

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «MHP SE»))»

Виконав: студент 4 курсу, групи МР-216
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

Коваль Д. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц.каф. ММЕ

Благодир Л. М.

(прізвище та ініціали)

« 04 » 06 2025 р.

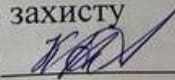
Рецензент: к.е.н., доц., доц.каф. ФІМ

Ткачук Л. М.

(прізвище та ініціали)

« 06 » 06 2025 р.

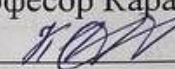
Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

« 12 » червня 2025 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 075 – «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.


«24» березня 2025 р.

ЗАВДАННЯ **НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Коваль Діані Павлівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства (на прикладі компанії «МНР se»)
Керівник роботи к.е.н., доц. каф. ММЕ Благодир Лілія Миколаївна
затверджені наказом ВНТУ від «20» березня 2025 року №97.
2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток Б).
4. Зміст текстової частини: 1 Теоретико-методичні засади управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства. 2 Аналіз маркетингової трансформації бізнес-моделі компанії МНР se в умовах сучасного ринкового середовища. 3 Напрями удосконалення управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі компанії МНР se
5. Перелік ілюстративного матеріалу: Рисунки: Структура маркетингу в системі управління, Місія маркетингу за Р. Раджаманнаром, Модель оцінки маркетингової результативності підприємства (компанії), Шаблон «Business Model Canvas» (А. Остервальдером та І. Піньє), «Value Proposition Canvas» в умовах можливостей диференціації, Ринок харчування у світі, Тенденція розвитку ринку дитячого харчування (млрд. доларів США), Виробництво та споживання дитячого харчування в Україні, Логотип для інноваційної продукції «МНР BabyFood».
Таблиці: Напрямки розвитку маркетингу, Ключові відмінності між моделлю

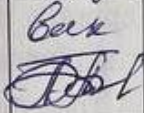
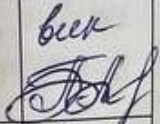
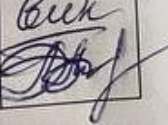
результативності маркетингу і операційною моделлю маркетингу, Фази трансформації маркетингу при зміні бізнес-моделі, Основні виробники курятини, Порівняння з ключовими конкурентами, Бізнес та маркетингові цілі МНР se, Аналіз бізнес-моделі за Олександром Остервальдером, Динаміка майнового стану і результатів діяльності компанії МНР se, Операційні показники МНР se, Фінансові показники МНР se (млн дол. США), SWOT-аналіз «МНР BabyFood», Розрахунок собівартості «МоноВох» та «Готую Сам» враховуючи інші витрати, Розрахунок ефективності впровадженої продукції, Окупність інновації.

6. Консультанти розділів роботи:

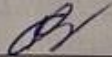
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Благодир Л. М., к.е.н., доц. каф. ММЕ		

7. Дата видачі завдання «24» березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

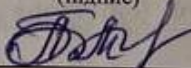
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР.	1-а декада червня	
	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за графіком)	

Студент


(підпис)

Коваль Д. П.

Керівник роботи


(підпис)

Благодир Л. М.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 135 сторінок формату А4, на яких представлено 29 рисунків, 32 таблиць, список використаних джерел містить 39 найменувань.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства на прикладі компанії МНР se.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства: розглянуто сутність поняття «маркетингова трансформація бізнес-моделі», її передумови, етапи та ключові компоненти; досліджено сучасні підходи до побудови бізнес-моделі та ролі маркетингу в її зміні. У другому розділі проаналізовано маркетингову трансформацію бізнес-моделі компанії МНР se в умовах сучасного ринкового середовища: надано загальну характеристику ринку та компанії, здійснено аналіз поточної бізнес-моделі за шаблоном Business Model Canvas, охарактеризовано зміни в маркетинговому інструментарії підприємства. У третьому розділі сформульовано напрями удосконалення управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства МНР se з урахуванням сучасних викликів і потенціалу інноваційного розвитку.

Ключові слова: маркетингова трансформація, бізнес-модель, стратегія, інновації, Business Model Canvas, МНР se.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 135 pages of A4 format, which includes 29 figures, 32 tables, and a list of references containing 39 titles.

The purpose of the work is to substantiate the directions of improving the management of the marketing transformation of the enterprise business model on the example of MHP se.

The first section discloses the theoretical and methodological foundations of managing the marketing transformation of an enterprise's business model: the essence of the concept of “marketing transformation of a business model”, its prerequisites, stages and key components are considered; modern approaches to building a business model and the role of marketing in its change are investigated. The second section analyzes the marketing transformation of the business model of MHP se in the current market environment: a general description of the market and the company is provided, the current business model is analyzed using the Business Model Canvas template, and changes in the marketing tools of the enterprise are characterized. The third section formulates directions for improving the management of the marketing transformation of the business model of MHP se, taking into account modern challenges and the potential for innovative development.

Keywords: marketing transformation, business model, strategy, innovation, Business Model Canvas, MHP se.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Зміст маркетингу і його роль в управлінні сучасним підприємством	5
1.2 Бізнес-модель підприємства як об'єкт маркетингової трансформації: поняття, структура, класифікації	16
1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової трансформації бізнес-моделі	32
2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ МНР SE В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА	51
2.1. Аналіз конкурентного середовища та галузевих тенденцій на ринку готової м'ясної продукції в Україні	51
2.2 Аналіз поточної бізнес-моделі компанії МНР se та напрямків її маркетингової трансформації	61
2.3 Оцінка ефективності маркетингової трансформації МНР se та виявлення проблемних зон	97
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ МНР SE	105
3.1 Стратегічне обґрунтування розширення товарного портфеля компанії МНР se	105
3.2 Розробка маркетингової стратегії просування нової продуктової лінійки та оцінка економічної ефективності проекту	112
ВИСНОВКИ	136
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	138
ДОДАТОК А Протокол перевірки бакалаврської кваліфікаційної роботи	143
ДОДАТОК Б Фінансова звітність підприємства МНР se за 2023-2024 роки	144
ДОДАТОК В Ілюстративний матеріал	149

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій та зростаючої конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринку, маркетингові трансформації бізнес-моделей стають важливим чинником ефективного функціонування підприємств. Перехід до цифрової економіки, зміна споживчих пріоритетів та підвищення вимог до персоналізації продуктів зумовлюють необхідність глибокої адаптації традиційних бізнес-моделей. Особливої актуальності набувають ці питання для підприємств агропромислового комплексу, які історично орієнтувались на виробництво сировини, але нині змушені змінювати підхід до створення доданої цінності, розширюючи продуктові лінії і виходячи безпосередньо на кінцевого споживача. У цьому контексті маркетингові інструменти та правильне управління трансформаційними процесами стають необхідною умовою збереження конкурентоспроможності. Актуальність теми обумовлюється потребою в розробці практичних рішень щодо управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі в умовах цифровізації та зміни споживчої поведінки.

Питання трансформації бізнес-моделей та маркетингового управління розглядаються у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, серед яких: Ів Піньє, А. Остервальдер, Ф. Котлер, Р. Раджаманнар, Дж. Магретта, Д. Тіс та ін. Проте досі існує недостатня кількість прикладних досліджень, що розкривають процес управління маркетинговими трансформаціями саме в агросфері, з урахуванням практики українських підприємств. Це зумовлює потребу в подальшій науковій розробці означеної проблематики.

Мета та завдання роботи. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є розробка і обґрунтування рекомендацій з удосконалення управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства МНР se.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення комплексу таких взаємопов'язаних завдань:

- проаналізувати сучасні підходи до маркетингової трансформації бізнес-моделей у світовій та вітчизняній практиці;
- визначити структуру та особливості бізнес-моделі підприємства МНР se;
- оцінити ефективність поточних маркетингових трансформацій бізнес-моделі МНР se;
- розробити напрями вдосконалення управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства з урахуванням виявлених проблем.

Об'єктом дослідження є процес маркетингової трансформації бізнес-моделі підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства МНР se.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано: метод аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних підходів до трансформації бізнес-моделей; порівняльний метод – для аналізу зарубіжної і вітчизняної практики; метод моделювання – для побудови нової структури бізнес-моделі підприємства; методи графічного представлення – для ілюстрації запропонованих змін; статистичні методи – для оцінювання ефективності трансформацій.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані у стратегічному плануванні підприємства МНР se, зокрема для удосконалення продуктової стратегії, цифровізації каналів взаємодії зі споживачем, оптимізації маркетингових витрат. Запропоновані підходи можуть бути адаптовані іншими підприємствами аграрного сектору, які перебувають у процесі переходу до ринку готової продукції з доданою вартістю.

Апробація результатів роботи. Основні положення дослідження доповідалися на конференції Вінницького національного технічного університету: LIV Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24300/20028>

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст маркетингу і його роль в управлінні сучасним підприємством

Зараз маркетинг - це вже не просто спосіб реклами чи просування товару. В умовах жорсткої конкуренції та нестабільної економіки підприємства змушені більше уваги приділяти тому, як саме вони працюють із ринком. Через це маркетингові послуги стають все більш затребуваними й цінними. На цьому етапі розвитку економіки складно уявити компанію, яка могла б ефективно діяти без маркетингової підтримки - особливо, коли йдеться про налагодження контакту з клієнтом, вивчення попиту чи формування стратегії просування. У сучасних ринкових умовах підприємства дедалі частіше переходять на модель управління, яка базується на маркетингових принципах. Це зумовлено необхідністю краще розуміти споживача, швидше реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність власної діяльності. В таких умовах важливим елементом стає маркетингове управління, яке допомагає організувати роботу підприємства так, щоб вона відповідала потребам споживача й одночасно забезпечувала прибуток.

Особливо актуально це для аграрного сектору України, де трансформація економіки вимагає нових підходів. Одним із таких рішень є агромаркетинг - підхід, що охоплює весь шлях продукції: від вирощування до реалізації кінцевому споживачу. Це дозволяє краще планувати обсяги, адаптувати ціни, формувати попит та ефективніше працювати з цільовою аудиторією.

