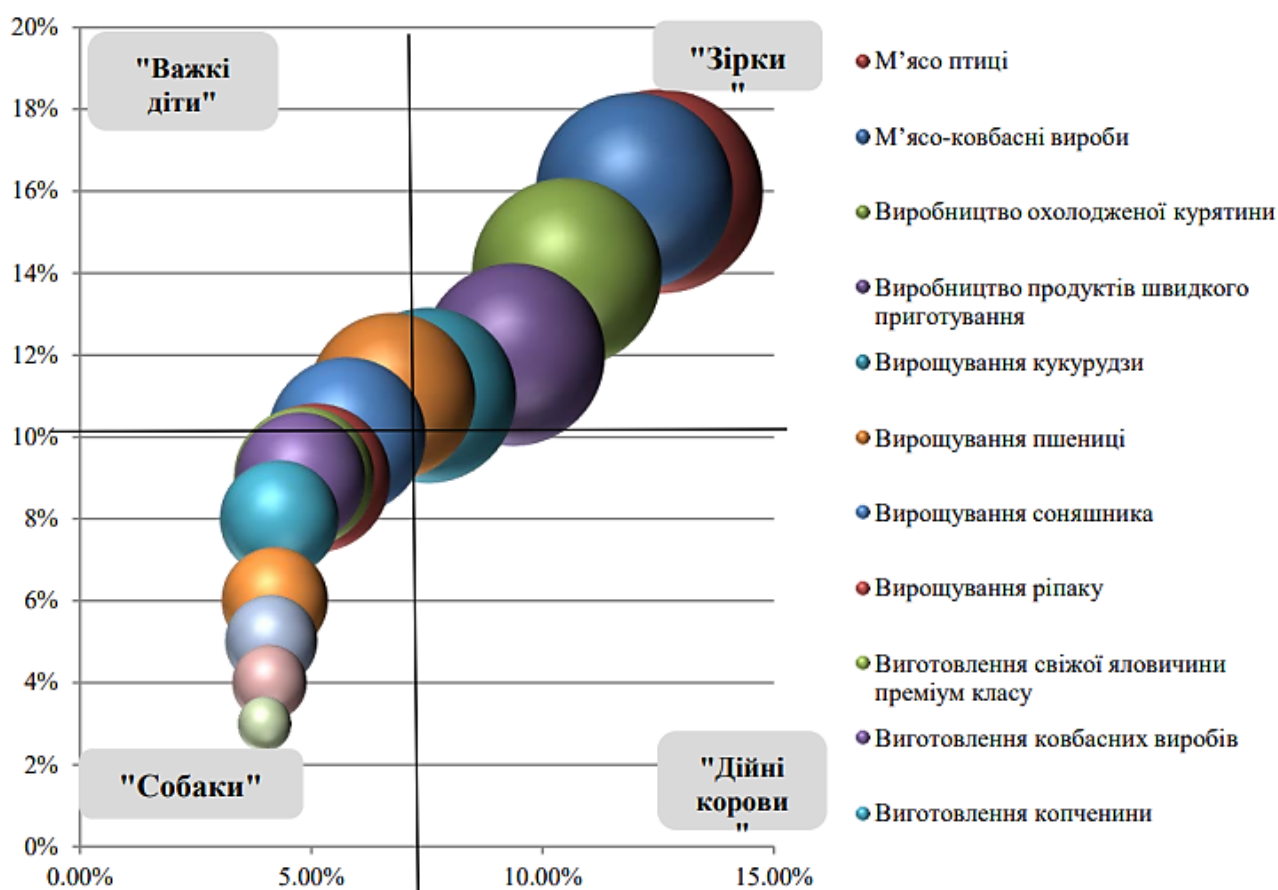


Рис. 3.4. Матриця «BCG» для «МХП»

За результатами побудови матриці варто зробити висновок, що сектор зірок охоплює м'ясо птиці, м'ясо-ковбасні вироби, виробництво охолодженої курятини та виробництво продуктів швидкого приготування, оскільки характеризуються високим зростанням обсягу продажів та високою часткою

ринку та забезпечують найвищу прибутковість «МХП». Проте за даними компанії рівень чистого грошового потоку недостатньо високий та потребує значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Низку продукції охоплює сектор собак, якому притаманне низьке зростання.

Для аналізу діяльності «МХП» з метою класифікації ресурсів компанії за рівнем їх важливості проведемо ABC-аналіз. Даний аналіз є одним із методів раціоналізації і може застосовуватися у сфері діяльності будь-якого підприємства. У основі лежить принцип Парето – 20 % всіх товарів дають 80 % обороту. По відношенню до ABC-аналізу правило Парето може прозвучати так: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему.

Використовуючи ABC-аналіз, виділимо три групи об'єктів:

А – найцінніші, 20% – асортименту (номенклатура); 80% – продаж;

В – проміжні, 30 % – асортименту; 15% – продажів;

С – найменш цінні, 50% – асортименту; 5% – продажів.

ABC-аналіз для «МХП» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

ABC-аналіз доходу «МХП» за окремими групами товару

Сегмент	2021, млн дол	%	Об'єм продажів, т	%	2022, млн дол	%	Об'єм продажів, т	%	Група
Птахівництво	1305	67,3	704010	19,6	1425	66,4	665975	22,7	А
Олія	302	15,6	252449	7	462	21,5	313652	10,7	В
М'ясо-ковбасні вироби	143	7,4	33954	1	102	4,8	14284	0,5	С
Зернові культури	188	9,7	2596855	72,4	158	7,4	1934647	66	В

Отже, дані аналізу для 2021 та 2022 рр. приблизно на однаковому рівні. До групи «А» відносилося птахівництво, до групи «В» - олія та зернові, а до групи «С» м'ясо-ковбасні вироби.

За 2022 р. було відкрито 60 франчайзингових точок (26 станом на серпень 2023 р.), холдинг «МХП» продав 71 франшизу на «М'ясомаркети» та 48 на

заклади вуличної їжі «Döner Market». Крім того компанія увійшла до десятки найпопулярніших франшиз 2022 р. (додаток В). Таким чином можна стверджувати про успіх та важливість франчайзингових угод у діяльності «МХП». У стратегії розвитку варто зацентувати увагу на франчайзі, які готові відкривати понад 30 точок, тобто майстер-франчайзі, які за даними компанії покривають 80% «М'ясомакетів» та «Döner Маркетів» [50].

Основними перевагами «МХП» як франчайзера є наступні ознаки:

- широко відомий та впізнаваний бренд;
- оптимальний формат, який не потребує великого обсягу капіталовкладень;
- розширення діяльності за кордоном.

Популярними країнами, куди українські компанії продають франшизи, після 24 лютого є Польща, Німеччина, Чехія, США, Казахстан, Франція, зазначається у дослідженні «Franchise Group» [51]. Запити на відкриття бізнесу надходять як від українців, так і від іноземців. У 2022 р. найбільшою популярністю користувалися франшизи громадського харчування та продуктового ритейлу – на їхню частку припадало понад 80% усіх проданих українських франшиз.

На основі цього можна охарактеризувати майбутні тренди: міжнародна експансія та розширення в Україні, тобто популярність харчового франчайзингу на високому рівні як в Україні, так і за кордоном.

### **3.2. Пропозиції посилення конкурентоспроможності «МХП»**

«МХП» прагне до відповідального маркетингу всіх продуктів і брендів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Компанія має історію узгодження своєї бізнес-стратегії з цілями сталого розвитку, бізнес-цілями та цінностями «МХП». Цей підхід є основою для створення маркетингових стратегій, які відповідають маркетинговим цілям і підтримують репутацію.

Компанія заохочує та підтримує помірне споживання їжі як частину здорового, активного та збалансованого способу життя, орієнтуючись на сімейні цінності.

Підхід «МХП» до маркетингу, як глобальної компанії, що працює в більш ніж 70 країнах, узгоджується з Кодексом маркетингу та реклами Міжнародної торгової палати та його структурою для відповідальних маркетингових комунікацій харчових продуктів. Група дотримується їх рекомендацій у своїх маркетингових комунікаціях. На основі проведеного аналізу маркетингового середовища «МХП» вважаємо необхідним виділити основні принципи, на яких базується маркетингова діяльність (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Принципи маркетингової діяльності «МХП»

Принципи маркетингової діяльності	Характеристика
Принцип 1	не розміщує рекламу в жодних ЗМІ, спеціально призначених для дітей віком до 12 років, включаючи шоу, друковані ЗМІ, веб-сайти, соціальні мережі, фільми та маркетинг за СМС/електронною поштою
Принцип 2	маркетинг є правдивим та точним, а не вводить в оману
Принцип 3	бренди «МХП» заохочують до здорових звичок харчування та збалансованого здорового способу життя
Принцип 4	онлайн-маркетинг дотримується умов акту про захист конфіденційності в інтернеті, включаючи попередню згоду батьків на збір інформації про дітей
Принцип 5	маркетингова діяльність дозволена для підтримки освітніх програм для дітей до 12 років в Україні. присутність будь-якого бренду в цих програмах буде просто вказувати та підтверджувати фінансову підтримку або спонсорство і не буде використано в рекламних цілях

«МХП» заохочує споживачів надавати відгуки щодо якості та безпеки продукції через різноманітність контактних каналів. Безсумнівно, ця сфера є важливим елементом контролю та процедур щодо безпеки та якості, і вона ретельно контролюється в усіх його бізнесах.

