

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«03» лютого 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПІТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«03» лютого 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Формування маркетингових стратегій підприємства»**

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Кіпніс Ксенія Сергіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Крайнюченко Ольга Феодосіївна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА

“03” вересня 2024 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кіпніс Ксенії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Формування маркетингових стратегій підприємства керівник роботи Крайнюченко О.Ф, к.е.н., доцент кафедри маркетингу

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.09.2024 р. № 669-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 03.02.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні засади формування маркетингових стратегій підприємства. Розділ 2. Аналіз стану бізнесового портфеля ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Розділ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення та реалізації стратегій бізнес-портфеля ПрАТ «Миронівський хлібопродукт». Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу 1.Основні показники діяльності ПрАТ "Миронівський хлібопродукт". 2. Система стратегічних цілей ПрАТ "Миронівський хлібопродукт". 3. Адапована матриця БКГ для ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2022 рік. 4. Адапована матриця БКГ для ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2023 рік. 5. Структура товарного портфеля ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за результатами адаптованої матриці БКГ.6.Очікувані результати від впровадження заходу. 7. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності ПрАТ «МХП».

6. Дата видачі завдання 03.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	03.09.2024 - 15.09.2024	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	16.09.2024 - 29.09.2024	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади формування маркетингових стратегій підприємства»	30.09.2024 - 27.10.2024	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз стану бізнесового портфеля прат «миронівський хлібопродукт»»	28.10.2024 - 24.11.2024	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій щодо удосконалення та реалізації стратегій бізнес-портфеля прат «миронівський хлібопродукт»»	25.11.2024 - 22.12.2024	Виконано
6.	Висновки. Список використаних джерел	23.12.2024 - 12.01.2025	Виконано
7.	Оформлення роботи	13.01.2025 - 03.02.2025	Виконано

Здобувач _____ **Ксенія КІПНІС**
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник роботи _____ **Ольга КРАЙНЮЧЕНКО**
(підпис) (ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кіппіс К.С. Формування маркетингових стратегій підприємства

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій підприємства на основі дослідження його бізнес-портфеля. У роботі систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності та класифікації маркетингових стратегій, досліджено методичні засади формування та аналізу бізнес-портфеля підприємства.

Проведено комплексний аналіз поточного стану бізнес-портфеля ПрАТ "Миронівський хлібопродукт", включаючи оцінку ринкових позицій різних стратегічних бізнес-одиниць методом адаптованої матриці БКГ. Досліджено місію та стратегічні цілі підприємства, що стало основою для розробки рекомендацій щодо удосконалення портфельних стратегій.

Розроблено та економічно обґрунтовано маркетинговий захід спонсорства Євробачення 2025 для ПрАТ "Миронівський хлібопродукт". Проведено оцінку впливу запропонованого проекту на консолідовані показники діяльності підприємства та визначено очікувані результати його реалізації.

Ключові слова: маркетингова стратегія, бізнес-портфель, стратегічна бізнес-одиниця, адаптована матриця БКГ, портфельний аналіз, експортна стратегія, інноваційний розвиток, м'ясопереробна галузь, преміум-сегмент, стратегічне планування.

ANNOTATION

Kipnis K.S. Formation of Marketing Strategies of an Enterprise

Qualification work for obtaining a Bachelor's degree in specialty 075 "Marketing". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The qualification work is devoted to theoretical substantiation and development of practical recommendations for the formation of enterprise marketing strategies based on the research of its business portfolio. The paper systematizes theoretical approaches to defining the essence and classification of marketing strategies, explores methodological foundations for the formation and analysis of the enterprise's business portfolio.

A comprehensive analysis of the current state of PJSC "Myronivsky Hliboproduct" business portfolio was conducted, including the assessment of market positions of various strategic business units using the adapted BCG matrix method. The mission and strategic goals of the enterprise were investigated, which became the basis for developing recommendations for improving portfolio strategies.

A marketing justification for the sponsorship of Eurovision 2025 for PJSC 'Myronivsky Hliboproduct' has been developed and economically justified. The impact of the proposed project on the consolidated performance indicators of the enterprise was assessed and the expected results of its implementation were determined.

Keywords: marketing strategy, business portfolio, strategic business unit, BCG matrix, portfolio analysis, export strategy, innovative development, meat processing industry, premium segment, strategic planning.

ЗМІСТ

	Стор
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади формування маркетингових стратегій підприємства.....	9
1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій.....	9
1.2. Види та характеристики основних стратегій бізнес-портфеля.....	14
1.3. Методичні підходи до формування та дослідження бізнес-портфеля підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. Аналіз стану бізнесового портфеля ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	25
2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства.....	25
2.2. Дослідження місії та основних цілей ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» для побудови стратегій.....	35
2.3. Оцінювання бізнес-портфеля підприємства методом адаптованої матриці БКГ.....	38
РОЗДІЛ 3. Розроблення пропозицій щодо удосконалення та реалізації стратегій бізнес-портфеля ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».....	46
3.1. Основні напрями удосконалення стратегій зростання бізнесу досліджуваного підприємства.....	46
3.2. Маркетингове обґрунтування та розрахунок бюджету маркетингу впровадження запропонованого заходу – спонсорська підтримка національного відбору на Євробачення 2025.....	48
Висновки.....	59
Список використаних джерел.....	62
Додатки.....	65

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. В сучасних умовах турбулентного бізнес-середовища та посилення конкурентної боротьби особливої актуальності набуває проблема формування ефективних маркетингових стратегій підприємства. Успішна діяльність компаній все більше залежить від їх здатності правильно визначати стратегічні орієнтири розвитку та формувати конкурентні переваги на ринку. Маркетингова стратегія стає ключовим інструментом досягнення довгострокових цілей підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Особливої гостроти дана проблематика набуває для підприємств агропромислового комплексу України, які працюють в умовах високої конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Правильно сформована маркетингова стратегія дозволяє таким компаніям ефективно використовувати наявні ресурси, розширювати ринки збуту, підвищувати конкурентоспроможність продукції та максимізувати фінансові результати діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти формування маркетингових стратегій підприємств знайшли своє відображення в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Барсукової М. А [1], Белової Т.Г.[2], Буняка Н. М.[3], Должанського І. З. [4], Кириченка О.М. [5], Кобеця Д.Л. [6], Котлер Ф.[7], Крайнюченка О. Ф. [8], Левицької А. О [10], Мазура О.Є [12] та інших.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингових стратегій підприємства на основі дослідження його бізнес-портфеля.

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

- дослідити сутність та розробити класифікацію маркетингових стратегій;
- проаналізувати види та характеристики основних стратегій бізнес-портфеля;

- вивчити методичні підходи до формування та дослідження бізнес-портфеля підприємства;
- надати маркетингову характеристику ПрАТ "Миронівський хлібопродукт";
- дослідити місію та основні цілі підприємства для побудови стратегій;
- провести оцінювання бізнес-портфеля підприємства методом адаптованої матриці БКГ;
- розробити основні напрями удосконалення стратегій зростання бізнесу підприємства;
- оцінити результативність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингові стратегії підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти формування маркетингових стратегій ПрАТ "Миронівський хлібопродукт".

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання та системний підхід до вивчення економічних явищ. У процесі дослідження використано такі методи: монографічний – при вивченні та узагальненні теоретичних засад формування маркетингових стратегій; абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень та формулювання висновків; економіко-статистичний – при аналізі показників діяльності підприємства; графічний – для наочного представлення результатів дослідження; матричний – при оцінці бізнес-портфеля підприємства; розрахунково-конструктивний – при обґрунтуванні економічної ефективності запропонованих заходів.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішня документація ПрАТ "Миронівський хлібопродукт", матеріали періодичних видань та інтернет-ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових стратегій ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" на основі оптимізації його бізнес-портфеля. Запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності підприємства для підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, підрозділів, висновків, списку використаних джерел (26 найменувань). Основний зміст роботи викладено на 67 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 19 таблиць, 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація маркетингових стратегій

Маркетингові стратегії є основними інструментами, що дозволяють компаніям досягати своїх цілей на ринку, ефективно реагуючи на зміни в зовнішньому середовищі та вимоги споживачів. Вони охоплюють різноманітні підходи до просування продуктів, управління брендом, встановлення цін та формування комунікацій з аудиторією.

Маркетингові стратегії становлять фундаментальний інструмент забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку бізнес-структур у сучасному глобалізованому середовищі, визначають загальний вектор діяльності підприємства, спрямований на досягнення довгострокових цілей, таких як: зростання ринкової частки, підвищення рівня лояльності клієнтів та оптимізація фінансових результатів [21].

У наукових джерелах існують різні думки стосовно трактування «маркетингова стратегія» (табл.1.1) [3, с. 20; 20, с. 310; 15, с. 115; 5; 7; 16; 22].

Таблиця 1.1

Поняття «маркетингова стратегія»

Автор	Поняття «маркетингова стратегія»
1	2
Буняк Н [3, с. 25].	Стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який передбачає обґрунтування на основі результатів маркетингових досліджень системи маркетингових заходів та засобів впливу на цільові сегменти ринку.
Сенишин О., Кривешко О. [20, с. 310].	Вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.
Ніколайчук О. [15, с. 115].	Довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, дають змогу досягати поставлених маркетингових цілей.
Кириченко О.М., Химич К.В. [5].	Напрямок (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій.

1	2
Котлер Ф., Армстронг Г. [7].	Логічна схема побудови маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання.
Паламарчук Н.О.[16]	Система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та
Сухорська У.Р., Ярошевич Н.Б.[22].	Процес розробки стратегії міжнародного маркетингу на початкових етапах інтернаціоналізації компанії із застосуванням певних методів і моделей, а також із встановленням відповідних організаційних заходів щодо її практичної реалізації.

Джерело: розроблено автором на основі [3, с. 20; 20, с. 310; 15, с. 115; 5; 7; 16; 22].

Виходячи із вищенаведених визначень, вважаємо, що маркетингова стратегія є комплексом заходів, розроблених для досягнення маркетингових цілей підприємства, орієнтованих на результати досліджень, вплив зовнішнього і внутрішнього середовища та створення конкурентоспроможних ринкових позицій.

Аналіз трактування дефініції «маркетингова стратегія», дав змогу розкрити основні характеристики та підходи, які відображають сутність цього поняття (рис 1.1) [17].

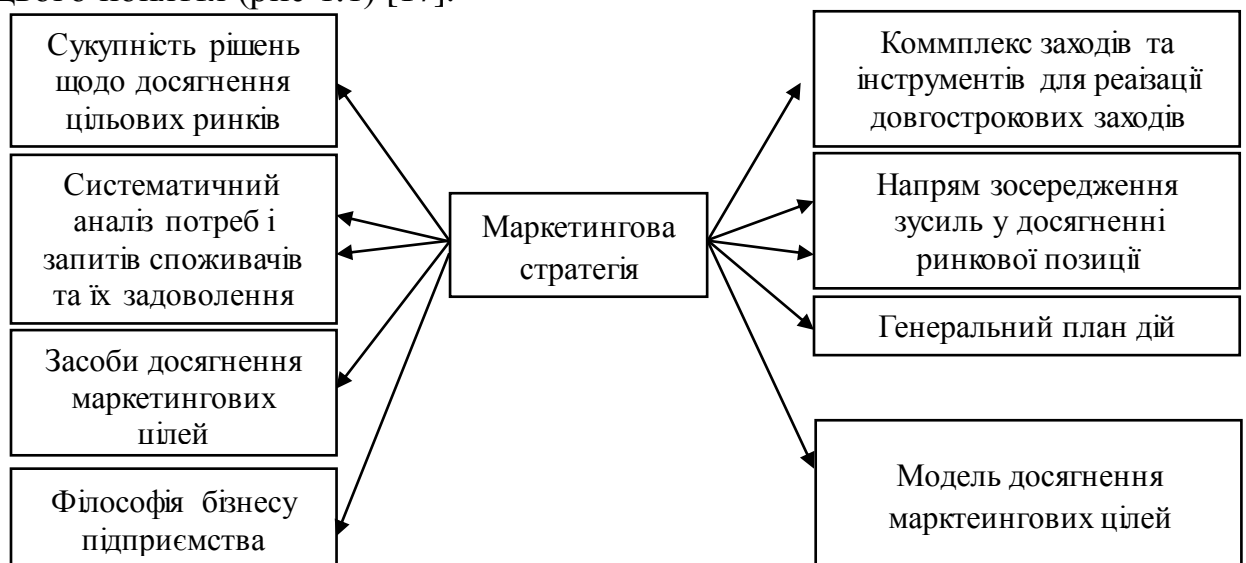


Рис 1.1. Ключові характеристики маркетингової стратегії

Джерело: [17].

Методологія класифікації маркетингових стратегій відіграє ключову роль у формуванні ефективної бізнес-моделі, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [21].

Підходи до класифікації маркетингових стратегій узагальнено (табл.1.2) [2].