Варто наголосити, що маркетинг - це не лише реклама чи продаж. Це система, яка охоплює аналіз ринку, конкурентного середовища, поведінки споживача, а також формування стратегій позиціонування, ціноутворення та комунікацій. Без маркетингової логіки підприємство ризикує втратити позиції, оскільки не зможе вчасно адаптувати свої дії до реалій ринку.

Історично маркетинг у системі управління пройшов три основні етапи [1]:

1. Донауковий період (до середини XIX ст.), коли почали з'являтися перші елементарні форми впливу на покупця.
2. Період формування концепцій маркетингу (кінець XIX - середина XX ст.), коли почали розуміти значення споживача, але все ще домінувала виробнича орієнтація.
3. Становлення маркетингового менеджменту (з 1950-х років), коли підприємства почали впроваджувати маркетинг як ключову управлінську функцію з орієнтацією на клієнта.

Маркетингове управління дозволяє підприємству ефективно використовувати власні ресурси та краще орієнтуватися на ринку. Завдяки цьому можна підвищити рентабельність і забезпечити сталість розвитку. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства (активів, ресурсів) разом із дослідженням зовнішніх чинників (конкуренти, споживачі, ринкові тренди) формує основу для обґрунтованих управлінських рішень [2].

Системний підхід до організації маркетингу означає, що підприємство має розглядатися як відкрита система, яка постійно взаємодіє з ринком. Впливи середовища можуть бути як контрольованими (через маркетингові інструменти), так і неконтрольованими - економічними, політичними, соціальними. Завдання маркетингу - вміти працювати з усіма цими чинниками [2].

Отже, маркетинг у структурі управління виконує не допоміжну, а координуючу роль: він супроводжує підприємство на кожному етапі - від планування й підготовки до контролю результатів. Це потребує знань не лише з маркетингу, а й з економіки, фінансів, логістики, менеджменту. Саме завдяки -такій взаємодії підприємство здатне адаптуватися до змін і зберігати свою конкурентну позицію [2].



Рисунок 1.1 – Структура маркетингу в системі управління [2]

Враховуючи вищесказане, стає зрозуміло, що маркетингова діяльність охоплює набагато ширший спектр функцій, ніж просто просування продукції. Вона є ключовим елементом стратегічного управління, що забезпечує взаємозв'язок між різними підсистемами підприємства. На рисунку (див рис. 1.1) наведені основні функції маркетингу в системі управління, які складають основу для подальших змін структури та логіки бізнес-моделі. У цьому контексті логічним продовженням є процес маркетингової трансформації, який включає глибокі зміни в тому, як бізнес комунікує з клієнтами і приймає рішення на основі даних.

В умовах динамічного розвитку цифрових технологій, зростання конкуренції та зміни споживчої поведінки традиційні підходи до маркетингу втрачають ефективність. Це зумовлює необхідність переосмислення стратегічної ролі

маркетингу в системі управління компанією. Відповіддю на ці виклики став концепт квантового маркетингу, запропонований Раджа Раджаманнаром - провідним експертом у сфері стратегічного бренд-менеджменту [3].

Центральним елементом його підходу є чітке формулювання місії маркетингу, що базується на чотирьох ключових складових: розбудова бренду, управління репутацією, стимулювання розвитку бізнесу та створення платформи для стійкої конкурентної переваги (див. рис. 1.2). Кожна з цих функцій є невід'ємною частиною комплексної маркетингової стратегії та відображає нові вимоги до компетенцій і ролі маркетологів у трансформаційному процесі компанії [3].

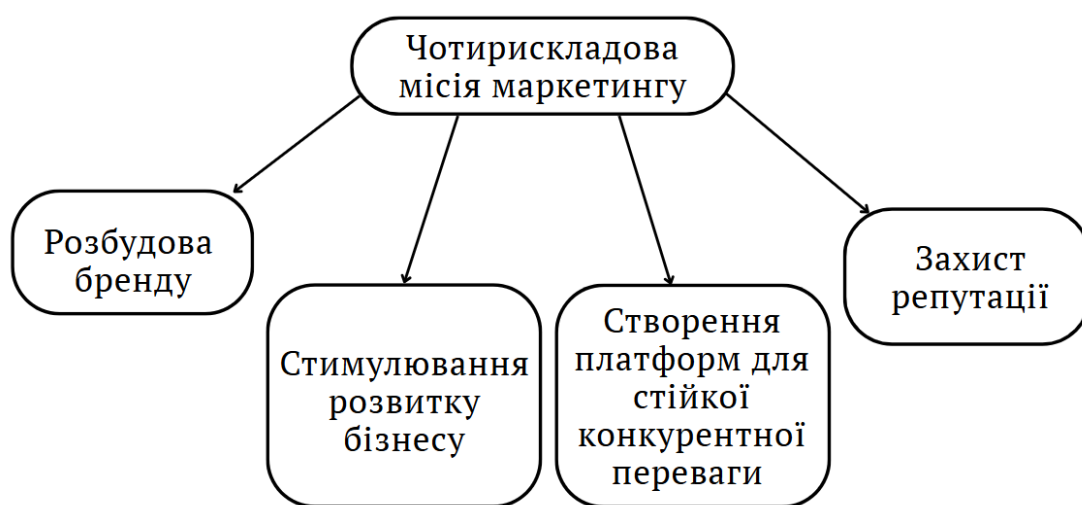


Рисунок 1.2 – Місія маркетингу за Р. Раджаманнаром [3]

1) Розбудова бренду. У сучасних умовах цей компонент є не лише символічним або ментальним, а й життєво необхідним для досягнення диференціації, формування позитивного сприйняття та здобуття конкурентної переваги. Потужний бренд є критично важливим для коротко-, середньо- і довгострокового функціонування компанії. Саме тому маркетологи повинні послідовно зміцнювати бренд, зважаючи не лише на теперішнє, а й на майбутнє позиціонування компанії на ринку [3].

2) Управління репутацією. У зрілих компаніях маркетинг та PR часто інтегровані в єдину систему. Сьогодні репутація формується не лише через офіційні комунікації, а й через реакцію зовнішнього середовища, зокрема у

цифровому просторі. У світі, де фейкові новини та інформаційні атаки поширюються миттєво, бренди потребують стратегій захисту. Маркетологи повинні мати плани реагування, щоб убезпечити компанію від репутаційних загроз і зберегти довіру споживачів [3].

3) Стимулювання розвитку бізнесу. Маркетинг має не лише підтримувати бренд, а й бути активним драйвером зростання прибутковості. Якщо маркетинг не сприяє стратегічному розвитку компанії, його значущість у структурі управління знижується. Ефективний маркетолог зобов'язаний забезпечувати взаємозв'язок між іміджем бренду та реальними бізнес-результатами [3].

4) Створення платформи для стійкої конкурентної переваги. Останній компонент місії маркетингу - забезпечення довгострокової диференціації компанії. Це досягається завдяки інтелектуальній власності, платформам, партнерствам і активам, які підвищують ефективність усіх маркетингових активностей. Такий підхід дозволяє компаніям створювати так званий «замковий рів», що ускладнює дії конкурентів і забезпечує лояльність споживачів [3].

Зміни у ринковому середовищі змушують по-новому поглянути на функцію маркетингу: з одного боку, його значення зростає, а з іншого - традиційні інструменти втрачають свою ефективність [4].

По-перше, зазнає змін структура попиту. Сучасний споживач висуває вищі вимоги до якості та переваг товару, краще орієнтується в цінах й має сформовані уявлення про співвідношення ціни та корисності. Емоційний зв'язок із продуктом набуває дедалі більшого значення. Люди все краще обізнані щодо товарних характеристик, технологій і прагнуть брати активну участь у процесах творчого використання продукції. Також спостерігається зростання уваги до збереження особистих фінансів, екологічної відповідальності та здорового способу життя. Міграційні процеси створюють невеликі сегменти ринку зі специфічним, індивідуалізованим попитом [4].

По-друге, змінюються самі ринкові умови. З'являється дедалі більше схожих продуктів, що ускладнює виділення серед конкурентів. Інновації набувають критичної ваги. Конкуренція загострюється. Створення унікальних переваг стає

дедалі важчим завданням. Глобалізація бізнесу та концентрація фінансових ресурсів сприяють посиленню позицій великих інтегрованих корпорацій. При збільшенні кількості брендів у межах однієї товарної категорії реальна кількість конкурентів може зменшуватися. Цикл життя товарів скорочується, а електронна торгівля послаблює бар'єри між виробником і кінцевим споживачем [4].

По-третє, спостерігається зміна виробничих факторів. Виробництво стає автоматизованим і гнучким, розвиваються логістичні рішення для швидкого постачання малих партій. Розширюється доступ до швидкісних платіжних сервісів, цифрової логістики, інформаційних технологій і комунікацій, що дозволяє навіть малому бізнесу та окремим споживачам користуватися тим, що раніше було доступне тільки великим компаніям [4].

Внаслідок такої трансформації ринкової кон'юнктури постає потреба в оновленні підходів до маркетингу та застосування нових інструментів. Нетиповий, інноваційний попит не піддається прогнозуванню за допомогою класичних методів, оскільки він є нестабільним і часто прихованим у статистичних даних [4].

Звичні інструменти - як-от дослідження ринку, портфельний аналіз, сегментація, позиціонування, традиційне просування - втрачають ефективність при виведенні новинок на малодосліджені або новостворені ринки. Сучасна модель маркетингу більше не обмежується інформуванням про товар, його технологічні властивості чи умови використання. Стає актуальним маркетинг на основі взаємодії, використання баз даних, персоналізованих комунікацій та інтегрованих підходів [4].

Якщо класичний маркетинг зосереджувався на збільшенні продажів і розширенні частки ринку, то сучасний - на формуванні ринкової цінності, зростанні нематеріальних активів і загальному зміцненні позицій підприємства в довгостроковій перспективі [4].