В Україні відгуки про якість і безпеку продукції обробляються через хмарну систему CRM (Client Relationship Management) Service Cloud, яка була



запроваджена в 2021 р. Ця система гарантує, що всі повідомлення реєструються, перевіряються та вживаються заходи для виявлення першопричини, коригувальних дій та зони для покращення. Система містить низку засобів зворотного зв'язку зі споживачами, таких як гаряча лінія та централізована поштова скринька. Проте, на нашу думку, вважаємо за потрібне зосереджуватись на соціальних мережах для зв'язку зі споживачами та розвивати даний напрям. Важливою є співпраця з інфлюенсерами, тобто відомими кухарями з ціллю просування продукції «МХП» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Пропозиції щодо співпраці з інфлюенсерами

Категорія	Інфлюенсер 1: Володимир Ярославський	Інфлюенсер 2: Євген Клопотенко	Інфлюенсер 3: Каріша Трофименко
Коротка інформація	Food artist 🇺🇦 Promoter. Father of restaurants Lucky & Chef's Table	My mission is to improve food culture and empower Ukrainian cuisine worldwide.	Смачно готуємо
Посилання	<a href="https://www.instagram.com/yaroslavskiy_vova/">https://www.instagram.com/yaroslavskiy_vova/</a>	<a href="https://www.youtube.com/@klopotenko">https://www.youtube.com/@klopotenko</a>	@trofymka
Тип інфлюенсера	Макроінфлюенсер	Макроінфлюенсер	Макроінфлюенсер
Платформа інфлюенсера	Instagram	Youtube	Tiktok
Кількість підписників	429 тис	433 тис	68,5 тис
Кількість публікацій, лайків	1696 постів	660 відео	1,4М
Формат реклами	Stories, пости	Відео	TikTok
Метрики оцінки співпраці	Кількість переглядів та коментарів	Кількість переглядів та коментарів	Кількість переглядів та коментарів

Серед соціальних мереж обрано «Instagram», «Youtube» та «Tiktok» як таких, що найбільше привертають увагу споживачів. Інфлюенсерами обрано як відомих кухарів для просування в «Instagram» та «Youtube», так і маловідомих,

але ближчих до безпосереднього споживача, але всі відносяться до категорії макроінфлюенсерів за кількістю підписок.

Іншою складовою пропозиції посилення конкурентоспроможності «МХП» є акцент увагу на сайт компанії. Для того, щоб покращити запам'ятовування та сприйняття іміджу організації з покупцями та діловими партнерами, необхідно час від часу проводити аналіз сайту компанії. Для того, щоб зробити такий аналіз проводиться низка заходів, що дозволяють об'єктивно та всебічно оцінити життєздатність, ефективність та необхідність доопрацювання чинного корпоративного сайту компанії. Аналіз сайту компанії сприятиме підвищенню репутації та популярності на ринку, зміцненню довіри споживачів та ділових партнерів і, зрештою, просуванню послуг та відповідно зростанню обсягу продажів. За допомогою платформи «Similarweb» було проаналізовано перформанс вебсайту (рис. 3.5).

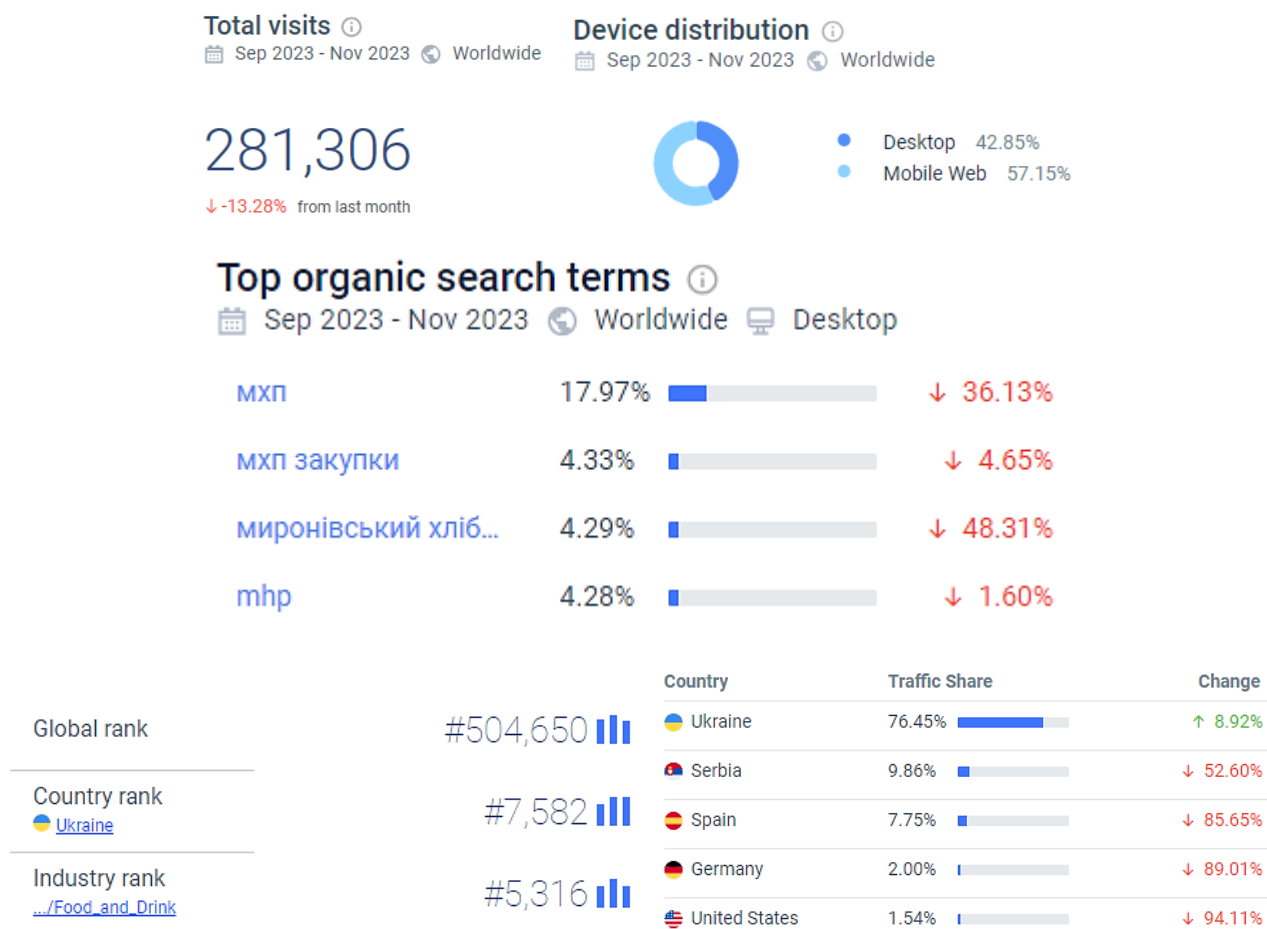


Рис. 3.5. Перформанс вебсайту «МХП»

Незважаючи на великий термін існування, широкий спектр послуг та команду професіоналів компанія так і не просунулась у плані просування сайту на ринку товарів та послуг, яка необхідна за нинішньої конкуренції та надмірності пропозицій. Тому для виявлення слабких та сильних сторін компанії на підставі внутрішнього маркетингу та проведеного опитування клієнтів було проведено SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз допомагає відповісти на такі запитання:

– чи використовує компанія внутрішні сильні сторони чи відмінні переваги у своїй стратегії? Якщо компанія не має відмінних переваг, то які її потенційні сильні сторони можуть ними стати?

– чи є слабкості компанії її вразливими місцями у конкуренції та/або вони не дають можливості використати певні сприятливі обставини? Які слабкості вимагають коригування, виходячи із стратегічних міркувань?

– які сприятливі можливості дають компанії реальні шанси на успіх при використанні її кваліфікації та доступу до ресурсів?

– які загрози повинні турбувати, і які стратегічні дії він має зробити для доброго захисту?

Виходячи з проведеного дослідження, створено таблицю факторів можливостей, загроз, переваг, недоліків сайту компанії (табл. 3.4).

Виявлення сильних та слабких сторін сайту компанії дозволяють встановити ті аспекти, які знаходяться у вигравшій позиції, які потрібно підтримувати на належному рівні, та аспекти, модернізація яких може прискорити процес удосконалення компанії.