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Вид маркетингової стратегії
1	2
Залежно від терміну їх реалізації	довгострокові; середньострокові; короткострокові.
Залежно від стадії життєвого циклу товарів фірми	маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; маркетингові стратегії на стадії росту; маркетингові стратегії на стадії насичення ринку; маркетингові стратегії на стадії спаду.
За станом ринкового попиту	стратегія конверсійного маркетингу; стратегія креативного маркетингу; стратегія стимулюючого маркетингу; стратегія синхромаркетингу; стратегія підтримуючого маркетингу; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу.
Залежно від загальноекономічного стану фірми та її маркетингових спрямувань	стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія росту.
За елементами маркетингового комплексу	товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія розповсюдження; стратегія просування.
За ознакою конкурентних переваг (за М.Портером)	стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації).
Залежно від виду диференціації	стратегія товарної диференціації; стратегія сервісної диференціації; стратегія іміджевої диференціації; стратегія кадрової диференціації.
Залежно від конкурентного становища фірми та її маркетингових спрямувань	стратегії ринкового лідера; стратегії челенджерів; стратегії послідовників; стратегії ринкової ніші.

1	2
Залежно від співвідношення відносної ринкової частки фірми та темпу росту її ринку збуту (за матрицею Бостонської консалтингової групи) або залежно від конкурентоспроможності СГП та привабливості його ринку збуту (за матрицею «Мак-Кінсі - Дженерал Електрик»):	стратегія розвитку; стратегія підтримання конкурентних переваг; стратегія «Збирання урожаю»; стратегія елімінації.
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми	стратегія диференційованого маркетингу; стратегія недиференційованого маркетингу; стратегія концентрованого маркетингу

Джерело: складено автором на основі [2].

Класифікація маркетингових стратегій включає різноманітні підходи, що залежать від різних аспектів діяльності компанії. Залежно від терміну реалізації, стратегії можуть бути довгостроковими, середньостроковими або короткостроковими, що визначає їхній вплив на бізнес у різних часових рамках. На стадіях життєвого циклу товару фірма використовує стратегії для впровадження, росту, насичення ринку або спаду, що допомагає ефективно реагувати на зміну попиту та конкуренції. Також маркетингові стратегії класифікуються за станом ринкового попиту, включаючи різні підходи до стимулювання попиту та підтримки взаємодії з клієнтами. Залежно від загальноекономічного стану фірми, можуть застосовуватися стратегії виживання, стабілізації або росту. Окремо виділяються стратегії, що орієнтуються на елементи маркетингового комплексу, такі як товар, ціна, розповсюдження та просування. Також важливим є використання стратегій з урахуванням конкурентних переваг, зокрема, цінового лідерства, диференціації та фокусування, що визначають конкурентні позиції фірми на ринку.

Маркетингова стратегія займає особливе місце серед стратегій підприємства, визначаючи головний напрямок всієї виробничої та збутової діяльності. Кожна стратегія передбачає виконання у часі і просторі певної

послідовності кроків для досягнення визначеної цілі. Першими кроками даної послідовності виступають аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, розробка місії і способів отримання конкретного результату [25, с.128].

Незалежно від різноманіття видів маркетингової стратегії, всі вони мають таку подібну структуру побудови (рис 1.2) [25].

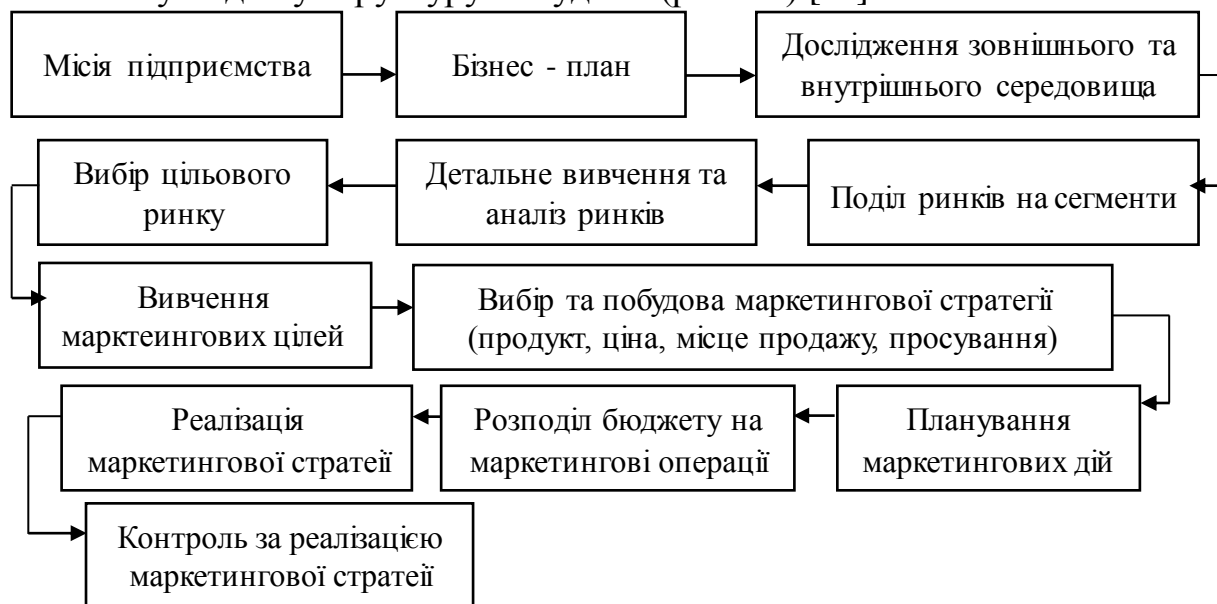


Рис 1.2. Основні етапи побудови маркетингової стратегії

Джерело: [25].

Отже, маркетингові стратегії є ключовим інструментом для досягнення цілей підприємства, орієнтуючись на зміну ринкових умов і потреб споживачів. Класифікація маркетингових стратегій дозволяє чітко визначити їх види, зокрема залежно від попиту, фінансових можливостей підприємства та конкурентного становища на ринку. Вибір стратегії залежить від конкретної ситуації, що дає змогу бізнесу бути гнучким і ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Кожна стратегія передбачає ретельний аналіз та послідовне виконання етапів для досягнення запланованих результатів.

1.2. Види та характеристики основних стратегій бізнес-портфеля

Особливе місце серед маркетингових стратегій посідають стратегії бізнес-портфеля, які є ключовими для визначення напрямків розвитку компанії, орієнтуючись на аналіз її ресурсів, ринку та конкурентної позиції. Вони охоплюють різні підходи до управління активами компанії, сприяючи досягненню оптимального балансу між ризиком і доходністю.

Найбільш поширені портфельні стратегії розвитку, виділені у матриці БКГ, матриці Мак-Кінсі та стратегічній моделі Портера.

Матриця Бостонської консультативної групи (БКГ) була створена в кінці 1960-х років американською консалтинговою фірмою. Основна ідея матриці полягає в тому, що з підвищенням частки ринку зменшуються одиничні витрати виробництва, що в свою чергу сприяє збільшенню прибутку завдяки економії на масштабах. Це явище базується на ефекті дослідної кривої, який передбачає: «При подвоєнні обсягів виробництва питомі витрати знижуються на 10-30%». Вперше цей ефект був виявлений американським військовим у 1926 році, який за допомогою статистичного аналізу встановив, що кожне подвоєння обсягів виробництва знижує витрати на одиницю продукції на 20% [2].

Згідно з матрицею БКГ, виділяють чотири основні різновиди маркетингових стратегій: стратегія розвитку; стратегія підтримання конкурентних переваг; стратегія „збору урожаю“; стратегія елімінації.

Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль – полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки. Використовується для перспективних «Важких дітей», «Собак».

Стратегія підтримання конкурентних переваг – полягає у відстоюванні СГП своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у попередній стратегії. Використовується для «Зірок», «Дійних корів».

Стратегія «Збору урожаю» – передбачає зменшення маркетингових зусиль стосовно слабких СГП підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу. Використовується для: слабких «Дійних корів», які втрачають ринкову частку і потребують надто великих капіталовкладень для їх відстоювання; «Важких дітей», які не можуть перейти до «Зірки», «Собак».

Стратегія елімінації - полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону збитків. Використовуються для «Собак» і «Важких дітей» [2].

Матриця, запропонована консалтинговою компанією «Мак-Кінсі», є вдосконаленим варіантом моделі, розробленої Бостонською консультаційною групою. Для побудови цієї матриці враховуються два основні чинники: привабливість ринку і конкурентоспроможність стратегічних господарських підрозділів (СГП) [2].

Основними видами маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі» є: стратегія захисту позицій; стратегія розвитку; стратегія вибіркового розвитку; стратегія розвитку; стратегія вибіркового розвитку; стратегія «Збору урожаю»; стратегія «Збору урожаю»; стратегія елімінації.

Стратегія захисту включає значні інвестиції в розширення виробничих потужностей і підтримку конкурентних переваг. Вона орієнтована на збереження та зміцнення лідерських позицій на ринку.

Стратегія розвитку фокусується на використанні існуючих конкурентних переваг для проникнення в нові сегменти ринку, пошуку нових можливостей і активній конкуренції на ринках, що мають потенціал для зростання.

Стратегія вибіркового розвитку спеціалізується на обраних сегментах ринку та обмеженні інвестицій у напрямки з низьким потенціалом. Вона

також включає можливість подолання слабких сторін через партнерство або співпрацю.

Стратегія розвитку полягає в інвестуванні в зростаючі ринкові сегменти для підвищення прибутковості через економію на масштабах виробництва.

Інша стратегія вибіркового розвитку спрямована на інвестування в сегменти з низьким ризиком і високою рентабельністю, спеціалізацію на зростаючих сегментах і пошук шляхів для здобуття конкурентних переваг.

Стратегія «Збору урожаю» передбачає зменшення інвестицій і спеціалізацію на певних нішах ринку, де підприємство може зберегти свої позиції без великих капіталовкладень.

Стратегія вибіркового розвитку орієнтована на збереження позицій на найбільш привабливих ринках через концентрацію на вигідних сегментах та обмеження інвестицій.

Стратегія «Збору урожаю» включає зменшення асортименту продукції і скорочення інвестицій, а також пошук ніш з короткостроковими перспективами для підтримки стабільності бізнесу.

Стратегія елімінації передбачає припинення інвестування в неефективні напрямки, скорочення витрат і продаж частини бізнесу для збереження рентабельності [2].

Портер М, видатний американський економіст і професор Гарвардського університету, у період між 1975 і 1980 роками, коли спостерігалася стагнація та уповільнення зростання в багатьох промислових галузях, розробив концепцію конкурентної стратегії. Його підхід став революційним для того часу, оскільки він надав підприємствам нові інструменти для досягнення конкурентних переваг на ринку. Основною ідеєю моделі Портера є те, що для забезпечення високої рентабельності підприємство повинно мати міцні позиції у порівнянні з конкурентами. Незалежно від розміру, будь-яке підприємство, велике чи мале, може досягти бажаного рівня рентабельності, якщо правильно обере свою конкурентну стратегію. Важливо також зазначити, що стратегічний успіх компанії

залежить від того, як вона вибирає та реалізує свою стратегію в умовах ринку, де часто спостерігається висока конкуренція та швидкі зміни.

У межах своєї теорії Портер запропонував три основні стратегії, які можуть забезпечити конкурентний успіх на ринку: цінове лідерство, диференціацію та концентрацію. Кожна з цих стратегій орієнтована на досягнення різних цілей і передбачає різні підходи до управління конкурентними перевагами підприємства. Цінове лідерство зосереджене на мінімізації витрат для досягнення найнижчої ціни на ринку. Стратегія диференціації полягає у створенні унікальної продукції або послуги, що виділяє підприємство серед конкурентів. Стратегія концентрації фокусується на виборі певного сегмента ринку та максимальному використанні можливостей для досягнення конкурентних переваг в межах цього сегмента [2].

Отже, стратегії бізнес-портфеля є важливим інструментом для визначення напрямів розвитку компанії, орієнтуючи її на досягнення балансу між ризиком та доходністю. Ключові стратегії портфеля включають різні моделі, як-от матриці БКГ та GE/McKinsey, що допомагають аналізувати ринкові сегменти та визначати інвестиційні напрямки. Матриця БКГ дозволяє зосередитись на розвитку чи скороченні ресурсів залежно від позиції продукту. Модель GE/McKinsey додає складніший аналіз, враховуючи привабливість ринку та конкурентні позиції, що дозволяє оптимізувати інвестиції та покращити загальну ефективність підприємства.

1.3. Методичні підходи до формування та дослідження бізнес-портфеля підприємства

Формування та дослідження бізнес-портфеля підприємства є ключовим елементом стратегії управління, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і забезпечити конкурентоспроможність на ринку. Методи аналізу бізнес-портфеля допомагають визначити найперспективніші напрямки

розвитку та знизити ризики, пов'язані з непередбачуваними змінами в умовах господарювання. Оскільки кожен бізнес-портфель має свої особливості, важливо враховувати індивідуальні умови та стратегії підприємства для ефективного його управління.

Визначимо етапи формування та дослідження бізнес-портфеля підприємства (рис 1.5) [24].