Розширення готової продукції та широке використання Інтернету для продажу товарів і послуг дає новий погляд на використання маркетингових функцій в інноваційній економіці. Ці події послужили сигналом для початку розуміння процесів, які поступово звикають до того, що називають «маркетинговою кризою».

Незалежно від того, яку роль відіграє маркетинг у забезпеченні корпоративного добробуту, значні фінансові ресурси, які протягом багатьох років спрямовувалися на нього, з часом почали викликати підвищену увагу й навіть нарікання. Подекуди ця критика досягає такого рівня, що ставиться під сумнів сама основа сучасної маркетингової концепції, зокрема через надмірні витрати на маркетингову діяльність [5].

Через загострення конкуренції на ринку спостерігається зменшення споживчої відданості, а замість справжніх інноваційних рішень дедалі частіше з'являються оновлені версії існуючих лінійок, тоді як справді нові продукти та ринки змушені важко виборювати своє місце. Сучасні технології, замість того щоб розширювати асортимент товарів і сервісів, поступово зводять його до одноманітності. Фокус просування продукції зміщується від виробників до магазинів. Усвідомлюючи подібні несприятливі тенденції, чимало управлінців замислюються над доцільністю значних фінансових вкладень у маркетинг [4].

Важливо правильно оцінити, які сегменти ринку дадуть найвищу прибутковість в довгостроковій перспективі. У протилежному випадку маркетингологи ризикують витратити надто багато зусиль марно, створюючи та просуваючи бренди в ринкових сегментах, які не здатні забезпечити очікуваний прибуток. Кожен досвідчений бренд-менеджер враховує неминучі зміни, тоді як більшість маркетингологів зазвичай орієнтуються на поточні характеристики - такі як обсяг, рівень доходу, вік, етнічне походження цільових аудиторій, а також інформацію про їхні споживчі звички, ступінь лояльності, стиль життя, потреби та настрої [6].

Хоча традиційний спосіб сегментації має певні переваги, використовуючи його, підприємства ризикують «поставити» на ненадійні групи споживачів у довгостроковій перспективі. Щоб вирішити проблему переоцінки і зміни сегментів, маркетингологи повинні навчитися фіксувати нові тенденції, розуміти, як вони вплинуть на сегмент, і оцінювати, як цей вплив вплине на майбутню прибутковість [4].

Історично в 50-70 рр. конкуренція 20 століття базувалася на марках виробничих підприємств [4]. У цей період маркетинг базувався на двох важливих факторах: розробці нових продуктів і здатності будувати відносини між бізнесом і його клієнтами і споживачами. В кінці XX століття завдяки зростаючим потребам покупців на ринок безперервним потоком вийшли як нові моделі відомої продукції, так і безліч нових розробок для виробничих і споживчих цілей. Разом з тим, поширення телебачення і поява комерційних каналів дали можливість підприємствам-виробникам створити новий вид відносин зі споживачами. Стало зрозуміло, що при відносно невисоких витратах телебачення може створити хорошу репутацію компанії і вселити їй довіру. Були створені не тільки нові продукти, але і нові бренди, які виявилися надзвичайно стабільними.

Однак з часом вплив цих факторів зменшився. Нові фактори почали впливати на розвиток системи продажів.

У другій половині XX століття в більшості європейських країн трансформація дистрибуційної мережі почалася з розширення мережі операторів роздрібною торгівлі [7]. Через зростання споживчого попиту невеликі магазини почали поступатися місцем великим роздрібним операторам - роздрібній мережі. У всіх країнах супермаркети розвивалися в післявоєнний споживчий бум, поступово витісняючи незалежні і кооперативні продуктові і гастрономічні магазини. Завдяки монопольним позиціям та ефективнішому використанню нових інформаційних технологій великі роздрібні оператори можуть краще відстежувати поведінку споживачів та визначати очікувані зміни їх попиту.

Витіснення з ринку дрібних і середніх роздрібних операторів і зростання позицій великих ритейлерів створили основу для їх розвитку. Під цими брендами ритейлери почали замовляти товари для продажу. В результаті значення торгових марок виробників стало знижуватися. Конкуренція між продуктами одного призначення, з однаковими характеристиками, але пропонуються покупцям як під торговими марками виробничих потужностей, так і роздрібними мережами. У відповідь на посилення конкуренції виробники брендів оголосили про зниження цін або підвищення цін у відповідь на дії роздрібних конкурентів.

Також змінилася структура зайнятості фахівців з маркетингу та продажів. Персонал з продажу складів був замінений менеджерами з продажу груп, і більшість продуктів тепер розподіляються по магазинах через централізовані склади, створені самими роздрібними торговцями - таким чином, ефективно тримаючи виробника «на відстані» від споживача.

Тому замінюючи неефективні практики продажів і торгів з боку постачальників все більшими ціновими знижками, супермаркети знижують свої витрати і здатні знизити ціни на товари через пряму цінову конкуренцію. Значна частина заощаджень була вкладена в розширення асортименту пропонованої продукції. Третя діяльність - зміцнення репутації брендів супермаркетів за якісні товари, що продаються під їх торговими марками.

Новим трендом у розвитку роздрібних операторів стала поява дисконтних магазинів. Такі роздрібні оператори почали відкривати невеликі магазини з мінімальним персоналом на перехрестях. Ці магазини продають дуже швидкі товари (часто прямо з коробки доставки) і пропонують асортимент товарів під своїми торговими марками без високої доданої вартості, пов'язаної з рекламою, транспортуванням і зберіганням брендових товарів.

Однією з важливих сучасних тенденцій у сфері роздрібної торгівлі є активне формування споживчих клубів - об'єднань покупців за інтересами, які поступово починають впливати на звичні канали збуту. Витісняючи великі супермаркети з частини ринку, такі об'єднання нарощують обсяги продажів майже в усіх товарних нішах.

Провідні фахівці в області маркетингу виділяють наступні напрямки розвитку маркетингу (див. табл. 1.1): маркетинг як основа управлінського мислення, маркетинг як функція управління і маркетинг як сукупність спеціалізованих інструментів.

Таблиця 1.1 – Напрямки розвитку маркетингу [4]

Напрямок трансформації	Трансформаційні зміни
Маркетинг як основа управлінського мислення	Стрімка зміна модних уподобань щодо продукції посилює значення мікросегментації споживчих ринків, орієнтованої на максимальне задоволення запитів усіх груп клієнтів. Посилення конкуренції та активне впровадження інновацій сприяють розширенню товарного асортименту. Водночас споживач очікує високої якості, добре обізнаний із стандартами та вимагає їх дотримання від виробника. Вихід іноземних компаній на національний ринок викликає кризу вітчизняних брендів. В умовах схожості товарної пропозиції вирішального значення набувають рівень сервісу та цінова стратегія. Все більше продукції уніфікується, а товари з індивідуальними характеристиками поступово втрачають популярність.
Маркетинг як функція управління	Сучасна тенденція до укрупнення підприємницьких структур спричиняє руйнування традиційної ієрархії та формування нових форматів співпраці - союзів і мереж. Один менеджер більше не здатен ефективно контролювати масштабні бізнес-системи. У зв'язку з цим виникає потреба у створенні автономних бізнес-одиниць або самостійних команд, які відповідають за окремі сфери операційної чи управлінської діяльності. Це свідчить про інтеграцію локального управління з глобальним баченням. Реформування ключових бізнес-процесів сприяє їх узгодженості, підвищенню швидкості реалізації та покращенню контролю над результатами. Формалізація управлінських дій на всіх рівнях сприяє чіткішому розподілу обов'язків, що, у свою чергу, стимулює управлінців до творчих підходів для досягнення високих результатів. Таким чином, керівник вже не просто адміністратор, а наставник і лідер, на якого орієнтуються ключові фахівці, що сприяє формуванню сильної корпоративної культури, етичних норм і відданості організації.
Маркетинг як сукупність спеціалізованих інструментів	У прагненні задовольнити зростаючі запити споживача підприємства активно впроваджують інноваційні рішення. Це стосується як процесів виготовлення продукції, так і методів її просування та реалізації. Все більшої ваги набуває комунікація з клієнтом, зокрема спостереження за його реакцією на новації ще на початкових етапах споживання. Реакція споживача одразу викликає відповідь з боку виробника чи торгового посередника, що сприяє формуванню партнерських взаємин у межах ланцюга створення цінності. Активне використання цифрових технологій зумовлює стирання меж між товаром і послугою, зростає роль онлайн-торгівлі, а окремі сервіси повністю переходять у цифрову площину.

Методи маркетингової трансформації, випробувані в минулих кризах, більше не підходять для використання сьогодні. Нові ринкові сили, а також трансформація каналів маркетингу та дистрибуції вимагають нових методів ефективного управління, оскільки методи, які працювали раніше, зараз неефективні. Раніше маркетологи зазвичай орієнтувалися на великих прибуткових споживачів, регіони і сегменти ринку. Але глобальні економічні зрушення мають несподіваний вплив на споживачів і ринки. Цей вплив передбачити практично неможливо, і слід швидко адаптуватися до нових вимог ринку і потреб споживачів. В умовах обмеженості маркетингових бюджетів маркетологи використовували традиційні рекламні канали - телебачення або друковані ЗМІ, і не платили таким каналам, як інтернет, соціальні мережі. При отриманні інформації про операторів роздрібно́ї торгівлі комерційні директори повинні враховувати споживчі переваги.

Таким чином, в умовах зміни кон'юнктури ринку і зростання впливу нових факторів маркетингові функції операторів роздрібно́ї торгівлі проходять процес трансформації. Суть цієї трансформації полягає в тому, щоб розглядати маркетинг як економічний процес у діяльності операторів роздрібно́ї торгівлі, а не як комплекс завдань одного відділу. При цьому структура оператора роздрібно́ї торгівлі базується не на виконуваних функціях - маркетингу, продажах і виробництві, а на основних бізнес-процесах, таких як розробка власних брендів, оптимізація системи доставки кінцевому споживачеві. У такій структурі проблеми вирішуються переважно на місцях їх виникнення без затримки функціональних одиниць.