Також були позначені проблеми, що стоять перед компанією. Ці проблеми обумовлені наявними позитивними та негативними факторами компанії, а також наявними зовнішніми загрозами та можливостями. Відповідно до цього ми можемо позначити основні стратегічні напрями щодо покращення становища сайту компанії у найближчому майбутньому. Виходячи із зазначених вимог до сайту вище, можна сказати, що сайт рекламної компанії зовсім не відповідає

вимогам, якими повинен мати сучасний сайт. Додатково проведено аналіз особливостей просування рекламних послуг із використанням сайту компанії.

Таблиця 3.4

## SWOT-аналіз сайту

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Можливості "O" - opportunities	Загрози "T" - threats
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення конкурентоспроможності</li> <li>2. Презентація компанії з позитивного боку</li> <li>3. Позиціонування компанії як успішної організації</li> <li>4. Збільшення бази постачальників</li> <li>5. Збільшення реклами на ЦА</li> <li>6. Збільшення інформування потенційних споживачів</li> <li>7. Хороші зв'язки з громадськістю через мережу інтернет</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька затребуваність сайту серед користувачів</li> <li>2. Низька інформованість користувачів</li> <li>3. Можливість отримання негативних відгуків</li> <li>4. Політичний фактор (зміна правового поля)</li> </ol>
	Переваги "S" -strength	Недоліки "W" - weakness
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Не залежить від пошукових мереж</li> <li>2. Стабільний хостинг</li> <li>3. Фотогалерея</li> <li>4. Просуванням сайту займається спеціалізоване агентство</li> <li>5. Достатнє високе відвідування сторінки сайту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неунікальний, застарілий та бляклий дизайн (погане колірне та текстове рішення)</li> <li>2. Нелогічна структура сайту</li> <li>3. Помилки на переходи за посиланнями всередині сайту</li> <li>4. Немає можливості зробити заявку онлайн</li> <li>5. Немає можливості реєстрації на сайті (отримання новин, додаткових бонусів)</li> <li>6. Сайт не привертає увагу, не затримує потенційного споживача, не переконує</li> <li>7. Сайт не виділяється серед компаній конкурентів</li> <li>8. Погана конверсія</li> </ol>

У компанії як будь-якого рекламного агентства існує своя маркетингова політика, відповідно до якої вибудовується діяльність з просування рекламних послуг компанії, в тому числі і за допомогою сайту. Однак сайт компанії обмежує функціонал користувачів. Інформація на сайті стиснута, не розкрито всі види послуг, не вказано переваги роботи з компанією. На обмеженість сайту вказує його трафік, який для такого холдингу є досить низьким та в середньому за останні півроку становить 9,1 К (рис. 3.6).

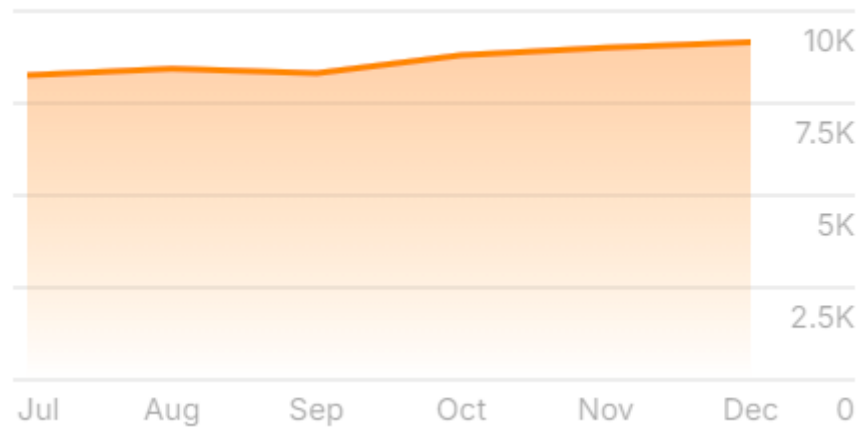


Рис. 3.6. Трафік сайту «mhr.com.ua»

Сайту компанії можна дати оцінку задовільно. Проаналізувавши сайт компанії можна отримати, що він не дає відвідувачам жодної потрібної та корисної інформації про послуги. Сайт не продає свої надані послуги, а просто виглядає як візитна картка компанії, де можна переглянути контакти і зв'язатися зі спеціалістом. Відштовхує в першу чергу зовнішній вигляд сайту, а також структура, навігація та відсутність даних, необхідних потенційному відвідувачу. Оформлення сторінок не вимагає, щоб людина завершила певну дію. З наданих статистичних даних і звітів можна переконатися у низькій конверсії.

Проаналізувавши отримані дані, стало зрозуміло, що існуючий сайт компанії вже давно не відповідає на всі необхідні питання споживачеві та не відповідає статусу компанії:

1. Дуже легко заплутатися у сторінках, витратити багато часу і не знайти потрібної інформації. Структура не продумана та не зручна.

2. Має морально застарілий та надто примітивний дизайн.

3. Не приваблива кольорова гама, використання різноманітних шрифтів ускладнюють сприйняття знаходження інформації та викликають у користувача негативне враження.

4. Сайт не викликає приємних емоцій та не позиціонує організацію з кращого боку.

5. Не має можливості редагування сайту силами співробітників компанії: за будь-якими змінами доводиться звертатися до веб-студії, яка працює на даний сайт.

6. Має незручний інтерфейс. Немає адаптації для мобільних пристроїв. Фіксоване меню лише у шапці сайту.

7. Має погане наповнення і складно знайти необхідну інформацію.

8. Не містить у собі жодних переваг та додаткових зручностей для замовника. Наприклад, онлайн консультація, наявність калькулятора для розрахунку продукції самостійно.

9. Сайт не зацікавлює, не утримує, не переконує та не продає.

10. На сайті немає можливості залишити відгук чи коментар. Також не розміщені подяки, грамоти та дипломи, отримані за весь час існування компанії.

11. На сайті невдало оформлені та розміщені фотографії.

12. Занадто багато зайвого непотрібного тексту. Одна й та сама інформація написана різними словами. А та інформація, яка є дійсною, необхідна відсутня.

13. Немає можливості зареєструватися на сайті та відстежувати останні новини компанії, отримувати якісь додаткові бонуси.

14. Велика кількість споживачів, які потрапляють на сайт, не купують послуги і не стають клієнтом компанії.

Підбивши всі підсумки, зроблено головний висновок: збільшення споживачів може обернутися дуже хорошими результатами для компанії при грамотному просуванні сайту та своєчасному внесенні необхідних доробок.

Серед важливих аспектів посилення конкурентоспроможності «МХП» на основі розробленої моделі (рис. 3.1) та з врахування інтегрально організованої структури виникла пропозиція виокремити окремий сегмент функціонування компанії, а саме виробництво корму для тварин (собак та котів) (рис. 3.7).

COVID-19 вплинув на ланцюжки поставок запропонованого сегменту. Через обмеження в русі сировини виробництво кормів спочатку постраждало з точки зору пропозиції та грошового потоку. З іншого боку, попит на сегмент кормів для собак та котів неухильно зростає, оскільки люди заводили більше

домашніх тварин із бажанням спілкування під час ізоляції. Звичайно, політичні обставини ринку значно внесли свої коректування на ринок України, але тенденція до зростання попиту залишається.



Рис. 3.7. Виокремлення окремого сегменту функціонування «МХП»

Корми для домашніх тварин преміум-класу є натуральними, органічними, мають більш високу якість та безпечніше, ніж звичайні корми для домашніх тварин. У зв'язку з зростанням попиту на корми для домашніх тварин преміум-класу в усьому світі кілька компаній планують запропонувати високоякісні корми для собак, щоб зайняти основні частки ринку в цьому сегменті. Саме даний сегмент є актуальним для «МХП».

Для аналізу потенційного інвестування в даний сегмент варто зупинитися на основних фінансових показниках. Загальна сума доступних коштів для інвестування базується на виручці за останній фінансовий рік, коштів на поточному рахунку, доступних кредитних лініях та інших ліквідних активах (табл. 2.4, 2.5). Вільні грошові потоки охоплюють чистий грошовий потік від операційної діяльності, чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності, чистий грошовий потік від фінансової складової діяльності. В той час як потенційні джерела включають залучення додаткового капіталу, продаж

непотрібних активів, рефінансування зобов'язань. За фінансовими даними «МХП» можна стверджувати про потенційні можливості даної пропозиції (табл. 3.) [36]. У наведеній нижче таблиці детально наведено договірні строки погашення фінансових зобов'язань групи, що залишилися.

Таблиця 3.5

## Погашення фінансових зобов'язань

	Балансова вартість	Контрактні суми	Менше 1 року	З 2-го до 5-го року	Після 5-го року
Банківські позики	294605	309690	182794	120227	6669
Випущені облігації	1424093	1 765 539	119 351	1 252 438	393 750
Зобов'язання з оренди	229323	439320	65067	192698	181555
Торгова кредиторська заборгованість	122576	122576	122576	-	-
Інші поточні зобов'язання	95793	95793	95793	-	-

Ризик ліквідності – це ризик того, що група не зможе погасити всі зобов'язання вчасно. Положення ліквідності ретельно контролюється та управляється. Група має детальний процес складання бюджету та прогнозування грошових коштів, щоб забезпечити наявність достатньої кількості готівки для виконання своїх платіжних зобов'язань. Таблицю було складено на основі недисконтованих грошових потоків фінансових зобов'язань із використанням найранішої дати, на яку групі може знадобитися сплата. Таблиця містить грошові потоки як відсотків, так і основної суми станом на 31 грудня 2022 р. Суми в таблиці можуть не збігатися з балансовою вартістю звіту про фінансовий стан, оскільки таблиця включає всі відтоки грошових коштів на недисконтованій основі.