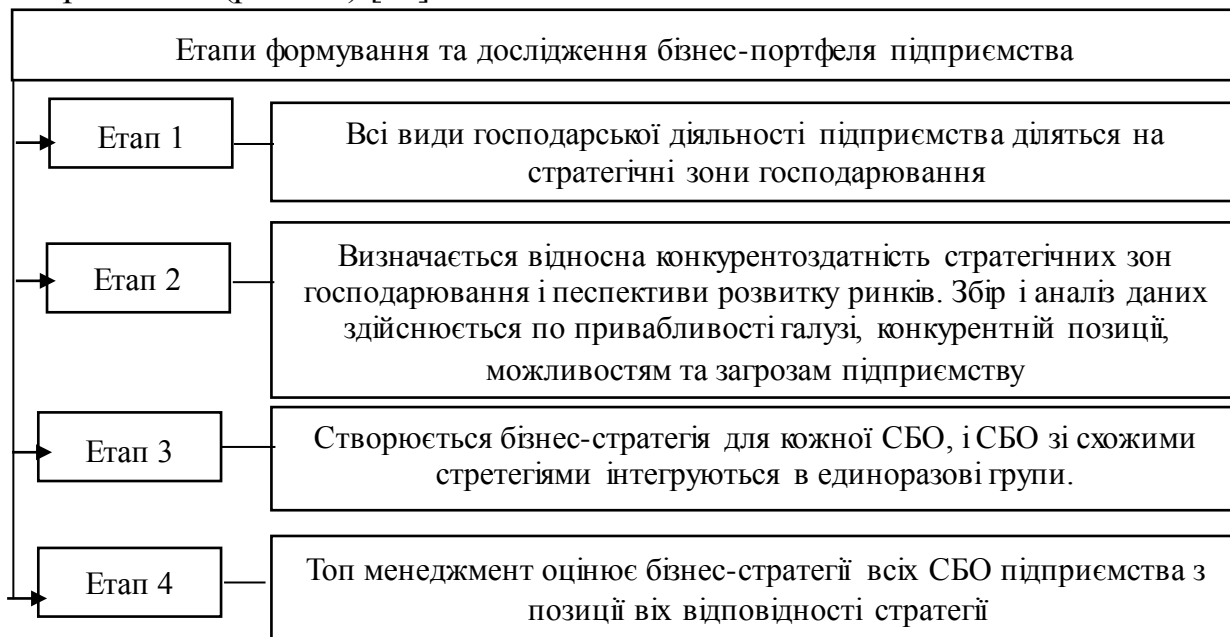


Рис 1.3. Етапи формування та дослідження бізнес-портфеля підприємства

Джерело: [24].

Для забезпечення сталого розвитку підприємства необхідно обирати та методи дослідження бізнес-портфеля, що враховують його унікальні характеристики.

Для здійснення аналізу варто звернути увагу на основні класичні методи, які наведені в табл. 1.3 [4;9;10].

Таблиця 1.3

Методи оцінки бізнес-портфеля підприємства

Ознака	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи

1	2	3
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Джерело: складено автором на основі [4;9;10].

З табл. 1.4 проаналізуємо основні методи оцінки бізнес-портфеля підприємства.

Матричні методи є простими у використанні та наочними, оскільки дозволяють оцінювати бізнес-портфель за допомогою двох або кількох критеріїв, таких як привабливість ринку і конкурентоспроможність. Однак їх основним недоліком є необхідність виділення обмеженого набору критеріїв, що може не охоплювати всі важливі аспекти діяльності підприємства.

В основу класичної матриці БКГ покладено два припущення:

- що більшою є частка товару на ринку, то нижчими є відносні витрати і вищим прибуток за рахунок економії від масштабів виробництва, накопичення досвіду і поліпшення позиції при укладанні угод;

- товар у своєму розвитку проходить чотири стадії життєвого циклу: впровадження, зростання, зрілість та спад.

Виходячи з цього, в матриці БКГ використовуються 2 критерії: відносна частка ринку (по відношенню до конкурента) і темп зростання галузевого ринку, а також виділяються 4 групи товарів: «важкі діти», «зірки», «дійні корови» та «собаки» [26;8;13;19].

Група «Важкі діти» («товари-проблеми», «знаки питання», «темні конячки») – це нові товари, які перебувають на фазі впровадження. Їхня позиція слабка, адже вони не дають відчутних прибутків і потребують великих вкладень. Відносно «важких дітей» доцільно застосовувати стратегії інвестування або селективного розвитку. Залежно від розміру і напрямів інвестицій «важкі діти» можуть перетворитися і на «зірок», і на «собак».

Група «Зірки» перебувають на стадії зростання і є лідерами на ринку, що швидко зростає. Це найкращі позиції в асортименті. Вони дають значні прибутки, але потребують великих обсягів ресурсів для підтримки високого темпу зростання. У міру того як розвиток галузі сповільнюється, «зірка» перетворюється на «дійну корову».

Група «Дійні корови» («грошові мішки») відрізняються невисокими темпами розвитку, але високою часткою продажу на ринках, які перебувають у фазі стагнації. Це дуже цінна група товарів, основний актив компанії, бо саме вони є основними генераторами прибутків. Для цих товарів застосовується стратегія якомога довшого підтримання існуючого положення. Прибуток від «дійних корів» доцільно направляти на розвиток «важких дітей» та на підтримку «зірок».

Група «Собаки» («кульгаві качки») – це товари, які перебувають на стадії спаду і для яких характерний низький темп зростання і невелика частка в продажі. Зазвичай товари збиткові і потребують значних додаткових

інвестицій для збереження зайнятих позицій. Стосовно вказаних товарів застосовуються стратегії виходу з ринку або зниження активності [12].

В адаптованій матриці БКГ, яка застосовується для аналізу асортименту: об'єктом аналізу є асортиментні (товарні) групи або (рідше) – окремі товарні позиції; аналіз проводиться фахівцями відділу маркетингу на основі даних внутрішньофірмової звітності; мета аналізу – вироблення рекомендацій щодо груп товарів (здебільшого укрупненого асортименту) [12].

Адаптована матриця виглядає так само, як і класична, проте через зміну назв осей її називають «зростання продажу – частка продажу» (рис 1.4) [39;15;20;28].

Темп зростання продажу	Високий	ВАЖКІ ДІТИ	ЗІРКИ
	Низький	СОБАКИ	ДІЙНІ КОРОВИ
		Низька	Висока
		Частка продажу	

Рис 1.4. Адаптована матриця БКГ

Джерело: складено автором на основі [26;8;13;19].

Другий метод портфельних стратегій розвитку – це матриця «Привабливість галузі – конкурентна позиція», яка була розроблена консультативною компанією McKinsey для організації General Electric (GE). На відміну від матриці БКГ, вона будується складніше.

McKinsey або General Electric (GE) - метод, який використовується для розробки стратегій розвитку асортименту підприємства, портфельного аналізу [14]. Модель McKinsey/GE складається з 9-ти осередків, представляє собою матрицю для порівняльного аналізу стратегічних напрямів бізнесу організації. Для кращого розуміння відобразимо її (рис.1.5) [14].

		Відносна перевага на ринку		
Привабливість ринку		Висока	Середня	Низька
	Висока	«Переможець 1» Стратегія націлена на посилення або захист позицій з допомогою додаткових інвестицій	«Переможець 2» Інвестування з метою отримання вигоди зі сильних якостей та поліпшення слабких	Сумнівний бізнес Посилення переваг підприємства, інвестування у привабливу ринкову нішу або ліквідація
	Середня	«Переможець 3» Контрольоване інвестування у найпривабливіші ринки, протидія конкурентам	Середній бізнес Обережна стратегічна лінія поведінки, вибіркове інвестування у проекти з найбільшим прибутком і найменшим ризиком	«Переможений 1» Пошук шляхів підвищення прибутковості за рахунок сильних сторін, мінімізація ризику, ліквідація бізнесу
	Низька	Генератор прибутку Короткострокові інвестиції у найпривабливіші сектори бізнесу	«Переможений 2» Мінімізація ризику, захист найприбутковіших ніш, продаж бізнесу	«Переможений 3» "Збирання врожаю", відмова від інвестицій, ліквідація, швидкий вихід

Рис 1.5. Модель McKinsey/GE

Джерело: [14].

У матриці виокремлюються три галузі стратегічних позицій:

- 1) галузь переможців;
- 2) галузь переможених;
- 3) середня галузь, до якої входять позиції, в яких стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу.

Види бізнесу, які при позиціонуванні потрапляють у галузь «переможців», мають кращі або середні порівняно з іншими значення чинників привабливості ринку і переваг підприємства на ринку. Стосовно таких видів бізнесу швидше за все може бути ухвалене позитивне рішення з приводу додаткових інвестицій.

Основна увага в моделі GE/McKinsey зосереджується на управлінні інвестиційним процесом. Водночас із визначенням позиції кожного окремого виду бізнесу в просторі стратегічних позицій матриці GE/McKinsey

визначається очікуваний внесок кожного з них в економічну ефективність підприємства в цілому в найближчому майбутньому [1].

Головною особливістю моделі GE/McKinsey є: використання вагових коефіцієнтів при побудові моделі та облік трендів розвитку галузі [11].

Під час розроблення стратегії перед організацією стоїть проблема вибору, де конкурувати: на всьому ринку чи в окремому його сегменті. Цей вибір можна здійснити, використовуючи схему залежності між часткою ринку та рентабельністю організації, запропоновану М. Портером.

Отже, методичні підходи до формування та дослідження бізнес-портфеля підприємства дозволяють оптимізувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність на ринку, визначаючи перспективні напрямки розвитку і мінімізуючи ризики. Використання різних методів оцінки, таких як матричні та індексні методи, дозволяє підприємствам отримати комплексну картину їх ринкової позиції. Зокрема, матриця БКГ, McKinsey/GE та стратегічні моделі Портера забезпечують гнучкість у виборі стратегій для ефективного управління портфелем.

Перший розділ присвячений основним теоретичним аспектам формування маркетингових стратегій та управлінню бізнес-портфелем підприємства. У ньому розглянуто класифікацію маркетингових стратегій, що дозволяє чітко визначити види стратегій залежно від попиту, фінансових можливостей підприємства та конкурентного становища. Зазначено, що вибір стратегії є результатом ретельного аналізу змін ринкових умов і потреб споживачів, що надає підприємству гнучкість і дозволяє ефективно реагувати на зовнішні фактори.

Особливу увагу приділено методам оцінки бізнес-портфеля, зокрема матричним моделям, таким як БКГ і GE/McKinsey, що дозволяють аналізувати ринкові сегменти й оцінювати інвестиційні напрямки з урахуванням ризику і доходності. Це дає змогу оптимізувати ресурсний розподіл і стратегічні інвестиції.

Розділ підкреслює важливість адаптації стратегій до змінюваних умов ринку та потреб споживачів. Ретельне управління бізнес-портфелем, використання відповідних методів оцінки та стратегічна гнучкість є критично важливими для досягнення довгострокової стабільності та конкурентних переваг на ринку, що дозволяє підприємствам ефективно використовувати ресурси та досягати своїх стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ БІЗНЕСОВОГО ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Маркетингова характеристика досліджуваного підприємства

ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" представляє собою потужний інтегрований агропромисловий холдинг, що досяг лідерських позицій у виробництві м'ясної продукції не лише на українському ринку, але й серед європейських виробників (рис. 2.1) [18].



Рис. 2.1. Логотип підприємства

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства [18].

Заснований у 1998 році Юрієм Косюком, холдинг розпочав свою діяльність з придбання контрольного пакету акцій Миронівського заводу з виробництва круп і комбікормів, що заклало фундамент для створення вертикально інтегрованої бізнес-структури з повним циклом виробництва.

В структурі агропромислового комплексу МХП інтегровано близько 30 підприємств, розташованих у 14 регіонах України, що забезпечують повний цикл виробництва: від вирощування зернових та олійних культур, виробництва комбікормів, відгодівлі птиці до переробки і реалізації готової продукції. Земельний банк холдингу складає 370 000 га, що дозволяє

забезпечувати виробничі потреби власною сировинною базою та підтримувати конкурентну собівартість продукції [18].

Розглянемо детальну характеристику ключових параметрів діяльності підприємства у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Комплексна характеристика діяльності ПрАТ "Миронівський хлібопродукт"

Параметр діяльності	Характеристика	Стратегічне значення	Конкурентні переваги
Корпоративна структура	ПрАТ, приватна власність, 0% державної участі	Гнучкість управління, швидкість прийняття рішень	Ефективна система корпоративного управління
Географія діяльності	14 областей України, експорт у 65 країн світу	Диверсифікація ринків збуту	Міжнародна присутність та експортний потенціал
Виробничі потужності	30 підприємств, 28000+ працівників	Вертикальна інтеграція	Контроль якості по всьому ланцюгу
Продуктовий портфель	М'ясо птиці, напівфабрикати, олія, зернові	Диверсифікація продукції	Задоволення різних споживчих сегментів
Дистрибуція	2100+ франчайзингових точок, роздрібні мережі	Контроль каналів збуту	Близькість до кінцевого споживача
Основні бренди	"Наша Ряба", "Легко!", "Бащинський", "Кваліко"	Сильні ринкові позиції	Висока впізнаваність брендів
Експортні ринки	ЄС, СНД, Близький Схід, Африка	Географічна диверсифікація	Зниження ринкових ризиків
Сертифікація	Міжнародні стандарти якості ISO, НАССР	Відповідність світовим вимогам	Доступ до преміальних ринків

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства.