У сучасних умовах маркетинг – це не просто просування товарів, а повноцінна філософія управління підприємством, орієнтована на створення цінності для споживача. Роль маркетингу суттєво змінилася: від допоміжної функції до координуючої сили, що формує стратегію розвитку бізнесу.

Особливо важливим маркетинг стає в контексті адаптації бізнес-моделей до динамічного ринку. Бізнес-модель – це не лише схема операцій, а спосіб створення, доставки та отримання цінності. Вона визначає, як саме підприємство взаємодіє зі споживачем, які ресурси залучає і як будує свою пропозицію. Тому роль

маркетингу полягає не лише в підтримці продажів, а у впливі на логіку функціонування компанії в цілому.

У цьому контексті маркетинг тісно пов'язаний із трансформацією бізнес-моделі. Саме маркетингове мислення – клієнтоцентричне, аналітичне, гнучке – стає основою для ухвалення рішень про зміну бізнес-архітектури.

Якщо придивитися до того, як фірми координують свої функції, то можна побачити, що бізнес-моделі, як правило, стосуються артикуляції різних сфер діяльності фірми, призначених для створення пропозиції, що має цінність для клієнтів [8]. Ксав'єр та його колега стверджують, що термін «бізнес-модель» має два різних підходи, які також можуть визначати спосіб його використання. Перший - це статичний підхід, який в основному стосується того, як різні частини бізнесу узгоджено функціонують, щоб підтримувати його життєдіяльність, а другий підхід стосується того, як бізнес може інноваційно створювати цінності та обмінювати їх на грошову винагороду. Другий підхід, таким чином, називається трансформаційним підходом. З цим твердженням можна погодитися, оскільки більшість технологічних та інноваційних компаній цього покоління скористалися появою цього терміну, щоб переосмислити елементи свого бізнесу таким чином, щоб вони могли надавати унікальні цінності користувачам [9].

1.2 Бізнес-модель підприємства як об'єкт маркетингової трансформації: поняття, структура, класифікації

Бізнес-модель - це структурний світогляд, який визначає, як бізнес координує свою роботу, а також обмінює цінність на цінність з клієнтами. Також можна визначити, що бізнес-модель - це «обґрунтування того, як організація створює, доставляє та отримує цінність». Незважаючи на те, що існує багато елементів бізнес-моделі, найкраще її зрозуміти, розглянувши три основні компоненти [10]:

1. Створення цінності для клієнтів: ця частина бізнес-моделі досліджує, як компанія визначає сегменти клієнтів, які є унікальними для її пропозиції, і як вона

може чітко створювати продукти, що відповідають потребам клієнтів (позбавляючи їх від болю та пропонуючи вигоди);

2. Ланцюг постачання та мережі зацікавлених сторін: цей компонент більше фокусується на різних факторах успіху компанії;

3. Створення цінності для компанії: цей компонент, нарешті, досліджує, як компанія повертає цінність назад до самої себе. Тут розглядається, як компанія заробляє гроші, виходить на беззбитковість, а також стає прибутковою.

Марта Е. дослідила, що нелегко внести суттєві зміни у спосіб ведення бізнесу [11]. Зазвичай це не було б проблемою для підприємств у всьому світі, якби не безперервні зміни факторів зовнішнього середовища, які спонукають до внутрішніх змін у відповідь на ці зміни. Як тільки компанія з'ясовує свій спосіб (способи) ведення бізнесу і переналаштовує свій внутрішній механізм таким чином, що він може забезпечити цінності, які конкуренти не можуть наздогнати, то можна визначити, що вона має кращу бізнес-модель. Перевага тут полягає в тому, що бізнес користується ексклюзивністю на інновації своєї бізнес-моделі протягом тривалого часу через перевагу першопрохідця.

Моделювання в економіці традиційно розглядається як інструмент, що дає змогу досліджувати складні явища через спрощене уявлення про структури, взаємозв'язки та поведінку економічних систем. У цьому контексті бізнес-модель - це не лише інструмент опису, а й спосіб мислення про підприємство як цілісну систему створення цінності.

Спочатку термін «бізнес-модель» найчастіше вживався у вузькому сенсі - як опис основних бізнес-процесів підприємства. У 1970–1990-х роках увага зосереджувалась на автоматизації процесів, фінансовому плануванні, впровадженні CASE-технологій та використанні програмного забезпечення для побудови організаційних структур. У той час бізнес-моделювання розуміли насамперед як засіб оптимізації внутрішньої діяльності фірми.

Із початку XXI століття під впливом інновацій та стратегічного менеджменту поняття бізнес-моделі почало змінюватися. Воно стало включати не лише внутрішні процеси, але й взаємодію із зовнішнім середовищем - клієнтами,

партнерами, ринками. З'явилося уявлення про бізнес-модель як систему створення цінності: через інтелектуальний капітал, ціннісні пропозиції, взаємовигідні відносини та фінансову ефективність. Таким чином, бізнес-модель перетворилася з технічного опису на стратегічний інструмент адаптації, інновацій та довгострокового розвитку.

Д. Тіс (D. Teece) вважає, що бізнес-модель відображає логіку того, як компанія створює, доставляє та утримує цінність [12]. Водночас А. Афуа (A. Afuah) підкреслює зв'язок між бізнес-моделлю та прибутковістю, наголошуючи на її здатності забезпечувати сталу конкурентну перевагу [13]. Дж. Магретта (J. Magretta) описує бізнес-модель як наратив, який пояснює, як фірма працює [14], а Ів Піньє та О. Остервальдер (Y. Pigneur, A. Osterwalder) запропонували візуальну концепцію «Канви бізнес-моделі», яка дозволяє формалізовано подати всі ключові елементи бізнесу [15].

Найкраще всього описує концепцію та організацію бізнес-моделі – Business Model Canvas.



Рисунок 1.3 – Шаблон «Business Model Canvas» (А. Остервальдером та І. Піньє)

Бізнес-модель Canvas (ВМС) була популяризована швейцарським бізнес-теоретиком Александром Остервальдером і бельгійським науковцем у сфері комп'ютерних наук Івом Піньє. Первинна ідея ВМС з'явилася в блозі, який Остервальдер опублікував на своєму персональному вебсайті в листопаді 2005 року, проте найбільш відомий опис ВМС міститься в їхній спільній книзі 2010 року "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers". Після публікації цієї книги концепція ВМС набула великої популярності в усьому світі як серед підприємців, так і в бізнес-середовищі, й була описана на численних сайтах і в багатьох книжках [15].

ВМС складається з дев'яти блоків (див.рис. 1.3), розміщених у межах одного великого прямокутника. Остервальдер і Піньє називають ці блоки «будівельними блоками», і кожен із них представляє важливий вимір бізнес-моделі. ВМС, як і всі подібні канваси, є евристичним інструментом, який допомагає ефективніше та всебічніше осмислювати бізнес. ВМС вільно доступна для використання підприємцями відповідно до ліцензії Creative Commons.

Опис елементів бізнес-моделі:

Споживачі (1) - це фізичні особи та організації, для яких компанією створюється цінність. Для кожного сегмента створюється та описується його ціннісна пропозиція (4) - сукупність товарів, послуг, сервісів та інших продуктів, які фірма створює або планує створювати для користувачів.

Канали просування (3) зв'язують користувачів (клієнтів) і ціннісну пропозицію фірми. Тут описується, як користувачі дізнаються про ціннісні пропозиції та як вони отримують продукт, послугу або сервіс компанії.

Організаційні відносини з клієнтами (2) описують тип та характер відносин, які встановлені зі споживачами або клієнтами, а також, як фірма організовує та підтримує такі відносини.

Ціннісна пропозиція для споживачів (4) фірми забезпечує потік доходів (9).

Елемент ключових ресурсів (6) описує матеріально-технічну базу та інші ресурси, які використовує компанія.

Ключові бізнес-процеси (5) - це найважливіші види діяльності, що описують функції та типи робіт, які фірма виконує на дуже високому рівні.

Ключові партнери (7) - це особи, які допомагають або можуть допомогти у просуванні ціннісної пропозиції компанії в межах її бізнес-моделі.

Маючи уявлення про структуру бізнес-моделі, ми можемо описати структуру витрат (8).

Права частина моделі (блоки 1, 2, 3, 4, 9) показує, яким чином компанія зв'язана із зовнішнім середовищем, переважно - зі споживачем. Ліва частина моделі (блоки 5, 6, 7, 8) описує ті фактори, які не відомі споживачу і не можуть бути ним об'єктивно оцінені, але якісно впливають на створену компанією цінність для нього. Отже, бізнес-модель є комплексним інструментом, який відображає логіку створення, доставки та отримання цінності підприємством. Її структура охоплює ключові елементи, взаємозв'язки між якими визначають ефективність функціонування компанії. Зважаючи на різноманіття підходів і сфер застосування, доцільно перейти до розгляду класифікацій бізнес-моделей, які дозволяють систематизувати існуючі типи та зрозуміти їхнє практичне значення.

Бізнес-моделі, як інструмент стратегічного управління, набули широкого розмаїття форм. Це не просто схема ведення справ, а спосіб мислення про те, як підприємство створює цінність, доставляє її клієнту й отримує прибуток. Саме тому класифікації бізнес-моделей відображають як внутрішню логіку організації, так і взаємодію з ринком, споживачами, партнерами та державою.

Існує кілька підходів до класифікації. Один із найпростіших - за типом моделі, яку запропонував Г. Чесбро [16]:

- Недиференційована модель - часто властива сімейному бізнесу, наприклад, невеликим ресторанам. Продукт для всіх;
- Диференційована - типова для стартапів, які орієнтуються на технології;
- Сегментована - фокус на окремих нішах або типах клієнтів;
- Зовнішньо орієнтована - застосовується в наукових і дослідницьких компаніях;

- Інтегрована з інноваціями - характерна для фінансового сектору;
- Адаптивна - передбачає швидкі продажі, гнучку логістику, відсутність складських запасів.