Мета групи полягає в тому, щоб підтримувати коефіцієнт поточної ліквідності, який визначається як співвідношення поточних активів і поточних зобов'язань, на рівні не менше 1,2. Станом на 31 грудня 2022 р. та 2021 р.



поточний коефіцієнт був 2,92 та 3,13 відповідно. Валютний ризик – це ризик, що значення фінансового інструменту буде змінюватися за зміну змінних тарифів на іноземці. Група здійснює певні операції, деноміновані в іноземній валюті. Група не використовує жодних похідних інструментів для управління валютним ризиком, але керівництво встановлює ліміти на рівень ризику коливань іноземної валюти з метою управління валютним ризиком.

У «МХП» відзначено позитивні операційні та фінансові результати за перше півріччя 2023 р. 2022 р. хоча і закінчено зі збитками у \$231 млн порівняно з \$393 млн чистого прибутку за підсумками 2021 р., проте за результатами четвертого кварталу компанія отримала \$38 млн чистого прибутку. «МХП» відновив експорт і працює майже на повну потужність. У четвертому кварталі 2022 р. було отримано \$38 млн чистого прибутку, що в 2,4 рази більше показника попереднього періоду. Виручка за четвертий квартал становила \$766 млн, що на 6% більше виручки за аналогічний період 2021 р. [52].

Отже, враховуючи вищезазначене, можна стверджувати про реалістичних наданих пропозицій та потенційного розвитку групи компаній.

### **3.3. Умови інтеграції запропонованих заходів у діяльність «МХП»**

У сучасному контексті маркетинг слід розглядати не просто як засіб просування, а як елемент, що створює цінність для компанії в цілому. Водночас маркетингову діяльність необхідно розглядати комплексно, від постановки стратегічних цілей до виконання завдань на операційному рівні.

Виходячи з цього, концептуальною основою управління маркетинговою діяльністю «МХП» є використання комплексного підходу. Системи, середовища, нерівноваги, біфуркації, атракторів.

В умовах нестійких флуктуацій система входить у стан кризи і рухається до точки біфуркації (боротьби між організованими та неорганізованими процесами), де необхідно вибрати напрямок, що змінює якість системи або

домінуючий атрактор. Атрактори відповідають конкретним структурам і функціям, тобто потенційним станам стійкої рівноваги системи.

Отримання позитивної синергії дозволяє скористатися додатковими перевагами, тим самим збільшуючи прибуток. Існування синергії та здатність керувати нею створює певну конкурентну перевагу, яка досягається на рівні всього підприємства та на різних ринках продукції за рахунок зниження рівня витрат або за рахунок отримання унікальних властивостей продукту. Синергічний ефект незалежних елементів у системі маркетингу більший, ніж сума незалежних ефектів цих елементів. Виходячи з проведених досліджень, синергетичний підхід розуміється як дослідження іманентних і трансцендентних явищ, які викликають коливання в системі і, в свою чергу, як причини або причин зміни показників маркетингової діяльності суб'єкта для боротьби з привабливістю «бажані» атрактори в силовому полі.

Також варто відзначити, що синергетичний ефект в управлінні маркетингом полягає у підвищенні ефективності маркетингової діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих елементів у єдину систему за рахунок так званого системного ефекту (емерджентності). В результаті проведеного дослідження розроблена система управління маркетинговою діяльністю «МХП» на основі синергетичного підходу (рис. 3.8).

Базисними положеннями даної системи є наступні:

1. Процес управління маркетинговою діяльністю «МХП» розглянуто як відкриту систему та частину системи «споживач-підприємство-партнер», основа розвитку якої базується на принципах маркетингу як філософії бізнесу.

2. Маркетингові партнерські відносини є основою взаємодії між елементами цієї системи, їх метою яких є отримання прибутку внаслідок задоволення попиту, що виникає у процесі активізації потреб споживачів.

3. Взаємозалежність елементів зумовлена існуючою сукупністю взаємозв'язків: фактори, введені одним елементом (партнерами), є результатом іншого (компанія) та забезпечують третій (споживачів) та навпаки (фінансово-інформаційні потоки).

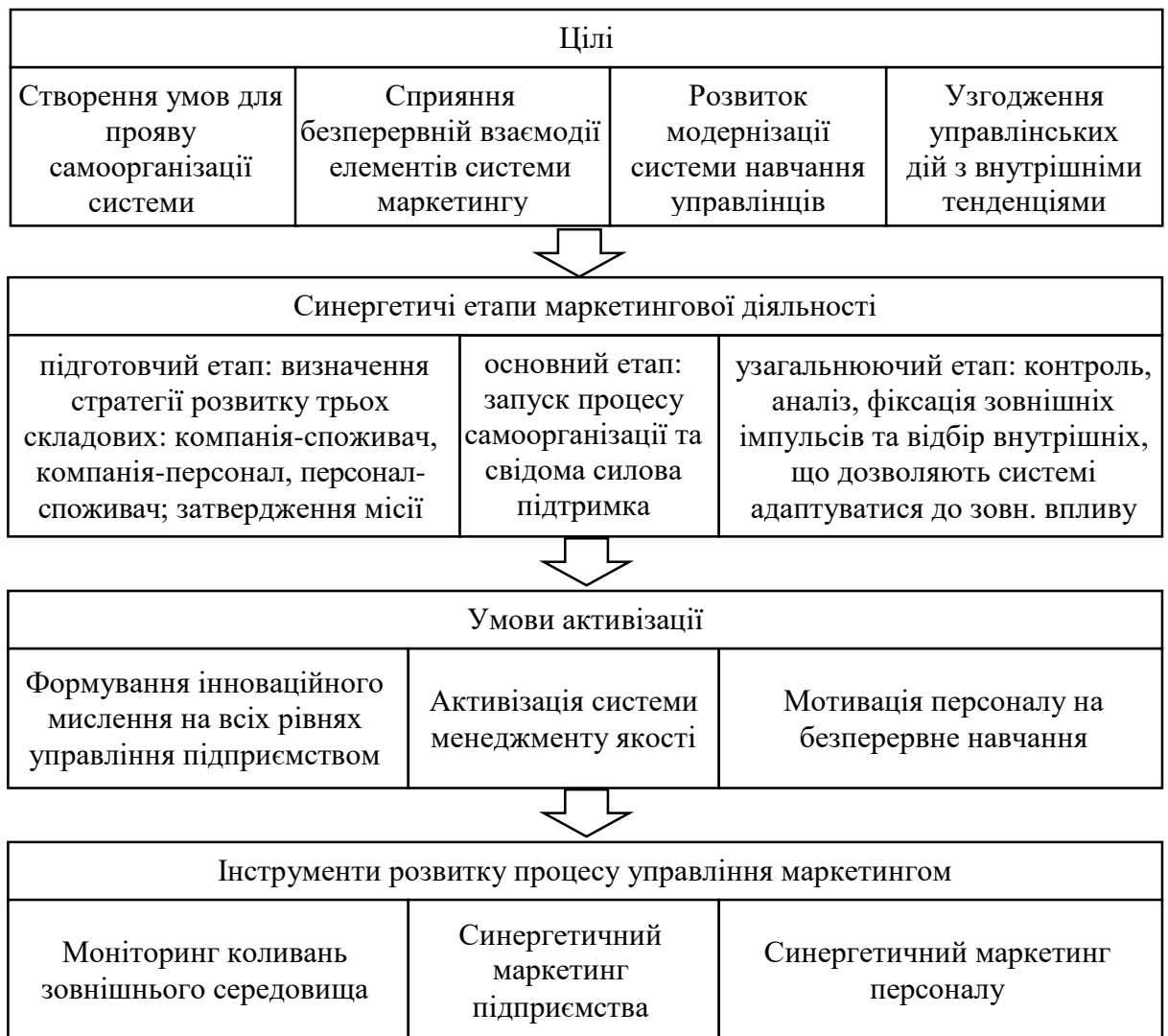


Рис. 3.8. Умови інтеграції запропонованих заходів у діяльність «МХП» на основі синергетичного підходу

4. Системна ефективність обумовлюється тим, що спочатку задовольняються інтереси підсистеми «споживач», що слугує базою для досягнення цілей підсистеми компанії та партнерів.

5. Розроблення маркетингової стратегії базується на основі оцінки трьох складових – конкурентоспроможність підприємства, бізнес-привабливість партнерів, готовність та зацікавленість споживача.