Ключовими стратегічними імперативами розвитку МХП виступають:

1. Операційна ефективність - підтримання найнижчої у галузі собівартості продукції через вертикальну інтеграцію та масштаб виробництва.
2. Технологічне лідерство - постійна модернізація виробничих потужностей та впровадження інноваційних рішень.

3. Ринкова експансія - розширення присутності на внутрішньому та зовнішніх ринках через розвиток дистрибуційної мережі.

4. Продуктові інновації - розширення асортименту та вихід у нові продуктові категорії.

МХП реалізує комплексний підхід до формування маркетингових стратегій, що охоплює всі ключові напрямки діяльності. В основі виробничої стратегії лежить принцип масштабування виробництва для досягнення мінімізації витрат. Цінова політика базується на диференційованому підході з використанням системи знижок, що дозволяє гнучко реагувати на ринкові умови. У сфері обслуговування компанія дотримується стратегії оптимізації витрат при збереженні необхідного рівня сервісу. Рекламна стратегія фокусується на позиціонуванні продукції як якісного продукту для здорового харчування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Маркетингові стратегії ПрАТ "Миронівський хлібопродукт"

Вид стратегії	Зміст стратегії	Очікуваний результат
Виробнича	Масове виробництво з мінімізацією витрат	Оптимізація собівартості
Цінова	Диференційовані ціни зі знижками	Гнучке ціноутворення
Обслуговування	Оптимізований сервіс	Контроль витрат
Рекламна	Позиціонування якісного продукту	Посилення бренду
Перспективна	Утримання позицій та освоєння нових ринків	Розширення присутності

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства.

У сфері збутової політики МХП використовує горизонтальний однорівневий канал розподілу, що включає три основні напрямки:

- пряма роздрібна торгівля через мережу магазинів;
- оптові поставки за договорами (освітні заклади);
- система одноразових замовлень (медичні заклади, оздоровчі табори).

Структура збутових каналів ПрАТ "МХП" представлена на рис. 2.2.

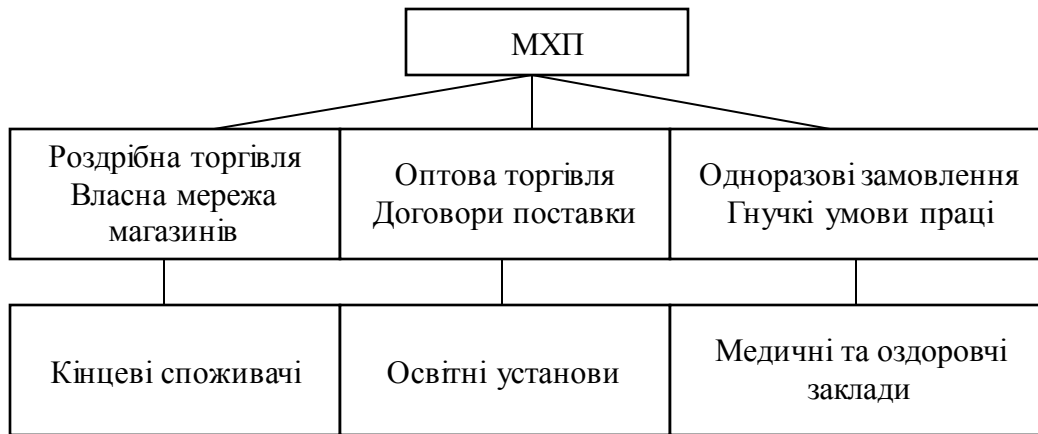


Рис. 2.2. Структура збутових каналів ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства.

На внутрішньому ринку м'ясної продукції МХП конкурує з такими виробниками як ТОВ "Агро-Овен" (ТМ "Золотко"), ПАТ "Володимир-Волинська птахофабрика" (ТМ "Чебатурочка"), ПРАТ "Дніпровський птахокомбінат" (ТМ "Знахарь"), ПРАТ "Дніпровська птахофабрика" (ТМ "Знатна курка") та ТзОВ "Волочиська птахофабрика". При цьому МХП зберігає лідерські позиції завдяки ефективній бізнес-моделі та постійному вдосконаленню операційних процесів [18].

Система дистрибуції холдингу включає розгалужену мережу франчайзингових точок продажу та партнерство з ключовими роздрібними мережами, що забезпечує максимальне охоплення цільової аудиторії та контроль за якістю обслуговування кінцевих споживачів. Розвиток власної дистрибуційної мережі дозволяє оптимізувати логістичні витрати та підтримувати конкурентні ціни на продукцію.

Експортний напрямок діяльності МХП охоплює ринки Європейського Союзу (Нідерланди, Ірландія, Бельгія, Польща, Італія, Греція), країн СНД та митного союзу (Вірменія, Киргизстан, Казахстан, Грузія, Молдова, Узбекистан, Таджикистан), Близького Сходу (Ірак, Йорданія, Ліван, ОАЕ, Кувейт) та Африки (Єгипет, Лівія, ДР Конго). Міжнародна експансія підтримується високими стандартами якості продукції та відповідністю вимогам цільових ринків [18].

Аналіз конкурентних позицій ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" демонструє комплексну систему переваг, що забезпечують лідерські позиції компанії на ринку. Розглянемо детальну структуру конкурентних переваг та їхній вплив на фінансово-економічні показники діяльності підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз системи конкурентних переваг ПрАТ "МХП"

Тип переваги	Характеристика	Механізм впливу	Стратегічне значення
Переваги низького порядку	Оптимізація собівартості через ефективне використання ресурсів	Безпосередній вплив на операційну ефективність	Короткострокова конкурентоспроможність
- Матеріальні ресурси	Оптимізація закупівель та логістики	Економія на масштабі	Підтримка цінової конкурентоспроможності
- Трудові ресурси	Ефективна система мотивації та продуктивності	Оптимізація ФОП	Стабільність виробничих процесів
- Цінова політика	Гнучке ціноутворення на різних ринках	Максимізація маржинальності	Адаптивність до ринкових умов
Переваги високого порядку	Унікальні компетенції та ринкові позиції	Формування довгострокових конкурентних бар'єрів	Довгострокова конкурентоспроможність
- Міжнародна присутність	Експорт у 65+ країн світу	Диверсифікація ризиків	Глобальна конкурентоспроможність
- Якість продукції	Міжнародна сертифікація	Преміальне позиціонування	Доступ до преміальних ринків
- Клієнтський сервіс	Індивідуальний підхід до клієнтів	Підвищення лояльності	Довгострокові відносини з клієнтами

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства

Аналіз діяльності МХП за 2021-2023 роки демонструє стійку позитивну динаміку, незважаючи на складні макроекономічні умови та війну в Україні (табл. 2.4) [23].

Основні показники діяльності ПрАТ "Миронівський хлібопродукт"

Показник	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	46 075 255	48 476 672	2 401 417	5,21
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн	39 095 966	43 497 444	4 401 478	11,26
Адміністративні витрати	тис. грн	2 299 167	3 451 293	1 152 126	50,11
Витрати на збут	тис. грн	3 467 983	4 552 283	1 084 300	31,27
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	44 863 116	51 501 020	6 637 904	14,80
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	1 212 139	-3 024 348	-4 236 487	X
Прибуток чистий	тис. грн	-7 285	-124 171	-116 886	X
Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції	коп.	97,37	106,24	8,87	9,11
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-0,02	-0,26	-0,24	x
Рентабельність продукції	%	2,70	-5,87	-8,57	x

Джерело: складено автором на основі [23].

З табл. 2.4 видно, що чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році збільшився на 5,21% або на 2 401 417 тис. грн. Це позитивна тенденція, яка свідчить про зростання обсягів реалізації або підвищення цін на продукцію.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла на 11,26% (4 401 478 тис. грн) порівняно з 2022 роком, що значно перевищує темпи зростання доходу. Це свідчить про підвищення витрат на виробництво, що може бути пов'язано зі зростанням цін на сировину, матеріали або енергоносії.

Адміністративні витрати у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 50,11% (1 152 126 тис. грн), що є значним збільшенням. Це може свідчити про неефективне управління витратами або про розширення управлінської структури.

Витрати на збут у 2023 році порівняно з 2022 роком зросли на 31,27% (1 084 300 тис. грн), що може бути наслідком збільшення маркетингових заходів або розширення збутової мережі.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком зростають на 14,8% (6 637 904 тис. грн) демонструє загальне збільшення витрат, що включає як виробничі, так і адміністративно-збутові витрати. Темпи зростання витрат випереджають темпи зростання доходу, що є тривожним сигналом.

Прибуток від реалізації продукції показує, що у 2023 році підприємство зазнало збитків у розмірі -3024348 тис. грн, що свідчить про значне погіршення фінансових результатів порівняно з 2022 роком (зниження на 4236487 тис. грн).

Чистий результат погіршився з -7 285 тис. грн у 2022 році до -124 171 тис. грн у 2023 році. Відносне зростання збитків на 1604,47% свідчить про суттєве погіршення рентабельності діяльності.

Витрати на 1 грн доходу у 2023 році зросли на 9,11% (з 97,37 коп. до 106,24 коп.), що означає, що на кожну гривню доходу витрачається більше коштів, ніж у попередньому році та за останній аналізований рік витрати перевищували доходи.

Рентабельність діяльності (продаж) у 2023 році показник знизився з -0,02% до -0,26%, що підтверджує нерентабельність діяльності підприємства.

Рентабельність продукції у 2023 році знижується з 2,7% до -5,87% демонструє, що виробництво стало збитковим, і реалізація продукції не покриває повністю витрати.

Таким чином, фінансовий стан підприємства погіршився: збільшення витрат перевищує зростання доходів, що призвело до збиткової діяльності. Рентабельність продукції та діяльності стала від'ємною, що ставить під загрозу стабільність підприємства.

Керівництву підприємства необхідно провести аналіз структури витрат, особливо адміністративних і на збут, для пошуку шляхів їх оптимізації, доцільно переглянути політику ціноутворення та зосередитись на підвищенні маржинального доходу. Підприємству слід звернути увагу на інновації та нові ринки для зростання обсягів реалізації та зменшення збитковості. Залучення

інвестицій або кредитних ресурсів може бути доцільним для покриття збитків і фінансування заходів з покращення ефективності діяльності.

Проаналізуємо основних конкурентів (табл. 2.5) [18].

Таблиця 2.5

Основні конкуренти ПрАТ "МХП" на внутрішньому ринку м'ясної продукції

Підприємство	Торгова марка	Конкурентні особливості
ПрАТ "МХП"	"Наша Ряба"	Лідер ринку, ефективна бізнес-модель, постійне вдосконалення операційних процесів
ТОВ "Агро-Овен"	"Золотко"	Розвинена мережа регіональної дистрибуції
ПАТ "Володимир-Волинська птахофабрика"	"Чебатурочка"	Сильні позиції в західному регіоні
ПРАТ "Дніпровський птахокомбінат"	"Знахарь"	Представленість в східному регіоні
ПРАТ "Дніпровська птахофабрика"	"Знатна курка"	Локальний виробник в Дніпропетровській області
ТзОВ "Волочиська птахофабрика"	-	Регіональний виробник

Джерело: складено автором на основі [18].

На внутрішньому ринку м'ясної продукції основним конкурентом МХП виступає ТОВ "Агро-Овен" з торговою маркою "Золотко". Підприємство володіє власною виробничою базою у Дніпропетровській області потужністю 65,8 тис. тонн м'яса птиці на рік. Компанія розвиває мережу фірмової роздрібної торгівлі, що налічує понад 350 точок продажу. "Агро-Овен" фокусується на середньому ціновому сегменті та активно впроваджує програми лояльності для роздрібних клієнтів. Частка компанії на ринку промислового виробництва курятини складає 6%.

ПАТ "Володимир-Волинська птахофабрика" під торговою маркою "Чебатурочка" є потужним регіональним виробником із річним обсягом виробництва 62,4 тис. тонн. Підприємство має сильні позиції в західних областях України та розвиває експортний напрямок, зокрема поставки до країн ЄС. Виробничий комплекс розташований у Волинській області та включає інкубатор, комбикормовий завод та забійний цех. Компанія однією з

перших в галузі отримала сертифікати відповідності стандартам ISO та НАССР, що дозволяє їй успішно конкурувати на зовнішніх ринках.

ПРАТ "Дніпровський птахокомбінат", що працює під брендом "Знахарь", сконцентрував виробничі потужності у Дніпропетровському регіоні з річною потужністю 60 тис. тонн. Підприємство спеціалізується на виробництві охолодженого м'яса птиці та напівфабрикатів. Компанія розвиває власну дистрибуційну мережу в східних областях України та має налагоджені канали збуту через національні роздрібні мережі. Особливістю стратегії є фокус на випуск продукції глибокої переробки з високою доданою вартістю.