Інший підхід - це класифікація за логікою створення цінності. Тут важливо розуміти: чим займається підприємство і як створюється додана вартість? Деякі бізнеси інвестують у розробку інтелектуальної власності, інші - у логістику або клієнтський сервіс. Часто зміни в ланцюгу створення вартості призводять до появи нових підприємств або бізнес-напрямів.

Дослідники, такі як Д. Хойскель та Л. Швайцер, виділяють бізнес-моделі за ступенем інтеграції [16]:

- Інтегратор - компанія контролює всі ключові етапи ланцюга вартості;
- Координатор - керує взаємодією між незалежними виконавцями;
- Гравець певного рівня - фокусується на окремій ланці;
- Творець ринку - інноватор, який створює нові підходи або навіть нові ринки.

Ще один зручний спосіб поділу бізнес-моделей - за напрямом діяльності:

- Виробник (creator) - перетворює сировину в готовий продукт;
- Дистриб'ютор - перепродає продукцію, додаючи цінність через логістику чи сервіс;
- Власник - надає активи в оренду чи тимчасове користування;
- Брокер - посередник, який зводить попит і пропозицію без володіння товаром.

Окрему нішу в сучасній системі класифікацій займають бізнес-моделі в електронній комерції. Саме розвиток цифрових технологій, інтернету та мобільних пристроїв суттєво трансформував класичні уявлення про ведення бізнесу. Якщо раніше взаємодія між виробником і споживачем потребувала фізичної присутності або посередників, то сьогодні більшість транзакцій може здійснюватися повністю онлайн.

Класифікація бізнес-моделей у сфері електронної комерції зазвичай базується на типі суб'єктів, які взаємодіють між собою [17]:

B2C (Business-to-Consumer) - бізнес для споживача. Ця модель описує відносини між компанією та кінцевим покупцем. Найчастіше йдеться про продаж товарів або послуг звичайним людям, зокрема через інтернет-магазини. У цифровому середовищі B2C дозволяє значно пришвидшити процес продажу - товар швидше знаходить свого клієнта, а бізнес отримує додатковий прибуток. З розвитком електронної комерції ця модель стала особливо актуальною;

B2B (Business-to-Business) - бізнес для бізнесу. Модель показує взаємодію між двома компаніями. Це може бути, наприклад, постачання сировини чи спеціалізованого обладнання від однієї фірми до іншої. Особливо ефективно вона працює в умовах онлайн, де юридичні особи швидко знаходять партнерів і укладають угоди - як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку;

B2G (Business-to-Government) - бізнес для держави. Це модель, у якій компанії продають товари або надають послуги державним установам. Найчастіше - через тендери, електронні закупівлі або спеціальні платформи. Онлайн-середовище дає більше можливостей для прозорості й конкуренції у цій сфері.

Серед додаткових моделей можна виділити такі:

C2B (Consumer-to-Business) - споживач для бізнесу. Цікава та відносно нова модель. У ній ініціатива виходить від клієнта - наприклад, він сам пропонує бажану ціну за товар чи послугу, а компанія вже вирішує, погоджуватись чи ні;

C2C (Consumer-to-Consumer) - споживач для споживача. Це модель, у якій люди продають щось один одному напряму - через онлайн-платформи на кшталт OLX. Вона популярна серед приватних осіб, які хочуть обміняти речами або послугами без посередників;

G2C (Government-to-Citizens) - держава для громадян. Мова про надання державних послуг або доступу до інформації громадянам. Це може бути, наприклад, подача податкової декларації онлайн або запис на прийом до лікаря;

G2G (Government-to-Government) - держава для держави. Ця модель відображає взаємодію між різними державними органами. Вона не стосується пересічних громадян, але важлива для внутрішнього функціонування державного апарату;

B2B2C (Business-to-Business-to-Customer) - бізнес для бізнесу і споживача. Це модель, яка поєднує B2B і B2C. Наприклад, компанія співпрацює з іншим бізнесом, щоб через нього вийти на кінцевого споживача. Усе працює як єдина система;

E2E (Exchange-to-Exchange) - біржа для біржі. У цій моделі взаємодіють вже не окремі продавці чи покупці, а цілі біржові платформи. Це ніби B2B, але на рівні бірж;

B2E (Business-to-Employee) - бізнес для співробітника. Ця модель орієнтована на внутрішню взаємодію в компанії. Йдеться про сервіси для працівників, наприклад, корпоративні портали, навчальні платформи, внутрішні комунікації.

Отже, бізнес-модель - це вже давно не просто набір схем чи таблиць. Це спосіб бачити, як працює компанія. Як вона створює цінність, як доносить її до клієнта і як на цьому заробляє.

З роками уявлення про бізнес-модель змінилося. Якщо раніше це було щось про внутрішні процеси - фінанси, логістику, структуру - то сьогодні це щось значно більше. Це про зв'язки. Про клієнтів. Про взаємодію з партнерами, ринком, навіть з державою.

Бізнес-модель - це ніби дзеркало. Вона показує, як усе пов'язано між собою: цілі, дії, ресурси, результати. Саме тому такі інструменти, як «Канва бізнес-моделі» Остервальдера, стали такими популярними. Вони допомагають побачити компанію з висоти. І краще зрозуміти, що працює, а що - ні.

Крім того, у сучасному бізнесі не існує однієї універсальної моделі. Компанії адаптуються, комбінують підходи, створюють щось своє. Одні зосереджуються на виробництві. Інші - на платформі для взаємодії. Хтось продає напряму споживачу, хтось - державі.

Саме тому далі варто звернути увагу на класифікації. Вони допомагають розібратися в різноманітті моделей. Дають змогу систематизувати підходи. І зрозуміти, який шлях обирає компанія, коли трансформує свою бізнес-модель.

Аналіз досліджень в галузі маркетингу [18] і теорії бізнес-моделей [18] дозволив сформулювати визначення поняття «маркетингова трансформація бізнес-моделі» як процес фундаментальної перебудови підходів до створення, доставки та отримання цінності для клієнтів з урахуванням сучасних маркетингових концепцій та технологій.

Маркетингова трансформація бізнес-моделі — це системний процес переосмислення способів створення, доставки та отримання цінності компанією, що ініціюється через зміни в маркетинговій стратегії та реалізується завдяки новим підходам до взаємодії зі споживачами. Під цим терміном розуміють цілеспрямовану зміну ключових елементів бізнес-моделі під впливом сучасних маркетингових рішень, зокрема переорієнтацію на нові цільові аудиторії, використання інноваційних каналів комунікації та збуту, а також адаптацію джерел доходу відповідно до змінених очікувань споживачів. Така трансформація зазвичай супроводжується оновленням ціннісної пропозиції, перебудовою бізнес-процесів і переходом до маркетингово-орієнтованої організаційної моделі, що дозволяє компанії створювати довгострокову конкурентну перевагу.

Основу трансформаційного процесу складають такі елементи [18]:

- 1) клієнтоцентричність - перехід від продуктоорієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі, де в центрі всіх бізнес-процесів стоїть клієнт та його потреби;
- 2) діджиталізація - впровадження цифрових технологій, аналітики даних та автоматизації для удосконалення управлінських, в т.ч. маркетингових процесів;
- 3) персоналізація - розробка індивідуальних пропозицій на основі глибокого розуміння поведінки та преференцій клієнтів;
- 4) омніканальність - забезпечення безперервного клієнтського досвіду через усі точки контакту з брендом, підприємством тощо;

5) гнучкість - здатність швидко адаптуватися до змін ринку та споживчої поведінки.

Управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства - це системний процес, який передбачає комплексну перебудову підходів до створення цінності для клієнтів.

Етапи управління маркетинговою трансформацією передбачають:

1) діагностику поточної бізнес-моделі:

- аудит існуючих маркетингових процесів;
- аналіз клієнтського досвіду та шляху клієнта;
- оцінка ефективності каналів взаємодії.

2) розробка стратегії трансформації:

- визначення нових ціннісних пропозицій;
- формування цільової бізнес-моделі;
- встановлення КРІ для відстеження прогресу.

3) впровадження змін:

- реорганізація структури маркетингу;
- впровадження нових технологій та інструментів;
- перебудова клієнтських сервісів.

4) моніторинг та оптимізацію:

- відстеження ключових метрик трансформації;
- ітеративне коригування процесів;
- управління змінами та опором персоналу.

Виклики в управлінні трансформацією можуть бути спричинені опоро змінам всередині організації, розривом між технологічними можливостями та компетенціями персоналу, складністю інтеграції нових і старих систем, балансування між швидкими результатами та довгостроковими цілями.

Підприємство може прийняти рішення щодо трансформації своєї бізнес-моделі з низки причин, серед яких :

1. Ринкові дестабілізаційні процеси

Ринкові дестабілізаційні процеси є феноменом, за якого новітні технології чи інноваційні бізнес-моделі порушують усталений ринок або галузь, спричиняючи суттєві зміни в конкурентному середовищі та способах ведення підприємницької діяльності. Відбуваються трансформації ринку чи галузі, внаслідок чого попередня бізнес-модель втрачає ефективність.

Дестабілізаційні технології або бізнес-моделі зазвичай кидають виклик усталеним лідерам ринку, пропонуючи нові й інноваційні способи надання продуктів чи послуг, які задовольняють потреби споживачів більш ефективно, зручно або економічно. Дестабілізатори часто використовують цифрові технології, аналітику даних та платформні бізнес-моделі для створення нових ціннісних пропозицій для споживачів і генерування додаткових джерел доходу.

Ринкові дестабілізаційні процеси можуть мати двоякий характер, оскільки можуть призвести до занепаду усталених компаній та галузей, але водночас створювати нові можливості для зростання та інновацій. Слідкуючи за новітніми технологіями й бізнес-моделями та впроваджуючи інновації, компанії можуть позиціонувати себе як дестабілізатори, а не як об'єкти дестабілізації.