6. Синергетичний ефект для «МХП» полягає у визначенні можливих атрактивних станів, виборі напрямів спрямування системи до оптимального атрактору, забезпеченні зосередження ресурсів у потрібному ділокації у

відповідності із запитами в пвний час, забезпеченні функціональної спеціалізації частин системи, створення можливостей для когерентної взаємодії частин та впорядкування зв'язків.

Кінцевим продуктом маркетингового менеджменту є синергія – динамічно зростаючий комплексний показник ефекту на потенційних споживачів, цільових клієнтів і партнерів. «МХП» отримає синергетичний ефект завдяки впровадженню системи управління маркетинговими кампаніями, що враховує синергетичний підхід.

### **Висновки до третього розділу**

На основі проведеного дослідження виокремлено ціннісні орієнтири «МХП»: перетворення у кулінарну компанію, відповідальний бізнес, стійкі інвестиції в інновації, ефективність бізнесу та НДДКР, стійке фінансове положення, підтримка економіки України, міжнародна орієнтація. Було встановлено, що за останні роки діяльність «МХП» відбувалась в умовах екстра кризового впливу, що включено до моделі посилення конкурентоспроможності «МХП».

Дана модель базується на основних сегментах бізнес-моделі компанії. Стратегія сегменту птахівництва зосереджена як на міжнародному, так і на внутрішньому ринках, оскільки група продовжує свою трансформацію в кулінарну компанію. В сегменті вирощування зернових група прагне стати беззаперечним лідером на сільськогосподарському ринку в Україні та піонером сталого сільського господарства. Сегмент м'ясопереробки та сільського господарства й надалі зосереджуватиметься на стратегії виходу на ринок через роздрібну торгівлю, HoReCa, сучасну торгівлю та франчайзингову діяльність. У європейському операційному сегменті – стати виробником м'яса птиці та м'ясних продуктів номер один на Балканах, орієнтуючись на продукти з більшою доданою вартістю, експортні ринки та проникнення на ринок.

За результатами побудови матриці BCG сектор зірок охоплює м'ясо птиці, м'ясо-ковбасні вироби, виробництво охолодженої курятини та виробництво продуктів швидкого приготування, оскільки характеризуються високим зростанням обсягу продажів та високою часткою ринку та забезпечують найвищу прибутковість «МХП». Проте за даними компанії рівень чистого грошового потоку недостатньо високий та потребує значних інвестицій для забезпечення високого темпу зростання. Низку продукції охоплює сектор собак, якому притаманне низьке зростання. За даними ABC-аналізу до групи «А» відноситься птахівництво, до групи «В» - олія та зернові, а до групи «С» м'ясо-ковбасні вироби.

Компанія увійшла до десятки найпопулярніших франшиз 2022 р. Таким чином можна стверджувати про успіх та важливість франчайзингових угод у діяльності «МХП». У стратегії розвитку варто зацентувати увагу на франчайзі. На основі цього можна охарактеризувати майбутні тренди: міжнародна експансія та розширення в Україні, тобто популярність харчового франчайзингу на високому рівні як в Україні, так і закордоном.

На основі проведеного аналізу маркетингового середовища «МХП» виділено основні принципи, на яких базується маркетингова діяльність. Вважаємо за потрібне зосереджуватись на соціальних мережах для зв'язку зі споживачами та розвивати даний напрям. Важливою є співпраця з інфлюенсерами, тобто відомими кухарями з ціллю просування продукції «МХП». Серед соціальних мереж обрано «Instagram», «Youtube» та «Tiktok» як таких, що найбільше привертають увагу споживачів. Інфлюенсерами обрано як відомих кухарів для просування в «Instagram» та «Youtube», так і маловідомих, але ближчих до безпосереднього споживача, але всі відносяться до категорії макроінфлюенсерів за кількістю підписок.

Іншою складовою пропозиції посилення конкурентоспроможності «МХП» є акцент увагу на сайт компанії. Незважаючи на великий термін існування, широкий спектр послуг та команду професіоналів компанія так і не просунулась у плані просування сайту на ринку товарів та послуг, яка необхідна за нинішньої

конкуренції та надмірності пропозицій. Тому для виявлення слабких та сильних сторін компанії на підставі внутрішнього маркетингу та проведеного опитування клієнтів було проведено SWOT-аналіз. Зроблено головний висновок: збільшення споживачів може обернутися дуже хорошими результатами для компанії при грамотному просуванні сайту та своєчасному внесенні необхідних запропонованих доробок.

Серед важливих аспектів посилення конкурентоспроможності «МХП» на основі розробленої моделі та з врахування інтегрально організованої структури виникла пропозиція виокремити окремий сегмент функціонування компанії, а саме виробництво корму для тварин (собак та котів). Загальна сума доступних коштів для інвестування базується на виручці за останній фінансовий рік, коштів на поточному рахунку, доступних кредитних лініях та інших ліквідних активах. У «МХП» відзначено позитивні операційні та фінансові результати, що надає можливість реалізації даної пропозиції.

Синергетичний ефект в управлінні маркетингом полягає у підвищенні ефективності маркетингової діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих елементів у єдину систему за рахунок емерджентності. В результаті проведеного дослідження розроблена система управління маркетинговою діяльністю «МХП» на основі синергетичного підходу.

## ВИСНОВКИ

1. Сутність конкурентоспроможності розглядається як взаємозалежна сукупність десяти основ – людський капітал, продукт, внутрішній ринок, мережі, технології, прийняття рішень, стратегія, маркетингові фреймворки, інтернаціоналізація та діджиталізація. Дані складові дозволяють ефективно конкурувати з іншими підприємствами та обслуговувати клієнтів із цінними товарами/послугами. Важливу роль у конкурентоспроможності займають різноманітні компетенції, пов'язані з інтернаціоналізацією, нетворкінгом, маркетингом та бізнес стратегією орієнтації. Організації можуть отримати значні переваги завдяки відносно узгодженій системі ресурсів і можливостей. Підприємства з узгодженим набором якісних можливостей можуть ефективніше використовувати свої поєднання ресурсів і можливостей, а результативність буде ефектом цінності їхніх компетенцій.

2. Використання традиційних маркетингових інструментів в поєднанні з цифровими покращує здатність націлюватися на певну аудиторію. Основною характеристикою маркетингу 4.0 є те, що він являє собою поєднання традиційних медіа (таких як фізичні точки продажу, телевізійна реклама, радіо тощо) і цифрових (електронна комерція, онлайн-реклама, соціальні медіа тощо). На маркетинг 4.0 впливають цифровізація, комунікації та розвиток технологій. У цьому контексті штучний інтелект (ШІ), тобто здатність машин виконувати завдання, які зазвичай виконувала б людина, набуває актуальності.

3. Традиційні маркетингові стратегії (продукт, ціна, місце та просування) є джерелом конкурентної переваги. З огляду на розширення зв'язків у цифровій економіці, концепція комплексу маркетингу розвинулася, щоб забезпечити більшу участь клієнтів. Маркетинговий комплекс 4P трансформується на 4C (co-creation, currency, communal activation, conversation), що містить в собі співтворчість, валюту, спільну активацію та спілкування. Тенденцією, яка зростає в бізнес-секторі, є багатоканальний комунікаційний маркетинг, коли

компанії прагнуть покращити клієнтський досвід, сприяючи організаційному розвитку

4. Приватне акціонерне товариство «МХП» є найбільшим в Україні виробником м'яса птиці, переробляє та реалізує куряче м'ясо, напівфабрикати та кулінарну продукцію, рослинні олії та комбікорм. Бренди компанії зосереджені на виробництві м'яса, обробленого м'яса, кулінарії, полуфабрикатів та готових м'ясних продуктах. Переважна частина брендів зосереджена на національному ринку, третина – на експорті. Крім того, окремим сегментом споживання є NoReCa. Бізнес-модель охоплює птахівництво та суміжну діяльність, сегмент зернових, сегмент м'ясопереробки та сільського господарства та європейський операційний сегмент.

5. Група «МХП» займає міцну позицію на внутрішньому ринку та диверсифікованих міжнародних ринках, експортуючи продукцію до 72 країн світу, головним чином до ЄС та Близького Сходу та Північної Африка (БСПА). Європейський операційний сегмент включає 100% «Perutnina Ptuj» («PP»), провідного виробника птиці та переробленого м'яса на Балканах. Вона має виробничі активи в Словенії, Хорватії, Сербії, Боснії та Герцеговині та дистриб'юторські компанії в Австрії, Північній Македонії та Румунії. Постачає продукцію в 18 країн Європи.

6. Січень-березень 2023 р. агрохолдинг «МХП» закінчив із чистим прибутком 49 млн дол. Після 24 лютого 2022 р. «МХП» мала значні витрати, що становили 69 млн дол, включаючи донації на підтримку громади, списання запасів та біологічних активів. За 12 місяців 2022 р. відбулось зростання виручки на 11%, однак операційний прибуток знизився на 49%. «МХП» динамічно адаптувався до мінливого операційного середовища та мав можливість продовжувати діяльність в Україні.