ПРАТ "Дніпровська птахофабрика" з торговою маркою "Знатна курка" забезпечує близько 5% промислового виробництва м'яса птиці в Україні. Виробничий комплекс підприємства включає племрепродуктор, інкубатор та забійний цех загальною потужністю понад 60 тис. тонн на рік. Компанія розвиває власну логістичну інфраструктуру та мережу дистрибуції в Дніпропетровській, Запорізькій та Харківській областях. Підприємство активно впроваджує енергоефективні технології та модернізує виробниче обладнання.

ТЗОВ "Волочиська птахофабрика" є регіональним виробником з річною потужністю 42 тис. тонн м'яса птиці. Підприємство має вертикально-інтегровану структуру, що включає вирощування зернових, виробництво комбікормів та переробку м'яса птиці.

Основними ринками збуту є Хмельницька, Тернопільська та Вінницька області. Компанія розвиває експортний напрямок через поставки замороженої продукції до країн Близького Сходу та Африки.

Розглянемо маркетингові інструменти комунікації ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" (табл. 2.6).

МХП реалізує комплексний підхід до маркетингових комунікацій, використовуючи як традиційні, так і digital-канали. Особлива увага приділяється розвитку онлайн-присутності через корпоративний сайт та

соціальні мережі, що відповідає сучасним трендам споживчої поведінки. Компанія активно працює над розширенням digital-комунікацій, хоча наявність лише у Facebook та Instagram вказує на потенціал для подальшого розвитку соціальних медіа.

Таблиця 2.6

**Маркетингові інструменти комунікації ПрАТ "Миронівський
хлібопродукт"**

Інструмент	Характеристика	Періодичність	Ефективність
Традиційна реклама	Друковані матеріали (листівки, брошури) Публікації в ЗМІ - Зовнішня реклама (банери, плакати)	Постійно протягом року	Висока впізнаваність бренду
Digital-комунікації	Корпоративний сайт (mhp.com.ua) Facebook, Instagram Тематичні форуми	Щоденна активність	Активна взаємодія з аудиторією
Виставкова діяльність	Галузеві виставки Презентації продукції Дегустації	Щоквартально	Нові B2B контакти
Стимулювання збуту	Система знижок Дегустації в точках продажу Акційні пропозиції	Щомісячні акції	Зростання продажів
PR-заходи	Корпоративні події Прес-релізи Інформаційні бюлетені	За календарним планом	Посилення репутації

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства.

Ключовими інструментами залучення клієнтів виступають:

- інформаційні матеріали з детальним описом продукції;
- гнучка система знижок;
- регулярні дегустації в торгових точках;
- участь у галузевих виставках;
- зовнішня реклама в ключових локаціях.

Для посилення ефективності маркетингових комунікацій компанія використовує комбінацію різних інструментів, що дозволяє охопити максимальну цільову аудиторію та забезпечити синергетичний ефект від рекламних кампаній. Особливий акцент робиться на інтерактивних форматах

взаємодії зі споживачами, таких як дегустації та виставкові заходи, що дозволяють продемонструвати якість продукції та отримати безпосередній зворотний зв'язок від клієнтів.

2.2. Дослідження місії та основних цілей ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» для побудови стратегій

ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" визначає свою місію як забезпечення продовольчої безпеки України шляхом сталого розвитку якісного та інноваційного виробництва курятини та агропродукції. Компанія позиціонує себе як провідний виробник, що впроваджує найкращі світові практики у сфері агропромислового виробництва та забезпечує споживачів високоякісною продукцією за доступними цінами.

Стратегічне бачення МХП базується на трьох ключових компонентах:

- вертикальна інтеграція виробництва;
- технологічне лідерство;
- міжнародна експансія.

Вертикальна інтеграція забезпечує контроль над усім виробничим ланцюгом - від вирощування зернових до реалізації готової продукції, що дозволяє оптимізувати витрати та гарантувати стабільну якість. Технологічне лідерство досягається через постійну модернізацію виробничих потужностей та впровадження інноваційних рішень у всіх бізнес-процесах. Міжнародна експансія реалізується через розширення географії експорту та адаптацію продукції під вимоги різних ринків.

Розглянемо детальну структуру стратегічних цілей ПрАТ "МХП" у розрізі ключових напрямків діяльності в табл. 2.7.

Реалізація стратегічних цілей МХП підтримується чіткою системою корпоративного управління та контролю. Компанія впровадила збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), яка охоплює чотири ключові перспективи: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та розвиток персоналу.

Кожен напрямок має свої КРІ та метрики успішності, що дозволяє ефективно відслідковувати прогрес досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.7

Система стратегічних цілей ПрАТ "Миронівський хлібопродукт"

Напрямок	Стратегічні цілі	Механізми реалізації
Виробництво	Збільшення виробничих потужностей на 25%	Будівництво нових комплексів, модернізація обладнання
Експорт	Вихід на 5 нових ринків збуту	Сертифікація продукції, розвиток дистрибуції
Інновації	Впровадження Industry 4.0 технологій	Автоматизація процесів, цифрова трансформація
Сталий розвиток	Скорочення викидів CO2 на 30%	Зелена енергетика, енергоефективні технології
Продуктовий портфель	Запуск 20 нових SKU	R&D розробки, маркетингові дослідження
Фінансова ефективність	ЕВІТДА маржа >20%	Оптимізація витрат, підвищення продуктивності

Джерело: складено автором на матеріалах підприємства

У сфері операційної діяльності МХП фокусується на підвищенні ефективності виробництва через впровадження автоматизації та цифрових технологій. Компанія інвестує в модернізацію виробничих ліній, впроваджує системи предиктивного обслуговування обладнання та оптимізує логістичні процеси. Важливим напрямком є розвиток власної сировинної бази - земельний банк МХП забезпечує потреби у кормах та підтримує конкурентну собівартість продукції.

Міжнародна експансія залишається пріоритетним напрямком розвитку МХП. Компанія планує збільшити присутність на ринках ЄС через розширення продуктового портфеля та адаптацію під локальні споживчі переваги. Паралельно ведеться робота над виходом на нові перспективні ринки Азії та Африки, де зростає попит на якісну курятину. Експортна стратегія передбачає не лише прямі поставки, але й створення спільних підприємств та локальних виробничих майданчиків. Сталий розвиток та ESG-трансформація стають невід'ємною частиною стратегії МХП. Компанія впроваджує програми скорочення викидів CO2, розвиває альтернативну

енергетику та оптимізує використання природних ресурсів. Важливим напрямком є соціальні інвестиції в розвиток місцевих громад та підтримка освітніх ініціатив. МХП також працює над підвищенням прозорості бізнесу та відповідністю міжнародним стандартам корпоративного управління.

У сфері управління персоналом МХП реалізує комплексну стратегію розвитку людського капіталу, яка включає програми професійного навчання, систему кар'єрного просування та механізми матеріальної мотивації. Компанія створила корпоративний університет для підготовки фахівців різних напрямків - від операторів виробничих ліній до топ-менеджерів. Особлива увага приділяється формуванню кадрового резерву та розвитку управлінських компетенцій. МХП активно співпрацює з провідними аграрними університетами України, забезпечуючи стажування студентів та подальше працевлаштування найкращих випускників.

В рамках цифрової трансформації бізнесу МХП впроваджує сучасні технологічні рішення у всі аспекти діяльності. Компанія розвиває власну ІТ-інфраструктуру, впроваджує системи автоматизованого управління виробництвом та оптимізує бізнес-процеси на основі аналізу великих даних. Використання технологій предиктивної аналітики дозволяє покращити планування виробництва та знизити операційні ризики. Цифровізація логістичних процесів забезпечує ефективне управління ланцюгами поставок та оптимізацію маршрутів доставки продукції.

Екологічна стратегія МХП базується на принципах циркулярної економіки та відповідального використання природних ресурсів. Компанія інвестує в розвиток альтернативної енергетики, встановлюючи біогазові установки на виробничих майданчиках та впроваджуючи енергоефективні технології. Важливим напрямком є розвиток безвідходного виробництва, де побічні продукти одного процесу стають сировиною для іншого. МХП також реалізує програми збереження біорізноманіття в регіонах присутності.

В контексті корпоративної соціальної відповідальності МХП розвиває партнерські відносини з місцевими громадами та реалізує масштабні

соціальні проекти. Компанія підтримує розвиток інфраструктури в сільській місцевості, фінансує освітні програми та сприяє створенню нових робочих місць у регіонах присутності. МХП також активно долучається до благодійних ініціатив та надає гуманітарну допомогу в кризових ситуаціях. МХП також активно долучається до благодійних ініціатив та надає гуманітарну допомогу в кризових ситуаціях [18].

2.3. Оцінювання бізнес-портфеля підприємства методом адаптованої матриці БКГ

Адаптована матриця БКГ один із різновидів матриці Бостонської Консультативної Групи. Вона будується за такими показниками, як темпи зростання обсягів продажу поточного року по відношенню до попереднього періоду та частки обсягу продажів окремої асортиментної групи у загальному обсязі продажів підприємства. Задля досягнення поставленої мети треба вирішити одне із визначених завдань, а саме – оцінити ступінь збалансованості товарного портфеля підприємства.

На основі даних про обсяги продажу продукції ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2021-2023 роки проведемо оцінку структури бізнес-портфеля компанії з використанням адаптованої матриці БКГ (табл. 2.8).

За допомогою цих даних розрахуємо темпи зростання продажу кожної асортиментної групи ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2022 рік: Т1 (М'ясо птиці) = $(14735337/14074921) \times 100\% = 104,69\%$; Т2 (М'ясопереробка) = $(13221861/12671304) \times 103,34\% = 104,34\%$; Т3 (Рослинництво) = $(1049007/1006865) \times 100\% = 104,19\%$; Т4 (Комбікорми) = $(1383680/1336155) \times 100\% = 103,56\%$; Т5 (Олійний напрямок) = $(15654852/16857891) \times 100\% = 92,86\%$; Т6 (Інше) = $(30519/49836) \times 100\% = 61,24\%$

**Вихідні дані для побудови адаптованої матриці БКГ ПрАТ
"Миронівський хлібопродукт" за 2021-2023 роки**

Найменування СГП	Обсяги продажу товару ПрАТ "МХП", тис. грн.			Темпи зростання обсягів продаж порівняно з попереднім періодом, %		Питома вага асортиментної групи у загальному обсязі продаж, %	
	2021	2022	2023	2022	2023	2022	2023
1. М'ясо птиці	14074921	14735337	15289078	104,69	103,76	31,98	31,54
2. М'ясопереробка	12671304	13221861	13975895	104,34	105,70	28,70	28,83
3. Рослинництво	1006865	1049007	1228837	104,19	117,14	2,28	2,53
4. Комбикорми	1336155	1383680	1563541	103,56	113,00	3,00	3,23
5. Олійний напрямок	16857891	15654852	16388564	92,86	104,69	33,98	33,81
6. Інше	49836	30519	30758	61,24	100,78	0,07	0,06
РАЗОМ:	45996972	46075255	48476672	100,17	105,21	100,00	100,00

Джерело: розраховано автором.

Для визначення горизонтальної лінії поділу поля матриці на зони розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною величинами темпів зростання продажу продукції: $T_{\text{под } 2022} = (61,24 + 104,69) / 2 = 82,97\%$.

Наступним кроком є розрахунок частки обсягу продажів кожної асортиментної групи ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" у загальному обсязі продажів за 2022 рік: $Ч_1 = (14735337 / 46075255) \times 100\% = 31,98\%$; $Ч_2 = (13221861 / 46075255) \times 100\% = 28,70\%$; $Ч_3 = (1049007 / 46075255) \times 100\% = 2,28\%$; $Ч_4 = (1383680 / 46075255) \times 100\% = 3,0\%$; $Ч_5 = (15654852 / 46075255) \times 100\% = 33,98\%$; $Ч_6 = (30519 / 46075255) \times 100\% = 0,07\%$

Розраховуємо середнє значення між мінімальною та максимальною частками обсягів продажу у загальному продажу продукції для визначення вертикальної лінії поділу матриці на зони:

$$Ч_{\text{под } 2022} = (0,07 + 33,98) / 2 = 17,03\%$$

Зобразимо матрицю БКГ за 2022 рік на рис. 2.3.



Рис. 2.3. Адаптована матриця БКГ для ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2022 рік

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.8.

Розраховуємо темпи зростання обсягів продажу продукції та частки обсягу продажів кожної асортиментної групи у загальному обсязі продажу продукції ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2023 рік: Т1 (М'ясо птиці) = $(15289078/14735337) \times 100\% = 103,76\%$; Т2 (М'ясопереробка) = $(13975895/13221861) \times 100\% = 105,7\%$; Т3 (Рослинництво) = $(1228837/1049007) \times 100\% = 117,14\%$; Т4 (Комбікорми) = $(1563541/1383680) \times 100\% = 113,0\%$; Т5 (Олійний напрямок) = $(16388564/15654852) \times 100\% = 104,69\%$; Т6 (Інше) = $(30758/30519) \times 100\% = 100,78\%$.