2. Посилення конкуренції

Посилення конкуренції відображає ситуацію, коли підприємство стикається з більшою кількістю конкурентів на ринку, як з боку нових учасників, так і з боку наявних конкурентів, які розширили свої пропозиції або вдосконалили свої ціннісні пропозиції.

Поява новітніх технологій, зміни в споживчій поведінці та глобальна ринкова динаміка є деякими з факторів, що можуть призвести до посилення конкуренції. У високо конкурентному середовищі компаніям може знадобитися більше інвестувати в маркетинг, розробку продуктів та обслуговування клієнтів, щоб диференціюватися від конкурентів і утримувати свою частку ринку.

Для збереження конкурентоспроможності на динамічному ринку компаніям необхідно залишатися гнучкими, бути відкритими до змін і постійно адаптувати свої стратегії відповідно до еволюційних потреб споживачів. Це може включати інвестиції в нові технології, розширення на нові ринки або розробку нових

продуктів і послуг, що пропонують унікальні ціннісні пропозиції. Залишаючись попереду конкурентів і фокусуючись на наданні цінності своїм клієнтам, компанії можуть зберігати конкурентну перевагу та досягати успіху на ринку.

3. Зниження обсягів продажу

Зниження обсягів продажу характеризує ситуацію, коли компанія спостерігає зменшення обсягу чи вартості своїх продажів протягом певного періоду. Це може бути спричинено різноманітними факторами, такими як зміни у споживчих уподобаннях, посилення конкуренції, економічні спади та порушення ланцюгів постачання.

Зниження обсягів продажу може мати значний негативний вплив на компанію, зокрема зменшення доходу, нижчі показники прибутковості та зменшення частки ринку. Це може призвести до порочного кола, коли нижчі продажі зумовлюють зменшення інвестицій у маркетинг та інновації, що надалі поглиблює падіння продажів.

Вживаючи проактивних заходів для подолання зниження обсягів продажу, компанії можуть змінити ситуацію та відновити свою конкурентну перевагу. Це може вимагати зміни стратегії, інвестицій у нові можливості та готовності до впровадження змін та інновацій.

4. Технологічний прогрес

З'явилися нові технології, які дозволяють компаніям ефективніше взаємодіяти з клієнтами та оптимізувати операційну діяльність, а поточна бізнес-модель не використовує ці досягнення.

Технологічний прогрес може відбуватися в різних галузях, таких як інформаційні технології, біотехнології, матеріалознавство, енергетика та транспорт. Він може включати нові відкриття чи прориви, а також покрокові вдосконалення існуючих технологій.

Технологічний прогрес може мати значний вплив на суспільство та економіку, створюючи нові можливості для інновацій та зростання, а також виклики й дестабілізаційні процеси. Для використання переваг технологічного прогресу

компаніям та особам необхідно бути в курсі новітніх технологій, бути готовими до експериментів та інновацій, а також бути здатними адаптуватися до змін.

5. Зміна потреб клієнтів

Потреби та поведінка цільових клієнтів компанії змінились, і поточна бізнес-модель більше не відповідає їхнім потребам.

Зміна потреб клієнтів відображає ситуацію, коли уподобання, очікування чи вимоги клієнтів еволюціонують з часом внаслідок таких факторів, як зміни в технологіях, способі життя, демографії чи суспільних тенденціях. Оскільки клієнти стають більш поінформованими та уповноваженими, вони очікують, що бізнеси задовольнятимуть їхні потреби більш персоналізовано та індивідуально, а також пропонуватимуть безперебійний досвід на всіх точках взаємодії.

Зміна потреб клієнтів може мати значний вплив на бізнеси, особливо на ті, які не зуміли адаптуватися до цих змін. Щоб залишатися релевантними та конкурентоспроможними, бізнесам необхідно бути гнучкими та здатними реагувати на зміну потреб клієнтів шляхом розробки нових продуктів, послуг та досвіду, які відповідають еволюційним очікуванням.

Надаючи пріоритет потребам клієнтів і залишаючись уважними до змінних тенденцій, бізнеси можуть підтримувати свою конкурентну перевагу та розбудовувати міцніші відносини зі своїми клієнтами.

6. Зміна регуляторного середовища

Компанія стикається з новими нормативно-правовими актами або змінами в існуючих нормативно-правових актах, які впливають на її бізнес-модель.

Зміна регуляторного середовища стосується ситуації, коли відбуваються зміни в законах, правилах чи політиках, що регулюють певну галузь або сектор. Ці зміни можуть бути зумовлені різноманітними факторами, такими як зміни в політичному керівництві, зрушення в громадській думці або нові технології та бізнес-моделі, які порушують усталені регуляторні рамки.

Зміна регуляторного середовища може мати значний вплив на бізнеси, особливо на ті, що функціонують у високорегульованих галузях, таких як фінанси, охорона здоров'я та енергетика. Зміни в нормативно-правових актах можуть

створювати нові можливості або ставити нові виклики для бізнесів, залежно від їхньої здатності адаптуватися та дотримуватися нових вимог.

Залишаючись уважними до змін у регуляторному середовищі та застосовуючи проактивний і спільний підхід до дотримання вимог, бізнеси можуть позиціонувати себе для успіху на ринку та використовувати нові можливості.

7. Злиття та поглинання

Компанія пройшла процес злиття чи поглинання і потребує інтеграції бізнес-моделей двох компаній.

Злиття та поглинання (M&A) стосуються процесу об'єднання двох або більше компаній через різноманітні фінансові транзакції, такі як злиття, придбання, консолідації чи тендерні пропозиції. Метою транзакції M&A може бути досягнення різних стратегічних цілей, таких як розширення географічного охоплення компанії, отримання доступу до нових ринків, досягнення економії масштабу або придбання нових технологій чи талантів.

Транзакції M&A можуть мати значний вплив як на залучені компанії, так і на ширший ринок. З одного боку, транзакції M&A можуть призвести до підвищення ефективності, економії витрат та інших синергій, які можуть бути корисними для компаній та їхніх стейкхолдерів. З іншого боку, транзакції M&A також можуть призвести до втрати робочих місць, культурних конфліктів та інших негативних наслідків, особливо якщо залучені компанії не здатні успішно інтегрувати свої операції та культури.

Транзакції M&A можуть набувати різних форм, включаючи горизонтальні злиття, коли об'єднуються компанії в одній галузі; вертикальні злиття, коли об'єднуються компанії на різних етапах ланцюга постачання; та конгломератні злиття, коли об'єднуються компанії з непов'язаних галузей.

Кінцевою метою трансформації бізнес-моделі є створення нового та більш ефективного способу функціонування компанії, генерування доходу та зростання протягом часу. Це вимагає стратегічного та добре спланованого підходу, а також готовності ризикувати та впроваджувати зміни.

Трансформація бізнесу та трансформація бізнес-моделі є спорідненими, проте відмінними концепціями. Це призводить до того, що значна кількість фахівців використовує ці терміни взаємозаміно, не усвідомлюючи їхньої принципової різниці.

Трансформація бізнесу передбачає комплексну програму змін, спрямовану на вдосконалення загальної ефективності та конкурентоспроможності організації. Вона може охоплювати зміни в стратегії компанії, операційній діяльності, технологіях, корпоративній культурі та структурі. Трансформація бізнесу часто вимагає значних зусиль, ресурсів та часу, а також впливає на численні сфери діяльності компанії.

Трансформація бізнес-моделі, натомість, є специфічним видом трансформації, зосередженим на зміні способу створення, надання та отримання цінності компанією. Це більш цілеспрямоване зусилля щодо вдосконалення бізнес-моделі компанії з метою генерування нових джерел доходу, зниження витрат та підвищення загальної цінності, яку компанія надає своїм клієнтам і стейкхолдерам.

Отже, трансформація бізнесу є більш комплексним, всеохоплюючим зусиллям щодо вдосконалення всієї організації, тоді як трансформація бізнес-моделі є специфічним видом трансформації, спрямованим на вдосконалення бізнес-моделі компанії.

Існує декілька видів трансформації бізнесу, які розглянемо нижче. Зауважимо, що йдеться саме про види трансформації бізнесу, а не про види бізнес-моделей.

1) Цифрова трансформація

Цифрова трансформація є видом трансформації, зосередженим на використанні цифрових технологій для перетворення операційної діяльності компанії, пошуку нових способів взаємодії з клієнтами та генерування нових джерел доходу. Вона може передбачати зміни у технологічних системах компанії, стратегіях взаємодії з клієнтами та моделях отримання доходу.

2) Операційна трансформація

Операційна трансформація – це вид трансформації, спрямований на підвищення ефективності та результативності операційної діяльності компанії.

Вона може передбачати зміни в ланцюгах постачання компанії, виробничих процесах та технологічних системах.

3) Організаційна трансформація

Організаційна трансформація є видом трансформації, спрямованим на зміну корпоративної культури, структури та процесів компанії з метою підвищення її загальної ефективності та конкурентоспроможності. Вона може передбачати зміни в системах управління компанією, процесах прийняття рішень та стратегіях залучення працівників.

4) Ринково-орієнтована трансформація

Ринково-орієнтована трансформація – це вид трансформації, зосереджений на виході на нові ринки, розширенні сфери діяльності компанії та збільшенні її частки ринку. Вона може передбачати зміни в цільових клієнтських сегментах компанії, маркетингових стратегіях та каналах дистрибуції.

5) Культурна трансформація

Культурна трансформація є видом трансформації, спрямованим на зміну корпоративної культури та цінностей компанії для узгодження із загальною стратегією та цілями. Вона може передбачати зміни в керівництві компанії, стилях комунікації та стратегіях залучення працівників.

6) Трансформація бізнес-моделі

Трансформація бізнес-моделі є видом трансформації, зосередженим на зміні способу створення, надання та отримання цінності компанією. Це цілеспрямоване зусилля щодо вдосконалення бізнес-моделі компанії з метою генерування нових джерел доходу, зниження витрат та підвищення загальної цінності, яку компанія надає своїм клієнтам і стейкхолдерам.