7. В останні роки було змінено департамент маркетингу на департамент Consumer Love Creation, що пов'язано з нерозумінням сутності маркетингу усередині «МХП», концентрації на потребах споживача, перебудови з продуктово-орієнтованої в маркетингово-клієнто-consumer-орієнтовану



компанію. У департаменті «CLC» створюється наукова команда спеціалістів. «МХП» прагне створити довіру і продуктивне робоче місце, ставлячись до кожного з гідністю та повагою. «МХП» також сприяє рівним можливостям у працевлаштуванні, розвитку кар'єри та фінансових вигодах. Група співпрацює як з університетами, так і професійно-технічними школами для набору талантів.

8. Продукція «МХП» реалізується в 98% торгових мереж України. Компанія постачає продукцію низці загальнонаціональних мереж супермаркетів, зокрема «Fozzy», «Сільпо», «АТБ», «Фора», «Metro Cash&Carry», «ЕКО», «Novus» та «Auchan». Найбільшими конкурентами «МХП» була група «Агромарс» (ТМ «Гаврилівські курчата») та імпортери, однак його було оголошено банкрутом. В даний час компанія представлена в соціальних мережах «Facebook», «Instagram», «Youtube». Найменший вплив з візуального оформлення має сторінка в «YouTube».

9. З 24 лютого середовище, в якому працює «МХП», суттєво змінилося. Компанія стикається з широким спектром серйозних проблем, які піддаються непередбачуваним і швидким змінам, тому вона повинна постійно оцінювати рівень ризику та дії, необхідні для захисту своєї діяльності та позиції на ринку. Основні групи ризиків макросередовища компанії є бізнес ризики, екологічні ризики, фінансові, ризики відносин з зацікавленими сторонами, ризики відповідності, технологічний ризик.

10. В результаті аналітичного дослідження було встановлено, що за останні роки діяльність «МХП» відбувалась в умовах екстра кризового впливу, які містили в собі операційні виклики. Дані процеси безпосередньо впливають на формування моделі посилення конкурентоспроможності «МХП», яка базується на основних сегментах бізнес-моделі компанії. Стратегія сегменту птахівництва зосереджена як на міжнародному, так і на внутрішньому ринках, оскільки група продовжує свою трансформацію в кулінарну компанію. В сегменті вирощування зернових група прагне стати беззаперечним лідером. Сегмент м'ясопереробки зосереджуватиметься на своїй основній діяльності з переробки м'яса та розвитку стратегії виходу на ринок через роздрібну торгівлю,

HoReCa, сучасну торгівлю та франшизу. У європейському операційному сегменті ідея полягає в тому, щоб стати виробником м'яса птиці та м'ясних продуктів номер один на Балканах, орієнтуючись на продукти з більшою доданою вартістю, експортні ринки та проникнення на ринок.

11. На основі проведеного аналізу маркетингового середовища «МХП» виділено основні принципи, на яких базується маркетингова діяльність. Вважаємо за потрібне зосереджуватись на соціальних мережах для зв'язку зі споживачами та розвивати даний напрям. Важливою є співпраця з інфлюенсерами. Серед соціальних мереж обрано «Instagram», «Youtube» та «Tiktok» як таких, що найбільше привертають увагу споживачів. Інфлюенсерами обрано як відомих кухарів для просування в «Instagram» та «Youtube», так і маловідомих, але ближчих до безпосереднього споживача, але всі відносяться до категорії макроінфлюенсерів за кількістю підписок.

12. Іншою складовою пропозиції посилення конкурентоспроможності «МХП» є акцент увагу на сайт компанії. Незважаючи на великий термін існування, широкий спектр послуг та команду професіоналів компанія так і не просунулась у плані просування сайту на ринку товарів та послуг, яка необхідна за нинішньої конкуренції та надмірності пропозицій. Тому для виявлення слабких та сильних сторін компанії було проведено SWOT-аналіз. Зроблено головний висновок: збільшення споживачів може обернутися дуже хорошими результатами для компанії при грамотному просуванні сайту та своєчасному внесенні необхідних запропонованих доробок.

13. Серед важливих аспектів посилення конкурентоспроможності «МХП» на основі розробленої моделі та з врахування інтегрально організованої структури виникла пропозиція виокремити окремий сегмент функціонування компанії, а саме виробництво корму для тварин (собак та котів). Загальна сума доступних коштів для інвестування базується на виручці за останній фінансовий рік, коштів на поточному рахунку, доступних кредитних лініях та інших ліквідних активах. У «МХП» відзначено позитивні операційні та фінансові результати, що надає можливість реалізації даної пропозиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Man, T.W.Y, Lau, T., Chan, K.F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17, 123-142.
2. Barney, J.B., Mackey, T.B. (2005). Testing resource-based theory. In Ketchen D.J., Bergh D.D. (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 2 (pp. 1-13).
3. Grant, R.M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. Sixth edition, Blackwell, Malden
4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. Наш формат. 2019. 624 с.
5. Fernhaber, S., Patel, P. (2012). How Do Young Firms Manage Product Portfolio Complexity? The Role of Absorptive Capacity and Ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33, 1516-1539.
6. West, G.P., De Castro, J. (2001). The Achilles heel of firm strategy: resource weakness and distinctive inadequacies. *Journal of Management Studies*, 38 (3), 417-442.
7. Lafuente, E., Szerb, L., & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578.
8. Kotler, P., Kartajaya, H., and Setiawan, I. (2016), *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. NJ: John Wiley & Sons, Inc.
9. Alan Pérez. What is marketing 4.0? *Letras Laetas*. 2023. URL: <https://www.letraslaetas.com/en/what-is-marketing-4-0/>.
10. Jara, A. J., Olivieri, A. C., Bocchi, Y., Jung, M., Kastner, W., & Skarmeta, A. F. (2014). Semantic Web of Things: An analysis of the application semantics for the IoT moving towards the IoT convergence. *International Journal of Web and Grid Services*, 10(2/3), 244.

11. Goi, M. T., Goi, C. L., & Wong, D. (2014). Constructing a brand identity scale for higher education institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 59-74.
12. Rajagopal, D. (2008). Interdependence of Personality Traits and Brand Identity in Measuring Brand Performance. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1309864>.
13. Tsaour, S. H., Yen, C. H., & Yan, Y. T. (2016). Destination brand identity: Scale development and validation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(12), 1310–1323.
14. Neupane, R. (2015). The effects of brand image on customer satisfaction and loyalty intention in retail Super Market Chain UK. *International Journal of Social Sciences and Management*, 2(1). <https://doi.org/10.3126/ijssm.v2il.11814>.
15. Joshi, R., & Garg, P. (2020). Role of brand experience in shaping brand love. *International Journal of Consumer Studies*. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12618>.
16. Schivinski, B., Christodoulides, G., & Dabrowski, D. (2016). Measuring consumers' engagement with brand-related social-media content: Development and validation of a scale that identifies levels of social-media engagement with brands. *Journal of Advertising Research*, 56(1), 64-80.
17. Falát, L., & Holubčík, M. (2017). The influence of marketing communication on financial situation of the company—a case from automobile industry. *Procedia Engineering*, 192, 148-153.
18. Ibrahim, E.B., & Harrison, T. (2020). The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(7), 639-658.
19. Moreno-Gómez, J. & Lafuente, E. (2020). Analysis of competitiveness in Colombian family businesses. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(3), 339-354.
20. Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation: The mediating role of sustainable consumption and competitive advantage. *Management Research Review*, 40(6), 698-724.

21. Ahmad, A., Salleh, S.M., & Perumal, S. (2019). Brand related capabilities and the process of integrated marketing communications (IMC): A Resource Based View (RBV). *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 1(6), 136-150.

22. Valaei, N., Rezaei, S., Bressolles, G., & Dent, M.M. (2022). Indispensable components of creativity, innovation, and FMCG companies' competitive performance: a resource-based view (RBV) of the firm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(1), 1-26.

23. Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan. *Marketing 4.0: When Online Meets Offline, Style Meets Substance, and Machine-to-Machine Meets Human-to-Human*. *The Marketing Journal*. URL: <https://www.marketingjournal.org/marketing-4-0-when-online-meets-offline-style-meets-substance-and-machine-to-machine-meets-human-to-human-philip-kotler-hermawan-kartajaya-iwan-setiawan/>.

24. Lafuente, E., Vaillant, Y., & Moreno-Gómez, J. (2018). Transition in-and-out of exporting and its impact on employment growth. *International Journal of Emerging Markets*, 13(6), 1907-1927.

25. Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4-11.

26. Lahtinen, V., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2020). Long live the marketing mix. Testing the effectiveness of the commercial marketing mix in a social marketing context. *Journal of Social Marketing*, 10(3), 357-375.