Лінії горизонтального розподілу поля матриці:

$$T_{\text{под}2023} = (100,78 + 117,14) / 2 = 108,96\%$$

Розраховуємо частки в загальному обсязі продажів за 2023 рік: Ч1 = $(15289078 / 48476672) \times 100\% = 31,54\%$; Ч2 = $(13975895 / 48476672) \times 100\% = 28,83\%$; Ч3 = $(1228837 / 48476672) \times 100\% = 2,53\%$; Ч4 = $(1563541 / 48476672) \times 100\% = 3,23\%$; Ч5 = $(16388564 / 48476672) \times 100\% = 33,81\%$; Ч6 = $(30758 / 48476672) \times 100\% = 0,06\%$

Лінія вертикального розподілу: $Ч_{\text{под}2023} = (0,06 + 33,81) / 2 = 16,94$

Зобразимо матрицю БКГ за 2022 рік на рис. 2.4.

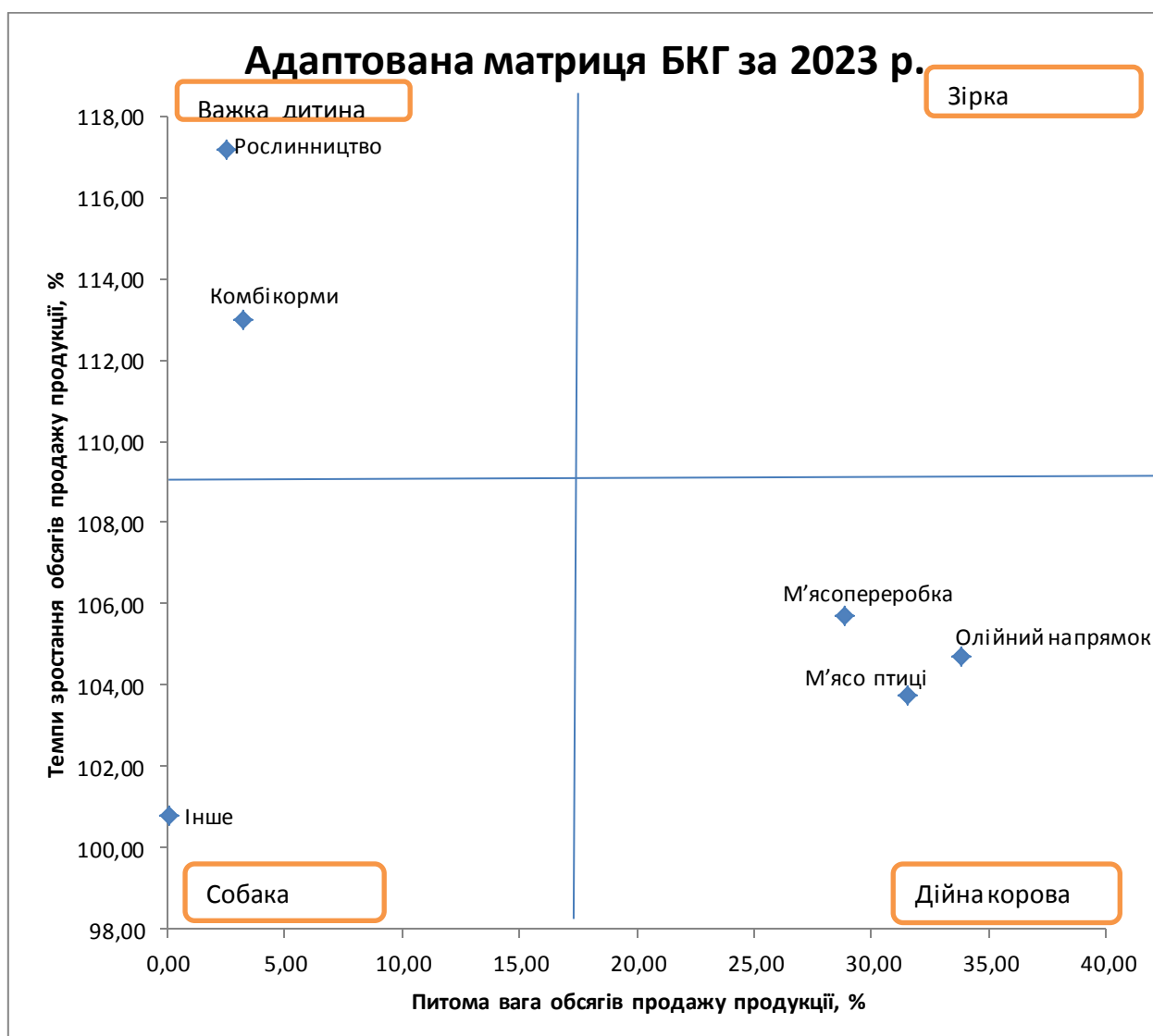


Рис. 2.4. Адаптована матриця БКГ для ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2023 рік

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.3.

На основі отриманих матриць БКГ побудуємо таблицю, яка відображає обсяги продажу продукції по групах адаптованої матриці БКГ (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Визначення обсягів продажу продукції по групах адаптованої матриці БКГ ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2022-2023 р.р.

Назва СГП	Обсяги продажу продукції по групах матриці БКГ, тис. грн.							
	"Важка дитина"		"Зірка"		"Собака"		"Дійна корова"	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023
М'ясо птиці			14735337					15289078
М'ясопереробка			13221861					13975895
Рослинництво	1049007	1228837						
Комбікорми	1383680	1563541						
Олійний напрямок			15654852					16388564
Інше					30519	30758		
Разом:	2432687	2792378	43612050		30519	30758		45653537

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.8 та рис. 2.3 і 2.4.

На основі даних табл. 2.9 визначаємо структуру бізнес-портфеля підприємства у розрізі чотирьох основних СГП за модифікованою матрицею (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура товарного портфеля ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за результатами адаптованої матриці БКГ

Показники	2022 рік		2023 рік		Відхилення у структурі, % (+,-)
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
"Важка дитина"	2432687	5,28	2792378	5,76	0,48
"Зірка"	43612050	94,65		0,00	-94,65
"Собака"	30519	0,07	30758	0,06	-0,01
"Дійна корова"		0,00	45653537	94,18	94,18
Загальний обсяг продаж	46075256	100,00	48476673	100,00	0,00

Джерело: розраховано автором на основі даних табл. 2.9.

За даними табл. 2.10 за результатами адаптованої матриці БКГ за 2022 та 2023 роки, можна зробити наступні висновки.

Загальний обсяг продажів зріс на 2 401 417 тис. грн або 5,21% (з 46 075 256 тис. грн у 2022 році до 48 476 673 тис. грн у 2023 році). Це свідчить про зростання реалізації, але необхідно оцінити внесок кожної категорії товарів у цей приріст.

За даними табл. 2.10 проведемо аналіз окремих категорій.

Група "Важка дитина": В 2023 році обсяг продажів цієї категорії зріс на 14,79%, що свідчить про позитивну динаміку. Збільшення на 359691 тис. грн може бути результатом покращення попиту на дану продукцію або вдосконалення маркетингових стратегій.

Група "Зірка": Обсяг продажів цієї категорії знизився на 100% у 2023 році, що є суттєвим негативним фактором. Повне припинення продажів цієї категорії на 43,6 млн грн може бути наслідком змін у попиті, закриття лінії або змін у стратегії компанії.

Група "Собака": Незначний приріст на 239 тис. грн (0,78%) у 2023 році свідчить про стабільність цього сегмента, хоча загальний обсяг продажів залишається низьким. Проте, цей сегмент потребує детальнішого аналізу для визначення подальших стратегій розвитку.

Група "Дійна корова": Категорія з'явилась у 2023 році з обсягом продажів 45,65 млн грн, що складає 94,18% від загального обсягу продажів. Це свідчить про те, що даний сегмент став основним джерелом доходу, і компанія, ймовірно, змістила акценти на цей продукт.

За даними табл. 2.10, бізнес-портфель компанії не є повністю збалансованим.

1. Дисбаланс між сегментами: Спостерігається суттєвий дисбаланс у доходах від різних категорій. Продукт "Дійна корова" займає 94,18% загального обсягу продажів, що робить компанію дуже залежною від цього сегменту. Якщо попит на цей продукт зменшиться або з'являться проблеми в його постачанні, компанія може зазнати значних фінансових втрат.

2. Зменшення продажів "Зірки": Категорія "Зірка" повністю втратила обсяг продажів (100% зниження), що може вказувати на стратегічні проблеми в управлінні цим продуктом або його виведення з ринку. Це свідчить про нестабільність у деяких частинах портфеля.

3. Низька частка "Собаки": Продукт "Собака" має дуже невеликий обсяг продажів, що свідчить про його маргіальність в загальному портфелі. Хоча зростання на 0,78% є позитивним, цей сегмент не відіграє значної ролі у фінансових результатах.

Таким чином, бізнес-портфель компанії виглядає нерівномірно розподіленим. Дуже висока залежність від одного продукту ("Дійна корова") і відсутність розвитку або повне припинення деяких сегментів ("Зірка") створює ризики для довгострокової стабільності. Для забезпечення більшої збалансованості та стійкості компанії потрібно диверсифікувати портфель та забезпечити стабільність в усіх сегментах.

Загалом компанія демонструє зростання, проте потрібно більше уваги приділяти розвитку інших сегментів та вивченню причин припинення продажів "Зірки". Висока частка "Дійної корови" також може бути як перевагою, так і ризиком, якщо цей сегмент стане занадто залежним від одного продукту.

У другому розділі проаналізовано стан бізнес-портфеля ПрАТ "Миронівський хлібопродукт", яке є провідним агропромисловим холдингом України. Було здійснено комплексну характеристику підприємства, що включає оцінку його корпоративної структури, географії діяльності, виробничих потужностей і продуктової диверсифікації. З'ясовано, що підприємство демонструє високий рівень операційної ефективності завдяки вертикальній інтеграції та розгалуженій дистрибуційній мережі, яка охоплює як внутрішній, так і зовнішні ринки.

Було досліджено бізнес-портфель компанії за допомогою адаптованої матриці БКГ, що дало змогу визначити стратегічну позицію її бізнес-одиниць. Портфель бізнес-портфель компанії виглядає нерівномірно

розподіленім. Дуже висока залежність від одного продукту ("Дійна корова") і відсутність розвитку або повне припинення деяких сегментів ("Зірка") створює ризики для довгострокової стабільності. Для забезпечення більшої збалансованості та стійкості компанії потрібно диверсифікувати портфель та забезпечити стабільність в усіх сегментах.

Також було проведено фінансово-економічний аналіз, який показав зростання масштабів діяльності підприємства, але водночас виявив проблеми, пов'язані зі збитковістю. Виявлено, що для подальшого успішного розвитку компанії необхідно оптимізувати витрати, підвищити ефективність управління та розробити стратегії, спрямовані на зміцнення фінансових позицій і розширення ринкової присутності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ БІЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ ПРАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1. Основні напрями удосконалення стратегій зростання бізнесу досліджуваного підприємства

На основі проведеного аналізу бізнес-портфеля ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" та дослідження поточних стратегічних позицій компанії, розробимо комплексні пропозиції щодо удосконалення стратегій зростання. Визначальним фактором при формуванні рекомендацій виступає необхідність збалансування портфеля та посилення конкурентних позицій у ключових сегментах ринку.

Основні напрями удосконалення стратегій зростання бізнесу ПрАТ «МХП». Аналіз динаміки продажів у 2022–2023 роках показує значні зміни у позиціонуванні продукції компанії, зокрема повне зникнення категорії «Зірка» та суттєве зростання категорії «Дійна корова». Для забезпечення стабільного розвитку компанії необхідно впровадити комплексні стратегії зростання, спрямовані на розширення ринку, покращення ефективності бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій.

1. Диверсифікація асортименту та оновлення продуктової лінійки. Розширення лінійки продуктів, які мають високий потенціал росту (категорії «Важка дитина» та «Дійна корова»). Впровадження нових видів продукції, орієнтованих на зміну споживчих переваг (екологічні продукти, продукти для спеціальних дієт, напівфабрикати тощо). Відновлення позицій категорії «Зірка» шляхом розробки інноваційних маркетингових стратегій та адаптації продуктів під поточний ринковий попит.

2. Оптимізація виробничих процесів та зниження витрат. Автоматизація виробництва та логістики для підвищення ефективності

роботи. Перехід на енергозберігаючі технології та екологічно чисте виробництво. Оптимізація ланцюгів постачання для мінімізації витрат і підвищення конкурентоспроможності.

3. Розширення ринків збуту та міжнародна експансія. Вихід на нові міжнародні ринки, зокрема ЄС, Близький Схід та Азію. Розширення співпраці з міжнародними партнерами та дистриб'юторами. Впровадження омніканальних стратегій продажів (поєднання офлайн- та онлайн-торгівлі, маркетплейси).

4. Посилення маркетингової та брендової стратегії. Інвестиції у цифровий маркетинг, соціальні мережі та інфлюенсер-маркетинг для підвищення впізнаваності бренду. Проведення акцій, програм лояльності та брендкових кампаній для стимулювання попиту.

Спонсорство ПрАТ «МХП» у національному відборі Євробачення 2025:

- збільшення впізнаваності бренду серед широкої аудиторії, включаючи молодь та міжнародну спільноту;
- підвищення лояльності споживачів завдяки асоціації з масштабним культурним заходом;
- розширення охоплення рекламних кампаній, інтеграція бренду у телевізійні трансляції, digital-рекламу та соціальні мережі;
- співпраця з артистами та блогерами, які братимуть участь у відборі, що допоможе підвищити довіру до продукції.