Кожен вид трансформації має власний набір викликів та можливостей, і компанії повинні обирати той вид трансформації, який найбільше відповідає їхнім специфічним потребам та цілям. Також важливо зазначити, що кілька видів трансформації можуть відбуватися одночасно, оскільки компанії прагнуть адаптуватися до мінливих ринкових умов та покращити свою загальну ефективність.

7) Інновації бізнес-моделі

Трансформація бізнес-моделі неможлива без інновацій, однак вона вимагає належної форми інновацій, оскільки термін "інновації" часто асоціюється з продуктовими інноваціями. Деякі організації схильні захоплюватися процесом розробки нових продуктів, часто нехтуючи інноваціями бізнес-моделі.

Інновації бізнес-моделі стосуються процесу створення та впровадження нових або суттєво вдосконалених способів ведення бізнесу з метою отримання конкурентної переваги. Це може включати зміни в джерелах доходу компанії, ціннісній пропозиції, клієнтських сегментах, каналах дистрибуції або інших аспектах бізнес-моделі.

Метою інновацій бізнес-моделі часто є створення нових джерел доходу, підвищення ефективності або покращення цінності для клієнтів. Це можна досягти шляхом виходу на нові ринки, розробки нових продуктів чи послуг або пошуку нових способів надання існуючих продуктів чи послуг.

Інновації бізнес-моделі можуть бути ключовим фактором зростання та успіху компаній, особливо в галузях, що швидко змінюються або зазнають дестабілізаційних процесів.

Інновації бізнес-моделі отримують все більше визнання як вирішальний аспект стратегічного управління, що сприяє створенню значних конкурентних переваг для організації.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової трансформації бізнес-моделі

Модель маркетингової результативності (див. рис. 1.4) зосереджується на вимірюванні, аналізі та оптимізації результатів і результативності маркетингових заходів. По суті, це система для розуміння того, чого досягає маркетинг.

Ключовими елементами моделі маркетингової результативності є:

1. Метрики та KPI, що визначають конкретні показники для оцінки успішності маркетингу (ROI, рівень конверсії, вартість залучення клієнтів тощо)

2. Система атрибуції визначає, як розподіляється досягнення бізнес-результатів між різними маркетинговими точками контакту та каналами

3. Оцінка результативності передбачає розробку механізмів для оцінки маркетингової результативності різних кампаній, каналів та ініціатив

4. Аналітична інфраструктура - це інструменти, технології та методології, які використовуються для збору, обробки та інтерпретації маркетингових даних

5. Процес встановлення цілей: як встановлюються маркетингові цілі та як відслідковується їх досягнення

6. Система звітності: як інформація про результати передається зацікавленим сторонам в організації.

7. Модель результативності відповідає на питання на кшталт: "Чи приносять наші маркетингові інвестиції адекватну віддачу?", "Які канали працюють найкраще?", "Наскільки ефективно ми досягаємо нашої цільової аудиторії?"

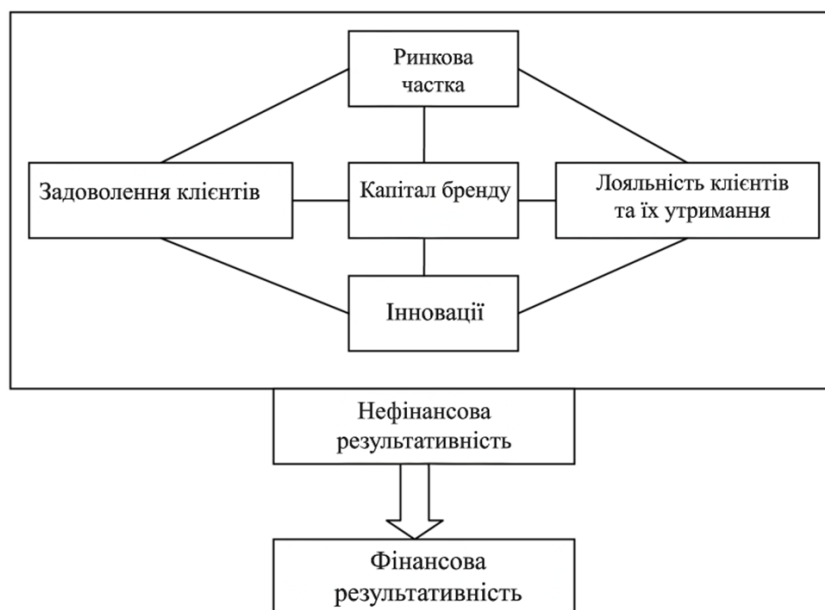


Рисунок 1.4 – Модель оцінки маркетингової результативності підприємства (компанії) [19], [20]

Операційна модель маркетингу визначає, як організовується маркетингова робота в організації. Це структурна та процедурна система, яка забезпечує реалізацію маркетингових завдань.

Ключовими елементами операційної моделі маркетингу є:

1. Організаційна структура: Як організовані маркетингові команди (централізовано, децентралізовано, за моделлю "хаб-спиці" тощо);
2. Ролі та обов'язки: Чітке визначення, хто що робить у маркетинговому відділі;
3. Процеси та робочі потоки: Покрокові процедури для виконання маркетингових дій (розробка кампаній, створення контенту, затвердження тощо);
4. Система управління: Розподіл повноважень прийняття рішень, ієрархія затверджень та механізми нагляду;
5. Технологічний стек: Платформи та інструменти, які використовуються для виконання маркетингової роботи (CRM, маркетингова автоматизація, системи управління контентом тощо) ;
6. Модель розподілу ресурсів: Як розподіляються бюджети, люди та інші ресурси між маркетинговими активностями;
7. Управління підрядниками/агенціями: Як зовнішні партнери інтегруються в маркетингові операції.

Операційна модель відповідає на питання на кшталт: "Як нам організувати наші команди?", "Яких процесів ми повинні дотримуватися?", "Хто приймає які рішення?", "Як ми керуємо нашими ресурсами?" (див. табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Ключові відмінності між моделлю результативності маркетингу і операційною моделлю маркетингу

Аспект	Модель маркетингової результативності	Операційна модель маркетингу
Основний фокус	Результати та досягнення	Виконання та реалізація
Часова орієнтація	Ретроспективна (аналіз) та перспективна (цілі)	Зосереджена на теперішньому та майбутньому (реалізація)
Ключове питання	"Чого ми досягаємо?"	"Як ми виконуємо роботу?"
Основні користувачі	Керівництво маркетингу, фінанси, вищий менеджмент	Маркетингові працівники, менеджери
Основні елементи	Метрики, аналітика, атрибуція	Структура, процеси, управління

Продовження таблиці 1.2

Аспект	Модель маркетингової результативності	Операційна модель маркетингу
Каталізатор змін	Зміни в бізнес-цілях або ринкових умовах	Зміни в розмірі організації, технологіях або можливостях

Джерело: побудовано автором на основі [19], [20]

Зазначені моделі пов'язані між собою. Адже модель результативності визначає, що працює, а що ні, натомість операційна модель забезпечує впровадження змін на основі даних про результативність. Крім того, релевантна операційна модель робить можливим вимірювання результативності, а дані про результативність сприяють розвитку операційної моделі

Впровадження обох моделей в організації передбачає:

- 1) узгодження моделі із загальною бізнес-стратегією та цілями;
- 2) врахування організаційної культури та готовності до змін;
- 3) забезпечення підтримки керівництва та залучення зацікавлених сторін;
- 4) розробку поетапного підходу до впровадження;
- 5) гнучкість для адаптації при зміні ринкових умов або бізнес-вимог.

Як вже зазначалося вище, маркетингова трансформація бізнес-моделі компанії є комплексним процесом, який тісно пов'язаний з обома описаними моделями.

Модель маркетингової результативності є рушійною силою для зміни бізнес-моделі компанії, адже допомагає ідентифікувати необхідність такої трансформації через:

- 1) виявлення зміни в поведінці споживачів, коли аналіз даних про взаємодію з клієнтами може показати, що існуюча бізнес-модель більше не відповідає потребам ринку;
- 2) оцінку конкурентоспроможності, коли порівняльний аналіз результативності маркетингу компанії з конкурентами свідчить про необхідність перегляду базової бізнес-моделі;

3) визначення нових можливостей на основі аналізу каналів, сегментів та товарних ліній для виявлення нерозкритого потенціалу, який вимагає зміни бізнес-моделі;

4) моніторинг успішності трансформації на основі метрик для оцінки її результативності.

Наприклад, якщо аналіз результативності показує, що традиційна модель продажу продукту B2B поступається моделі B2C, це може стати каталізатором для трансформації всієї бізнес-моделі компанії.

Операційна модель маркетингу стає інструментом для реалізації змін у бізнес-моделі компанії за такими елементами:

1) перебудова організаційної структури - для підтримки нової бізнес-моделі часто потрібно змінити структуру маркетингового відділу, створити нові ролі або переосмислити існуючі;

2) впровадження нових процесів - нова бізнес-модель вимагає нових робочих процесів, які визначаються в операційній моделі;

3) зміна технологічного стеку - трансформація часто потребує впровадження нових маркетингових технологій, які визначаються в операційній моделі;

4) переорієнтація ресурсів - операційна модель визначає, як перерозподілити бюджети та людські ресурси для підтримки нової бізнес-моделі.

Якщо компанія переходить від традиційного продуктового виробництва до омніканальної моделі, операційна модель маркетингу визначить, як організувати команди, процеси та технології для підтримки цієї трансформації.