27. Dash, G., Kiefer, K., & Paul, J. (2021). Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, 122, 608-620.

28. Mainardes, E.W., Rosa, C.A.D.M. & Nossa, S.N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799-822.

29. Benazzouz, N.M. (2019). Entrepreneurial orientation and Innovation Intensity: A synthetic literature review. *International Entrepreneurship Review* 5(2), 23-36.
30. Moreno-Gómez J., Londoño C., Zapata-Upegui F. Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *TEC Empresarial*. 2023. Vol. 17. No. 2, pp. 48-64.
31. Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 132-148.
32. Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793.
33. Rezvani, M., & Fathollahzadeh, Z. (2020). The impact of entrepreneurial marketing on innovative marketing performance in small-and mediumsized companies. *Journal of Strategic Marketing*, 28(2), 136-148.
34. Yacob, S., Erida, E., Machpuddin, A., & Alamsyah, D. (2021). A model for the business performance of micro, small and medium enterprises: Perspective of social commerce and the uniqueness of resource capability in Indonesia. *Management Science Letters*, 1(1), 101-110.
35. Mohiuddin, B., Liu, H., Jayawardhena, C., & Dey, B. (2019). Impact of market orientation on firm's customer-based performance: The moderating role of employee orientation. *Journal of Marketing Management*, 35(7-8), 662-692.
36. Офіційний сайт «МХП». 2023. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>.
37. МНР. A Leading International Food And Agrotech Company. Annual Report And Accounts. 2022. 219 p.
38. МХП через бойові дії на Донбасі зупинив фабрику сосисок "Башинські". AGRITEKA. URL: <https://agriteka.com/1587-mhp-cherez-boyov-dyi-na-donbas-zupiniv-fabriku-sosisok-baschinsk.html>.
39. Самаєва Ю. Кури не клюють. Дзеркало тижня. 2020. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/kuri-ne-kljujut.html>.

40. Тарасовський Ю. МХП за результатами півріччя змінив збиток на прибуток, дохід зріс на третину. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/mkhp-za-rezultatami-pivrichchya-zminiv-zbitok-na-pributok-dokhid-zris-na-tretinu-25092023-16224>.

41. Компанія МХП сплатила 4,6 млрд гривень податків за 2022 рік. Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/news-mhp/kompaniya-mhp-splatila-46-mlrd-griven-podatkiv-za-2022-rik>.

42. МХП – фінансові результати за 2022 рік. Share Ua Potential. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/mhp-fin-rez-2022-12.html>.

43. Морозов Д. Трансформація компанії надто фундаментальна, щоб війна з Росією могла зупинити цей процес. Як працює МХП під час війни. Forbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/transformatsiya-kompanii-nadto-fundamentalna-shchob-viyna-z-rosieyu-mogla-zupiniti-tsey-protses-yak-pratsyue-mkhp-pid-chas-viyni-26122022-10578>.

44. Безуглий О. МХП: нова філософія маркетингу. MMR. URL: <https://mmr.ua/show/oleksij-bezuglij-mhp-nova-filosofiya-marketingu-ntervyu>.

45. Звіт про результати дослідження загальнодержавного ринку м'яса курячого. Антимонопольний комітет України. 2019. 81 с.

46. Банкрутство “Комплексу Агромарс”: чи виплатить виробник курятини борги? Укрінформ. 2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-preshall/3682720-bankrutstvo-kompleksu-agromars-ci-viplatit-virobnik-kuratini-borgi.html>.

47. МНП. A Leading International Food And Agrotech Company. Annual Report And AccountS. 2022. 219 p.

48. Зозуля Д. МХП трансформується в компанію, яка годує людей. delo.ua. URL: <https://delo.ua/opinions/mxp-transformujetsya-v-kompaniyu-yaka-goduje-lyudei-dmitro-zozulya-na-grain-ukraine-2023-418846/>.

49. Морозов Д. Трансформація компанії надто фундаментальна, щоб війна з Росією могла зупинити цей процес. Як працює МХП під час війни. Forbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/company/transformatsiya-kompanii-nadto-fundamentalna->

shchob-viyna-z-rosieyu-mogla-zupiniti-tsey-protse-yak-pratsyue-mkhp-pid-chas-viyni-26122022-10578.

50. Петрушко Л. РЯТІВНИКИ МСБ. Forbes. 2023. URL: <https://forbes.ua/company/franshizi-shcho-ne-tonut-yak-kompanii-vidkrivali-franshizi-pid-chas-velikoi-viyni-01082023-14913>.

51. Офіційний сайт «Franchise Group» URL: <https://franchisegroup.com.ua/>.

52. МНП SE Parent's Separate Financial Statements. 2022. 53p.