5. Інноваційний розвиток та цифрова трансформація. Використання Big Data та аналітики для прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Впровадження e-commerce платформ для збільшення прямих продажів. Використання AI та машинного навчання для автоматизації маркетингових рішень та оптимізації логістики.

Таким чином, участь ПрАТ «МХП» у спонсорстві Національного відбору на Євробачення 2025 є важливим елементом стратегії зростання компанії. Це дозволить не тільки підвищити впізнаваність бренду, але й

забезпечити довгострокове зростання продажів, розширення цільової аудиторії та зміцнення конкурентних позицій компанії.

Успішне впровадження зазначених стратегій дозволить ПрАТ «МХП» не лише зберегти лідерські позиції на ринку, а й забезпечити довгострокове зростання, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних переваг у 2024–2025 роках.

3.2. Маркетингове обґрунтування та розрахунок бюджету маркетингу впровадження запропонованого заходу – спонсорська підтримка національного відбору на Євробачення 2025

Маркетингове обґрунтування спонсорства Євробачення 2025 для ПрАТ "Миронівський хлібопродукт".

1. Актуальність заходу. Спонсорство міжнародного пісенного конкурсу Євробачення 2025 – це стратегічний крок для ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" (МНР), який дозволяє значно розширити вплив компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Враховуючи, що Євробачення є однією з найпопулярніших подій у Європі, а також має широку глядацьку аудиторію (понад 160 млн глядачів у 2023 році), участь МНР у цьому заході сприятиме підвищенню впізнаваності бренду та залученню нових споживачів.

2. Цілі маркетингової кампанії:

- зміцнення іміджу компанії – позиціонування МНР як інноваційного, соціально відповідального та міжнародно орієнтованого бізнесу;

- збільшення впізнаваності бренду – інтеграція у Євробачення забезпечить контакт із мільйонами споживачів у Європі;

- підвищення лояльності споживачів – створення емоційного зв'язку між брендом та аудиторією через асоціацію з важливою культурною подією;

- зростання продажів продукції – рекламні активності, дегустації та спецпропозиції сприятимуть підвищенню попиту на продукцію МНР.

3. Цільова аудиторія.

Основні групи: молодь віком 18-35 років, яка активно слідкує за Євробаченням та споживає продукцію МНР, родини з дітьми, які цікавляться якісною та смачною продукцією, європейські споживачі, які можуть зацікавитися українськими брендами.

Географічний охоплення: Україна – основний ринок для МНР. Європейські країни – ринки для експорту продукції (Польща, Німеччина, Великобританія).

4. Конкурентні переваги спонсорства: широке охоплення аудиторії – багатомільйонна міжнародна глядацька база, емоційний маркетинг – асоціація з позитивними емоціями, музикою та міжнародною єдністю, можливість інтеграції у різні рекламні формати – телевізійна реклама, діджитал-просування, спонсорство подій, підвищення вартості бренду – компанія стає асоційованою з великою подією світового масштабу.

5. Очікувані результати: +20% зростання впізнаваності бренду серед української аудиторії, +15% зростання продажів брендованої продукції у період проведення Євробачення, активний приріст підписників та взаємодій у соціальних мережах, закріплення МНР у статусі лідера українського продовольчого ринку.

Таким чином, спонсорство Євробачення 2025 – це стратегічно вигідний маркетинговий хід для МНР, який дозволить значно підвищити популярність бренду, залучити нових клієнтів та закріпити позиції компанії на українському та міжнародному ринках. Успішна реалізація цього заходу дозволить МНР отримати значний приріст продажів та посилити лояльність споживачів.

Проект: спонсорство Євробачення 2025 для ПрАТ "Миронівський хлібопродукт". Маркетингові витрати (8000 тис. грн). Загальний бюджет: 8000 тис. грн.

Ціль: гідвищення впізнаваності бренду, залучення нових споживачів, покращення іміджу МНР через інтеграцію в Євробачення 2025.

Розглянемо маркетингові витрати ПрАТ «МХП» на участь у заході, на суму 8000 тис. грн. представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура маркетингових витрат

Категорія витрат	Сума, тис. грн.	Частка бюджету, %
Офіційне спонсорство (партнерство з Євробаченням)	3200	40
Рекламна кампанія (ТБ, діджитал, зовнішня реклама)	2000	25
Брендування заходів та продуктовий маркетинг	800	10
Інфлюенсер-маркетинг, блогери, колаборації	640	8
Промо-акції, дегустації, інтерактивні заходи	480	6
SMM, контент-маркетинг, відео-продакшн	400	5
PR-кампанія (ЗМІ, прес-релізи, інтерв'ю, новини)	320	4
Непередбачені витрати та логістика	160	2
Загальний бюджет	8000	100

Джерело: розроблено автором

Проведемо деталізацію основних витрат.

1. Офіційне спонсорство (3200 тис. грн., 40%): отримання статусу партнера Євробачення, логотип компанії на офіційних матеріалах, виходи в ефір під час трансляцій, присутність у прес-релізах та PR-кампаніях

2. Рекламна кампанія (2000 тис. грн., 25%): ТБ-реклама (національні канали, що транслюють Євробачення), діджитал-реклама (YouTube, Facebook, Instagram, TikTok, Google Ads), зовнішня реклама (білборди, сітілайти у містах проведення)

3. Брендування заходів та продуктовий маркетинг (800 тис. грн., 10%): логотип МНР на стадіоні та у фан-зонах, спеціальне пакування продукції з символікою Євробачення, продаж брендваної продукції під час заходу.

4. Інфлюенсер-маркетинг (800 тис. грн., 8%): співпраця з українськими та міжнародними блогерами, спонсорство контенту з закулісними матеріалами, відео з амбасадорами бренду.

5. Промо-акції та дегустації (640 тис. грн., 6%): безкоштовна дегустація продукції у фан-зонах, розіграші квитків на шоу серед споживачів, інтерактивні акції у соцмережах.

6. SMM та контент-маркетинг (400 тис. грн., 5%): розробка унікального контенту, ведення соцмереж з акцентом на Євробачення, продакшн відео-контенту

7. PR-кампанія (320 тис. грн., 4%): розміщення матеріалів у ЗМІ, інтерв'ю та прес-релізи, офіційні заяви про партнерство.

8. Непередбачені витрати (160 тис. грн., 2%): додаткові витрати, які можуть виникнути під час реалізації кампанії

Очікувані результати від проекту участі у спонсорстві Євробачення 2025: підвищення впізнаваності бренду МНР серед українських та європейських споживачів, збільшення продажів брендованої продукції в період Євробачення, позитивний імідж компанії на міжнародному рівні, активне залучення аудиторії через соціальні мережі та інтеграцію у заходи Євробачення. Ця стратегія дозволить максимально ефективно використати бюджет у 100 млн грн, забезпечивши високу впізнаваність бренду та залучення нових клієнтів.

3.3. Розрахунок очікуваних результатів від впровадження заходу

Для визначення очікуваних результатів від участі у спонсорстві національного відбору Євробачення 2025, що передбачає збільшення обсягів чистого прибутку, було проведено опитування серед 7 експертів, які є управлінцями ПрАТ «МХП» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз зміни чистого доходу за результатами опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації Оі, тис. грн.	2423834	2181450	1696684	1939067	2666217	2181450	1696684

Джерело: розроблено автором

Далі потрібно провести перевірку на надійність та типовість прогнозних значень збільшення чистого доходу, наведених у табл. 3.2.

Треба розрахувати середньоквадратичне відхилення за формулою (3.1):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де n – це к-сть експертів;

O_i – це прогноз обсягів зростання чистого доходу від i -го експерта;

$O_{\text{сер}}$ – це середньоарифметичне значення всіх прогнозів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу O_i млн. грн.	2423,83	2181,45	1696,68	1939,06	2666,21	2181,45	1696,68
Сумарні значення оцінок експертів	14785,39						
$O_{\text{сер}}$	2112,2						
Відхилення $\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	311,636	69,252	-415,514	-173,131	554,019	69,252	-415,514
ΔO^2	97117	4795,84	172651,9	29974,34	306937,1	4795,84	172651,9
$\Sigma \Delta O^2$	788924451609						

Джерело: розроблено автором

На основі даних табл. 3.3 потрібно провести розрахунок середньоквадратичного відхилення за формулою (3.1):

$$\sigma = \sqrt{\frac{788924451609}{7}} = 335713 \text{ тис. грн.}$$

Показник середньоквадратичного відхилення σ потрібно поділити на середньоарифметичне значення прогнозу експертів $O_{\text{сер}}$ та вийде значення коефіцієнту варіації за формулою (3.2):

$$\omega = \frac{\sigma}{O_{\text{сер}}} \cdot 100\% \quad (3.2)$$

$$\omega = \frac{335713}{2112198} \cdot 100\% = 15,89\%$$

Оскільки отримане значення коефіцієнта варіації $\omega = 15,89 < 33\%$, то це означає, що усі думки експертів можна вважати однорідними, тобто ці прогнози можна використовувати для подальших розрахунків.

Далі потрібно визначити найвірогідніше значення прогнозу за методом медіан, розмістивши прогнози експертів у порядку зростання (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

Визначення найвірогіднішого значення прогнозу за методом медіан

Показник	Прогнози експертів						
	Величина, шт.	1696684	1696684	1939067	2181450	2181450	2423834
Тип прогнозу	Песимістичний прогноз, П			Найвірогідніший прогноз, НВ			Оптимістичний прогноз, О

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних табл. 3.4 потрібно розрахувати ОП (очікуваний прогноз) чистого доходу завдяки впровадженню запропонованого заходу (формула 3.3):

$$ОП = \frac{О+4\cdot НВ+П}{6} \quad (3.3)$$

$$ОП = \frac{2666217+4\cdot 2181450+1696684}{6} = 2181450 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо відсоток зростання чистого доходу від реалізації у проектному році:

$$2181450/48476672\cdot 100=4,5\%,$$

де 48476672 тис. грн. – величина виручки від реалізації у базисному році.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в базисному році склали 51501020 тис. грн., в тому числі змінні витрати - 43497444 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$(43497444 \cdot 4,5 \%) / 100 = 1957385 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на маркетингові заходи становлять 8000 тис. грн., отже сумарний приріст повних витрат складе:

$$\text{Приріст повних витрат} = 1957385 + 8000 = 1965385 \text{ тис.грн.}$$

Отже, повні витрати в проектному році складуть:

$$51501020 + 1965385 = 53466405 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році як різницю між приростом чистого доходу (виручки) від реалізації продукції та приростом повних витрат:

$$\Delta \text{Пр} = 2181450 - 1965385 = 216065 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції у проектному році складе:

$$-3024348 + 216065 = -2808283 \text{ тис. грн.}$$

де -3024348 тис. грн. – базове значення збитку від реалізації продукції (табл. 2.4).

Оскільки збиток не оподатковується, то за результатами проекту підприємство зменшить свій чистий збиток на суму 216065 тис. грн. Очікувані результати від впровадження заходу показано у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження заходу, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	2181450
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	1965385
Приріст прибутку від реалізації продукції	216065
Приріст чистого прибутку	216065

Джерело: розроблено автором

З табл. 3.5, внаслідок впровадження запропонованого заходу чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році збільшиться на 2181450 тис. грн. Показник повних витрат зросте на 1965385 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 216065 тис. грн, сума чистого збитку зменшиться на 216065 тис. грн..

3.4. Вплив запропонованого заходу на показники роботи підприємства

Участь ПрАТ «МХП» у спонсорстві національного відбору Євробачення 2025 може мати кілька значних наслідків. По-перше, це підвищить брендове впізнавання компанії серед широкої аудиторії, адже Євробачення – це велика медіаподія, що охоплює мільйони глядачів. По-друге, така участь може поліпшити імідж компанії, асоціюючи її з культурними ініціативами та підтримкою українського мистецтва. Третє, це дозволить компанії підвищити свою лояльність серед споживачів, оскільки люди часто позитивно сприймають бренди, що підтримують культурні заходи. Четверте, може покращити співпрацю з іншими міжнародними партнерами, враховуючи міжнародний масштаб заходу. Очікуваний вплив на фінансові показники демонструє перспективи покращення доходів, прибутковості та конкурентоспроможності (табл. 3.6).