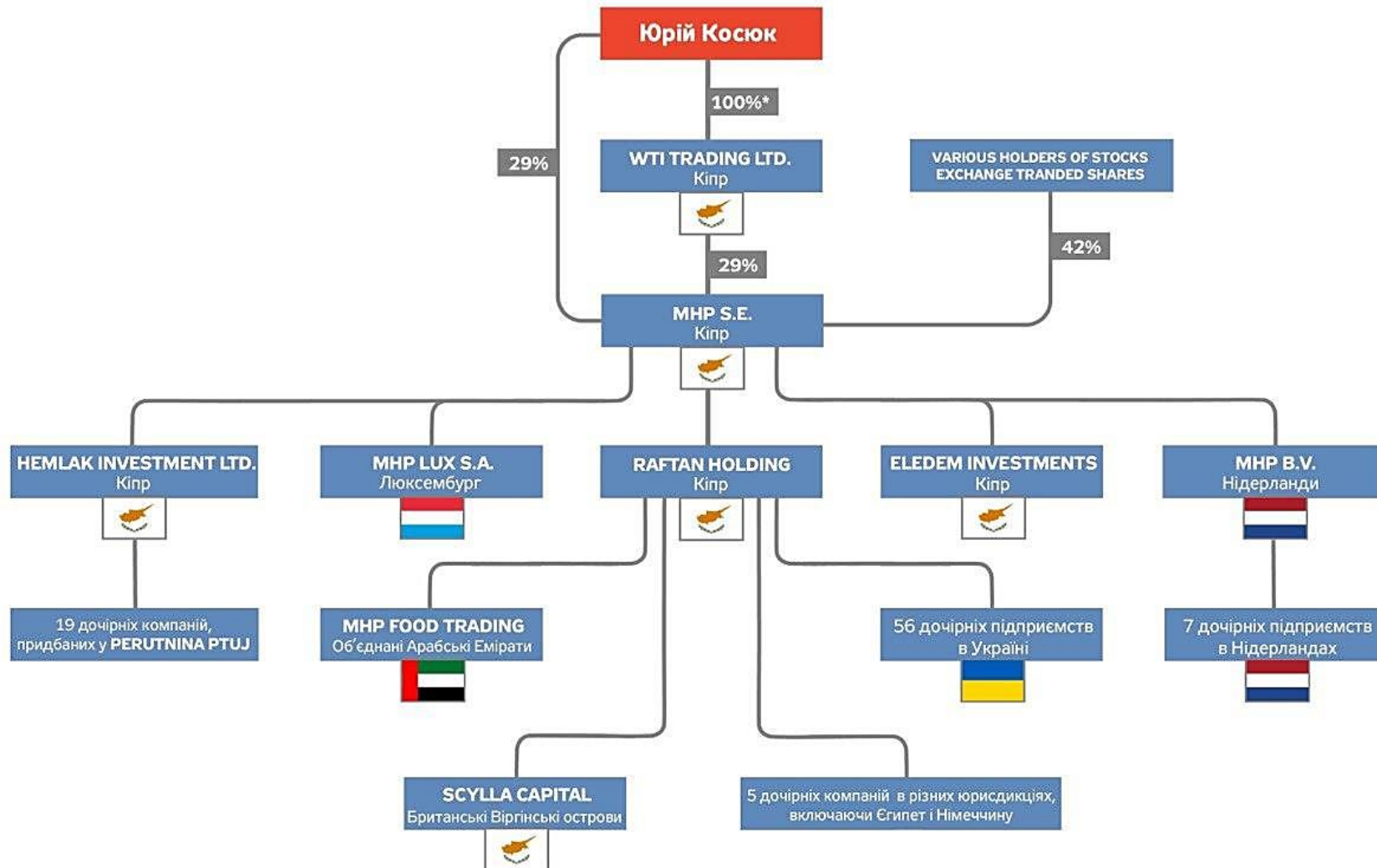
## **ДОДАТКИ**

## Еволюція розвитку МХП

Рік	Подія
1998	Юрій Косюк заснував АТЗТ «МХП».
1999	МХП викуповує та модернізує птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві "Перемога Нова" починається промислове виробництво м'яса птиці.
2002	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини "Наша Ряба".
2005	До складу МХП входить утворене 2004 року підприємство "Зернопродукт", що займається вирощуванням кукурудзи, пшениці, ячменю і соняшнику. Цього ж року частиною МХП стає також "Катеринопільський елеватор". Щоб виробляти бетонні панелі для будівництва пташників, МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод залізобетонних виробів.
2006	30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, створюється холдингова компанія МНР. S.A. У січні закінчується будівництво першого в Україні заводу м'ясних напівфабрикатів - Миронівського м'ясопереробного заводу "Легко". До складу компанії також входять: НВП "Урожай" та "Дружба народів".
2008	МХП проводить первинне розміщення акцій на Лондонській фондовій біржі. "Миронівський хлібопродукт" стає першою українською аграрною компанією, що провела лістинг на основному майданчику Лондонської фондової біржі. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів: "Бацинський" та "Європродукт".
2013	Компанія успішно випускає єврооблігації на суму US\$750 млн. терміном до 2020 р. та пропонує до обміну облігації, термін яких спливає у 2015 р. МХП вперше виплачує квартальні дивіденди акціонерам компанії у розмірі US\$1,12 на 1 акцію, що еквівалентно US\$120 млн.
2014	Вперше МХП бере участь в найбільших світових виставках продуктів харчування: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) і SIAL (Париж, Франція). Географія експорту сягає 50 країн СНД, Азії, Африки, Близького Сходу. Обсяги експорту продукції ростуть. Для експорту продукції МХП на світові ринки створена ТМ «Qualiko».
2015	У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute).
2016	Експортер м'яса птиці в Україні № 1. Диверсифікованість експорту: відкрито нові дистрибуторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Відкрито нового переробного заводу в Нідерландах.
2017	Відбувся рестайлінг компанії МХП. Новий знак – це трансформація історичного елементу «млин», який присутній у логотипі компанії ще з 1998 року. За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. Розпочато будівництво другої черги Вінницької птахофабрики.
2018	Європейська комісія підтвердила відповідність продукції МХП найвищим міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food.
2019	МНР SE отримала фінальний кліренс та завершила придбання компанії Perutnina Ptuj. МХП продовжує нарощувати обсяги інвестицій у підтримку малого бізнесу в сільській місцевості.
2022	запущено власний асортимент дитячого харчування під торговою маркою «КОКО», виготовлений з курки «Наша Ряба» без антибіотиків і гормонів росту. На початку літа запущено заморожену напівготову піцу.

## ДОДАТОК Б

## Корпоративна структура МХП



## 10 найпопулярніших франшиз України в 2022 р.



## ДОДАТОК Г

## Основні ризики та невизначеності маркетингового макросередовища «МХП»

Основний ризик	Політика нейтралізації ризику
1	2
<b>БІЗНЕС-РИЗИКИ</b>	
Коливання цін на зерно та супутні продукти, необхідні для виробництва	забезпечує ефективність витрат у всіх своїх бізнесах завдяки вертикально-інтегрованій бізнес-моделі. Зернові підприємства виробляють 100% кукурудзи, необхідної для виробництва кормів для птиці. Компанія використовує різні підходи до вдосконалення рецептури кормів і структури кормів, щоб оптимізувати витрати і одночасно підвищити коефіцієнт конверсії корму.
Коливання попиту та ринкових цін на куряче м'ясо	Незважаючи на негативний вплив скорочення населення України протягом 2022 року, очікується, що попит на курятину на внутрішньому ринку залишатиметься високим, оскільки куряче м'ясо є найдоступнішим видом м'яса як з точки зору ціни, так і дієти. На міжнародних ринках МХП продовжує отримувати переваги від своєї стратегії географічної диверсифікації експорту в поєднанні з оптимізацією асортименту продукції та зосередженням на індивідуальних продуктах для нових потенційних ринків.
Неспроможність реалізувати стратегію розширення експортних ринків	має довгострокову стратегію експансії на диверсифіковані експортні ринки. Незважаючи на перебої в експорті протягом 2022 року продовжує експорт на понад 70 міжнародних ринків
Спалахи пташиного грипу та інших захворювань худоби	Для забезпечення благополуччя худоби на підприємствах МХП компанія впровадила високі стандарти та системи біозахисту, доповнені комплексом профілактичних ветеринарно-санітарних та гігієнічних заходів.
Неефективна закупівля та зростання собівартості продукції	прагне постійно вдосконалювати процедури закупівель і виробничі процеси. Закупівлі стратегічних товарів централізовані з високим рівнем регулювання та контролю. КРІ встановлюються та контролюються з метою зниження витрат на виробництво.
Інциденти, пов'язана з якістю матеріалу або безпекою продукту	надає пріоритет безпеки та якості продукції відповідно до найкращої міжнародної практики та чинних норм, підтримує надійні системи управління якістю та безпекою та має чудовий досвід у цій галузі.
Коливання цін на газ, паливо та енергія	цінові ризики на енергоресурси пом'якшуються пріоритетним фокусом на розвитку відновлюваних джерел енергії та постійним збільшенням використання когенерації та альтернативної енергетики.
Брак висококваліфікованих кадрів	прагне підтримувати позитивні стосунки зі співробітниками та намагається розвивати свою репутацію високоякісного, відповідального роботодавця.
Неефективна закупівля та зростання собівартості продукції	прагне постійно вдосконалювати процедури закупівель і виробничі процеси. Закупівлі стратегічних товарів централізовані з високим рівнем регулювання та контролю. КРІ встановлюються та ретельно контролюються з метою зниження витрат на виробництво.

## Продовження дод. Г

1	2
<b>ЕКОЛОГІЧНІ РИЗИКИ</b>	
Глобальна зміна клімату	намагається здійснювати всю свою діяльність екологічно відповідально та протистояти глобальним викликам, викликаним зміною клімату.
Нераціональне використання води	Для забезпечення раціонального водоспоживання та запобігання забрудненню поверхневих і підземних водоносних горизонтів існує ряд профілактичних і моніторингових підходів
Вирубка лісів, осушення торфовищ	прагне до нульової вирубки лісів і нульового перетворення земель з високим вмістом вуглецю в сільськогосподарські землі. Політика щодо сталого розвитку навколишнього середовища встановлює низку цілей для сприяння сталому розвитку країни в усіх регіонах, де компанія здійснює свою діяльність.
<b>ФІНАНСОВІ РИЗИКИ</b>	
Коливання курсів іноземних валют	Більшість запозичень деноміновані в дол. Отриманий ризик ефективно хеджується отриманням приблизно 61% загального доходу в дол у 2022 р. від експорту соняшникової та соєвої олії, курячого м'яса та зерна. Валютна виручка дозволяє обслуговувати зобов'язання, деноміновані в доларах, відповідно до нормативів НБУ.
Коливання процентних ставок	відстежує ризик зміни процентних ставок та аналізує потенційний вплив змін процентних ставок на свої чисті процентні витрати. 99% боргового портфеля мають фіксовані процентні ставки, більшість у формі єврооблігацій з фіксованою ставкою. Банківські запозичення здійснюються в основному від іноземних банків або українських дочірніх компаній
Кредитний ризик	має диверсифікований пул клієнтів. Сума кредиту, дозволена кожному клієнту або групі клієнтів, включаючи супермаркети та франчайзі, суворо контролюється. Управління кредитними ризиками здійснюється за допомогою положень про безпеку, які включені в угоди з клієнтами. В закордонних дочірніх компаніях для затвердження кредитного ліміту та страхування ризику несплати залучається страхова компанія.
Ризик ліквідності	підтримує ефективні процеси бюджетування та управління грошовими коштами, щоб забезпечити наявність достатніх коштів для задоволення своїх бізнес-потреб, застосовує гнучку програму CAPEX, яка дозволяє відкласти капітальні проекти за необхідності. На кореспондентських рахунках зберігаються кошти у СКВ.
Неефективні інвестиції	розроблено і запроваджено процедури для забезпечення належного процесу, а саме процедура оцінки інвестиційних проектів передбачає, що інвестиційний комітет затверджує інвестиційні проекти, які документуються офіційним звітом про оцінку інвестицій та фінансовою моделлю, які спільно затверджуються Інвестиційним комітетом. Усі основні інвестиційні рішення потребують схвалення Правлінням.
<b>РИЗИКИ ВІДНОСИН З ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ</b>	
Місцеві громади та НУО	веде регулярний діалог із місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами у всіх регіонах. Компанія прагне підтримувати ці відносини делікатно та з взаємною повагою.

## Закінчення дод. Г

1	2
Відносини з інвесторами та іншими зацікавленими сторонами	У МХП працює досвідчена та добре забезпечена команда комунікацій та зв'язків з інвесторами, яку підтримує національна та міжнародна мережа професійних консультантів.
<b>РИЗИКИ ВІДПОВІДНОСТІ</b>	
Юридичний та регуляторний ризик	Керівництво активно стежить за розвитком законодавства в країнах, де працює Група.
Хабарництво і корупція	підтримує чітку політику та процедури протидії хабарництву та корупції, включаючи Кодекс етичної поведінки, які регулярно переглядаються та контролюються Комітетом з аудиту та ризиків.
Невиконання зобов'язань за кредитними договорами	розробив і дотримується процедур контролю для моніторингу дотримання умов.
<b>ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РИЗИК</b>	
Технологічний ризик	Збій IT-систем може суттєво вплинути на бізнес. У компанії впроваджено повний комплекс заходів, щоб зменшити ризик збою IT-системи. Для реагування на кібератаки та потенційну недоступність IT-систем розроблено детальні плани на випадок надзвичайних ситуацій.