З табл. 3.7 видно, що в результаті впровадження запропонованого заходу покращаться основні показники діяльності ПрАТ «МХП». Деякі з них були розраховані наступним чином:

1. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації:

$$V_{1\text{грн.чд}} = 53\,466\,405 / 50\,658\,122 * 100 = 105,54 \text{ коп.}$$

2. Рентабельність продаж:

$$R_{\text{продаж}} = 91894 / 50\,658\,122 * 100 = 0,18\%.$$

3. Рентабельність продукції:

$$R_{\text{продукції}} = -2\,808\,283 / 53\,466\,405 * 100 = -5,25\%.$$

Отже, внаслідок впровадження запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 2 181 450 тис. грн. і складе 50 658 122 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1 965 385 тис. грн. (або на 3,82%), прибуток від реалізації продукції збільшиться на 216065 тис. грн., а сума чистого збитку зменшиться на 216065 тис. грн., як наслідок, підприємство

стане прибутковим і чистий прибуток у проектному році становитиме 91894 тис. грн.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності
ПрАТ «МХП»**

Показник	Одиниця виміру	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення	
				абсолютне	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн	48 476 672	50 658 122	2 181 450	4,50
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	51 501 020	53 466 405	1 965 385	3,82
Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	-3 024 348	-2 808 283	216 065	x
Прибуток чистий	тис. грн	-124 171	91 894	216 065	x
Витрати на 1 грн чистого доходу від реалізації продукції	коп.	106,24	105,54	-0,70	-0,65
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-0,26	0,18	0,44	x
Рентабельність продукції	%	-5,87	-5,25	0,62	x

Джерело: розроблено автором

Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться з 106,24 коп до 105,54 коп. Рентабельність діяльності (продажу) після впровадження заходу становитиме 0,18%. Хоча відсоток і малий, але це є позитивним зрушенням, оскільки підприємство стане прибутковим і внаслідок цього показник рентабельності стане додатнім. Рентабельність продукції все ще залишиться від'ємним показником та незначно збільшиться, що є позитивним моментом, оскільки збиток від реалізації продукції став зменшуватися.

Таким чином, участь спонсорстві національного відбору на Євробачення 2025 для ПрАТ «МХП» дозволить покращити результати роботи ПрАТ «МХП», а тому цю ініціативу можна рекомендувати для впровадження на підприємстві.

Участь у спонсорстві національного відбору на Євробачення 2025 для ПрАТ «МХП» матиме такі наслідки.

1. Збільшення впізнаваності бренду. Спонсорство такого масштабного заходу дозволить значно підвищити впізнаваність бренду серед широкої аудиторії. Євробачення – це один із найпопулярніших музичних конкурсів, який привертає увагу мільйонів глядачів як в Україні, так і за її межами.

2. Покращення іміджу компанії. Участь у культурних і соціально значущих подіях сприятиме формуванню позитивного іміджу МХП як компанії, що підтримує національні ініціативи, творчість і розвиток української музики.

3. Розширення цільової аудиторії. Спонсорство надасть можливість звернутися до молодіжної аудиторії та прихильників музики, які можуть стати новими споживачами продукції компанії.

4. Збільшення продажів продукції. Рекламні інтеграції в межах національного відбору, включаючи брендovanі відео, логотипи в рекламних роликах та інтерактивні активності, сприятимуть підвищенню рівня продажів продукції МХП.

5. Медіаохоплення та PR-вигоди. Завдяки співпраці з телебаченням, онлайн-медіа та соціальними мережами компанія отримає широкий медійний розголос. Це дозволить не тільки популяризувати бренд, а й комунікувати його цінності та меседжі.

6. Довгостроковий ефект. Участь у Євробаченні має довготривалий ефект, адже записи виступів, рекламні кампанії та згадки про бренд збережуться у ЗМІ та на цифрових платформах ще довго після закінчення конкурсу.

Таким чином, спонсорство національного відбору на Євробачення 2025 стане стратегічно вигідним маркетинговим рішенням, що допоможе ПрАТ «МХП» посилити позиції на ринку, залучити нових споживачів і підвищити лояльність до бренду.

Отже, внаслідок впровадження запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 2 181 450 тис. грн. і складе 50 658 122 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1 965 385 тис. грн. (або на 3,82%), прибуток від реалізації продукції збільшиться на 216065 тис. грн., а сума чистого збитку зменшиться на 216065 тис. грн., як наслідок, підприємство стане прибутковим і чистий прибуток у проектному році становитиме 91894 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться з 106,24 коп до 105,54 коп. Рентабельність діяльності (продажу) після впровадження заходу становитиме 0,18%. Хоча відсоток і малий, але це є позитивним зрушенням, оскільки підприємство стане прибутковим і внаслідок цього показник рентабельності стане додатнім. Рентабельність продукції все ще залишиться від'ємним показником та незначно збільшиться, що є позитивним моментом, оскільки збиток від реалізації продукції став зменшуватися.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено ґрунтовне дослідження, спрямоване на формування ефективних маркетингових стратегій підприємства на основі аналізу його бізнес-портфеля. У теоретичній частині систематизовано підходи до визначення сутності, класифікації та практичного застосування маркетингових стратегій. Особливий акцент зроблено на портфельних стратегіях, які дозволяють оптимізувати управління стратегічними бізнес-одинацями підприємства та забезпечити їх збалансований розвиток. У роботі розглянуто ключові інструменти портфельного аналізу, такі як матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) та матриця McKinsey/GE, одна із яких (матриця БКГ) стала основою для подальших практичних досліджень.

Другий розділ присвячений комплексному аналізу діяльності ПрАТ "Миронівський хлібопродукт", яке є лідером агропромислового комплексу України. Було детально вивчено корпоративну структуру, географію діяльності, продуктовий портфель, дистрибуційні канали та конкурентні переваги підприємства. Аналіз показав, що компанія володіє значним потенціалом для розвитку завдяки вертикальній інтеграції, технологічному лідерству та глобальній присутності. Метод адаптованої матриці БКГ дозволив оцінити позиції бізнес-одинаць компанії та сформулювати рекомендації щодо їх подальшого розвитку. Аналіз основних показників діяльності ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" свідчить про зростання масштабів діяльності, але виявляє проблеми, пов'язані зі збитковістю, що потребує вдосконалення підходів до управління витратами та оптимізації операційної діяльності.

У третьому розділі роботи було розроблено та обґрунтовано комплекс пропозицій щодо вдосконалення стратегій бізнес-портфеля ПрАТ "Миронівський хлібопродукт". Було запропоновано такі стратегії: диверсифікація асортименту та оновлення продуктової лінійки, оптимізація

виробничих процесів та зниження витрат, розширення ринків збуту та міжнародна експансія, посилення маркетингової та брендової стратегії, інноваційний розвиток та цифрова трансформація.

Було зроблено маркетингове обґрунтування та розрахунок бюджету маркетингу впровадження запропонованого заходу – спонсорська підтримка національного відбору на Євробачення 2025.

Здійснено оцінку впливу впровадження проекту на основні показники діяльності підприємства. Проведений аналіз засвідчив, що реалізація проекту матиме позитивний вплив на фінансово-економічні результати ПрАТ "Миронівський хлібопродукт".

Внаслідок впровадження запропонованого заходу чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 2 181 450 тис. грн. і складе 50 658 122 тис. грн. Повні витрати зростуть на 1 965 385 тис. грн. (або на 3,82%), прибуток від реалізації продукції збільшиться на 216065 тис. грн., а сума чистого збитку зменшиться на 216065 тис. грн., як наслідок, підприємство стане прибутковим і чистий прибуток у проектному році становитиме 91894 тис. грн. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації зменшаться з 106,24 коп до 105,54 коп. Рентабельність діяльності (продажу) після впровадження заходу становитиме 0,18%. Таким чином, спонсорство національного відбору на Євробачення 2025 стане стратегічно вигідним маркетинговим рішенням, що допоможе ПрАТ «МХП» посилити позиції на ринку, залучити нових споживачів і підвищити лояльність до бренду.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що запропоновані стратегії дозволяють досягти збалансованого розвитку бізнесу та ефективно реагувати на виклики сучасного ринкового середовища. Використання інструментів портфельного аналізу сприяє оптимізації управління стратегічними бізнес-одинацями та мінімізації ризиків. Розроблені практичні рекомендації можуть бути впроваджені в діяльність ПрАТ "Миронівський хлібопродукт", що дозволить компанії посилити свої

конкурентні переваги, підвищити операційну ефективність та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барсукова М. А. Концепція стратегічного управління General Electric / McKinsey; наук. кер. Н. В. Геселева. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів*, м. Київ, 14 листопада 2014 року. Київ : КНУТД, 2014. С. 85.
2. Белова Т.Г. Стратегічний маркетинг [Електронний ресурс]: конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Магістр» спеціальності 075 «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг» денної та заочної форм навчання/ Т.Г. Белова, О.Ф. Крайнюченко, С.В.Ткачук, Н.П. Скригун. Київ: НУХТ,2023. 167 с.
3. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22-29
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.
5. Кириченко О.М., Химич К.В. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 3(2). С. 66-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2018_3%282%29 (дата звернення: 10.01.2025)
6. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
7. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2023. 880 с.
8. Крайнюченко О. Ф., Белова Т. Г., Гаврилова Т. В. Практичні аспекти застосування матриці бостонської консультативної групи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2012. № 45. С. 150–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2012_45_28. (дата звернення: 16.01.2025).

9. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наукові записки. *Економічні науки*. 2017. № 1(54). С. 111–118
10. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155–163.
11. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2019 248 с.
12. Мазур О.Є. Проблеми адаптації матриці БКГ до аналізу товарного асортименту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2024, № 23.1 С.56.
13. Мельничук О. І., Лопотан Л. В., Гінгін Л. П. Прикладні аспекти формування товарно - продуктових стратегій аграрних підприємств. *Аграрний вісник Причорномор'я: зб. наук. пр.* / ОДАУ. Одеса, 2018. Вип. 89. С. 69–77. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2631/1/10.pdf>. (дата звернення: 17.01.2025)
14. Модель ge/McKinsey "Привабливість галузі/ Позиція в конкуренції". URL: <https://studfile.net/preview/17649471/page:25/> (дата звернення: 16.01.2025).
15. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111-118.
16. Паламарчук Н.О. Маркетингові стратегії ТНК: сучасні особливості формування та досвід країн ЄС. URL://[www. business-inform-2016-12_0-pages313_317%20\(1\).pdf](http://www.business-inform-2016-12_0-pages313_317%20(1).pdf) (дата звернення: 11.01.2025)
17. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/75.pdf (дата звернення: 18.01.2025).
18. ПрАТ "Миронівський хлібопродукт". URL: <https://mhp.com.ua/uk/glorytoUkraine> (дата звернення 17.01.2025 р)

19. Притиченко Т. І., Лях І. С. Практичні аспекти розробки структури товарного портфеля підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 256–265. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-10_0-pages-256_265.pdf (дата звернення: 17.01.2025)
20. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посіб. Львів : Львівський нац. ун-т. ім. І. Франка, 2020. 347 с.
21. Старецький А. О. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур. *Академічні візії*, 2024, 36.
22. Сухорська У.Р., Ярошевич Н.Б. Підходи до визначення маркетингової стратегії у практичній діяльності підприємств. *Науковий вісник*. 2010. № 16.С. 220-223.
23. Фінансова звітність ПрАТ "Миронівський хлібопродукт" за 2021-2023 роки. Clarity Project: вебсайт. URL: https://clarity-project.info/edr/25412361/finances?current_year=2023 (дата звернення: 17.01.2025).
24. Чуприна Ю. А. Сутність та основні засади формування бізнес-портфеля підприємства. Економіко-управлінські та інформаційно-аналітичні новації в будівництві: *IV Міжнародна науково-практична конференція: програма та тези доповідей, Київ, 7 – 8 червня 2022 / Київ. нац. ун-т буд-ва і архіт. ; ред. О. Ю. Бєленкова*. Київ : Ліра-К, 2022. С. 282 - 285.
25. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. №9. С. 125-131.
26. Gorb O., Dorohan-Pysarenko L., Yehorova O., Yasnolob I., Doroshenko A. Boston consulting group matrix: Opportunities for use in economic analysis. *Scientific Horizons*. 2022. № 25 (7). P. 20–30

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МХП» (підприємство)
 Дата (рік, місяць, день) за С/Д 2023 **КОДИ**
 за С/Д 2023 **ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО**
 25/12/2023

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
 за **Рік 2023** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код ридика	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52 177 165	46 726 159
¹ Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(41 632 957)	(37 467 459)
¹ Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	10 544 208	9 258 700
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	417 600	535 635
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(4 493 502)	(3 379 091)
Витрати на збут	2150	(6 247 140)	(4 871 306)
Інші операційні витрати	2180	(305 807)	(1 386 779)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	157 159
збиток	2195	(84 641)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	200 789	75 569
Інші доходи	2240	1 057 035	3 686 668
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(455 861)	(361 594)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(841 444)	(3 565 087)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

ДОДАТОК Б

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	-
збиток	2295	(124 122)	(7 285)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(49)	-
Прибуток (збиток) від причиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	-
збиток	2355	(124 171)	(7 285)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(930 642)	(576 965)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(930 642)	(576 965)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(930 642)	(576 965)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1 054 813)	(584 250)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 196 932	1 551 327
Витрати на оплату праці	2505	3 423 668	2 461 414
Відрахування на соціальні заходи	2510	529 484	386 117
Амортизація	2515	1 380 973	950 069
Інші операційні витрати	2520	5 596 860	6 401 313
Разом	2550	12 127 917	11 750 240

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	3147711680	3147711680
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	3147711680	3147711680
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,04)	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,04)	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

ЕП Косіак Юрій
Анатолійович

Косіак Юрій Анатолійович

Головний бухгалтер

ЕП Крієр Сергій
Олексійович

Крієр Сергій Олексійович