Ефективне управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі вимагає інтегрованого підходу на основі обох моделей (див. табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Фази трансформації маркетингу при зміні бізнес-моделі

Фаза	Назва фази	Основні завдання	Результати
1	Діагностика та стратегія	- Аналіз поточної результативності; - Визначення слабких місць в існуючій бізнес-моделі - Виявлення нових можливостей на ринку - Формулювання бачення трансформованої бізнес-моделі	- Комплексний аудит поточного стану - Карта слабких місць та можливостей - Стратегічне бачення майбутньої моделі - Обґрунтування необхідності змін
2	Проектування та планування	- Розробка нової організаційної структури - Визначення нових ролей та компетенцій - Проектування нових процесів та робочих потоків - Вибір необхідних технологій - Створення плану переходу	- Детальний план організаційних змін - Опис нових ролей та вимог до персоналу - Схема оптимізованих процесів - Технологічна архітектура - Дорожня карта впровадження
3	Впровадження та інтеграція	- Використання операційної моделі для впровадження змін - Застосування моделі результативності для моніторингу прогресу - Регулярний перегляд та адаптація підходу	- Поетапне впровадження змін - Система моніторингу результативності - Механізми зворотного зв'язку - Адаптовані процеси та структури
4	Оптимізація та масштабування	- Використання даних про результативність для вдосконалення операційної моделі - Адаптація операційної моделі для кращого збору та аналізу даних - Продовження циклу вдосконалення	- Оптимізована операційна модель - Удосконалена система аналітики - Процес безперервного вдосконалення - Масштабовані рішення

Отже, проведене дослідження свідчить, що ключовими принципами трансформації бізнес-моделі в контексті маркетингу є:

- 1) інтеграція моделей: поєднання моделі маркетингової результативності з операційною моделлю маркетингу для комплексного підходу до трансформації;
- 2) безперервність процесу: циклічний характер оптимізації забезпечує постійне вдосконалення та адаптацію до змін ринку;
- 3) взаємне підсилення: кожна модель підсилює результативність іншої, створюючи синергетичний ефект трансформації.

При цьому успішне управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі передбачає застосування інтегрованого підходу (модель результативності та

операційна модель маркетингу є частинами єдиної системи); впровадження культурних змін (трансформація бізнес-моделі вимагає змін у корпоративній культурі та мисленні); розвиток талантів (інвестиції в розвиток нових компетенцій, необхідних для нової бізнес-моделі); управління змінами (для конструктивної мінімізації опору); технологічної інтеграції (інтеграції нових маркетингових технологій з існуючими системами); клієнтоцентричність (клієнт в центрі трансформації, зворотний зв'язок з клієнтом для коригування дій).

Отже, можемо зробити висновок, що управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі компанії - це не одноразова ініціатива, а постійний процес, в якому моделі маркетингової результативності та операційна модель маркетингу взаємодіють, забезпечуючи стратегічне бачення, операційну досконалість і постійну адаптацію, необхідні для успіху в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

Для визначення релевантних метрик маркетингу для підприємства чи компанії, слід враховувати такі фактори, як тип бізнес-моделі; особливості цільової аудиторії; рівень конкуренції на ринку; життєвий цикл продукту; канали комунікації тощо.

Щоб ґрунтовно проаналізувати трансформацію бізнес-моделі підприємства під впливом маркетингової діяльності, необхідно використати системний підхід та відповідний методичний інструментарій. Адже процес трансформації є не випадковим або хаотичним, а представляє собою послідовний ланцюг змін, які підлягають фіксації, оцінюванню та аналізу.

У цьому контексті в даному підрозділі буде розглянуто комплекс методичних підходів і аналітичних інструментів, що дозволяють вивчати, структурувати та досліджувати бізнес-моделі й маркетингові процеси. Аналіз охоплює як класичні аналітичні методи (SWOT, PEST, 7P), так і сучасні візуалізаційні інструменти, зокрема Business Model Canvas і Value Proposition Canvas. Особливу увагу приділено методам оцінювання ефективності змін, включаючи визначення релевантних індикаторів результативності

У сучасних умовах довгострокове стратегічне планування набуває ключового значення для підприємств, які прагнуть раціонально використовувати наявні ресурси задля досягнення чітко окреслених результатів. У цьому контексті стратегічне управління розглядається не як одноразова дія, а як безперервний процес, що включає аналітичну діяльність, ухвалення управлінських рішень та їх реалізацію.

Першим етапом даного процесу є формування стратегічного бачення - уявлення про бажаний майбутній стан компанії. Цей елемент тісно пов'язаний із місією організації, яка визначає її ключові цінності та стратегічні цілі. При цьому сформульовані цілі повинні відповідати принципам SMART: бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Ефективне стратегічне планування вимагає міцної основи аналізу. SWOT-аналіз - це фундаментальний інструмент, який допомагає вам ретельно оцінити як зовнішні ризики та можливості, так і внутрішні сильні та слабкі сторони компанії. Цей підхід закладає основу для вибору стратегічного шляху з важливим та допомагає створити надійну модель для змін.

«SWOT-аналіз є простим, але потужним інструментом для оцінки ресурсних можливостей і недоліків організації, її ринкових можливостей і зовнішніх загроз її майбутньому» [21]. SWOT-аналіз, який також називають «матрицею SWOT».



Рисунок 1.4 – Шаблон «SWOT-аналіз»

SWOT-аналіз – це структура стратегічного планування, яка використовується при оцінці організації, плану, проекту або бізнес-діяльності. Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом для аналізу ситуації, який допомагає керівникам виявляти організаційні та екологічні фактори. SWOT-аналіз має два виміри: внутрішній і зовнішній. Внутрішній вимір включає організаційні фактори, а також сильні та слабкі сторони, зовнішній вимір включає фактори навколишнього середовища, а також можливості та загрози.

SWOT-аналіз – це процес, який включає чотири області у двох вимірах. Він складається з чотирьох компонентів: «сильні сторони», «слабкі сторони», «можливості», «загрози». Сильні і слабкі сторони - це внутрішні фактори і атрибути організації, можливості і загрози - це зовнішні фактори і атрибути середовища. SWOT-аналіз зазвичай оформляється в графі з чотирма квадрантами, що дозволяє скласти резюме, організоване відповідно до чотирьох заголовків розділів. Рисунок являє собою SWOT-аналіз з чотирма елементами в матриці 2x2 (див. рис. 1.4).

Ефективний маркетинг передбачає комплексний підхід до різних видів діяльності, пов'язаних з просуванням продукту. Він охоплює розробку концепцій продуктів і послуг, брендинг, аналіз цільової аудиторії, рекламу та дистрибуцію по всіх каналах збуту, навчання персоналу, управління бізнес-процесами та багато інших факторів, що впливають на кінцевий результат. Для інтеграції всіх аспектів успішного маркетингу була розроблена модель 7Р, яка дозволяє власникам бізнесу розробляти обґрунтовану стратегію просування, не пропускаючи важливих аспектів.

Термін «marketing mix» вперше обговорив професор маркетингу Гарвардського університету Джеймс Каллітон. У своїй статті «Управління маркетинговими витратами» Каллітон порівняв маркетологів із тими, хто змішує інгредієнти [22]. Невдовзі після цього професор Ніл Борден опублікував роботу про ранню історію маркетингового комплексу, в якій назвав себе популяризатором концепції маркетингового комплексу.

Концепція 7Р базується на дещо коротшій моделі 4Р, запропонованій у 1960 році Едмундом Джеромом Маккарті. Згідно з цією теорією, поєднання

маркетингових «інгредієнтів» складається з чотирьох компонентів - продукту, ціни, просування та місця продажу.

Оскільки ця модель була призначена переважно для торгівлі товарами, виникла потреба розробити аналогічну схему для підприємств, що займаються наданням послуг. Це обговорювалося на першій конференції Американської маркетингової асоціації, присвяченій маркетингу послуг. Так, у 1981 році Бумс і Бітнер запропонували модель 7Р, яка складається з початкових 4Р та трьох додаткових факторів - процесів, людей та фізичних доказів.

Термін «marketing mix» означає набір контрольованих елементів або змінних, які компанія використовує для впливу на потреби своїх цільових клієнтів та задоволення їх найефективнішим та найдієвішим способом.

Класична модель 4Р, у її сучасному вигляді, була запропонована Філіпом Котлером та Джеромом Маккарті. Вона має багато модифікацій, включаючи розширену версію 8Р, у якій восьмим фактором є продуктивність. Було розглянуто 7Р, який є лаконічним і водночас повно відображає всі елементи, необхідні для просування будь-якого продукту, незалежно від сфери діяльності компанії [23].

Компоненти 7Р у маркетингу:

- Продукт

Це може бути продукт (матеріальний продукт) або послуга (нематеріальна) разом з усіма її характеристиками. Це може включати якість та призначення, дизайн, стиль, функції (для обладнання) або склад (для харчових продуктів), опції та додаткові переваги, гарантії.

Якщо потреби клієнтів змінюються, попит зростає або зменшується, або на ринку з'являються нові конкуренти, необхідно працювати над покращенням якості, створювати нові продукти, орієнтовані на інші сегменти цільової аудиторії, а в деяких випадках запускати абсолютно нові проекти, окремі лінійки та категорії товарів чи послуг.

Диференціації від конкурентів можна досягти за допомогою програм лояльності, зручного розташування, яскравої реклами, відмінного сервісу, гарантій або яскравої упаковки. Все це тісно пов'язано з наступними пунктами списку.

- Ціна

Обґрунтоване ціноутворення відіграє важливу роль, оскільки воно впливає не лише на прибутковість компанії, але й на ставлення споживача до продукту, його рішення про замовлення та очікування від продукту чи послуги. Вартість відображає цінність комерційної пропозиції, тому не рекомендується займатися демпінгом навіть на початку просування, інакше вас можуть сприйняти неправильно.

Цей пункт передбачає розробку цінової стратегії та тактики, аналіз конкурентів та встановлення цін, планування систем знижок (наприклад, для дистриб'юторів та окремо для клієнтів), способів оплати, формування умов оплати, наприклад, можливість розстрочки платежу або оформлення кредиту.

Сучасні споживачі мають можливість порівняти ціни, перш ніж прийняти рішення про покупку. Для цього існують спеціальні онлайн-платформи. Перш ніж щось купити або замовити, користувач зазвичай зв'язується з кількома продавцями та уточнює вартість, з'ясовує, що входить у ціну, та робить висновки. Ретельно продумана розробка цінових стратегій та їх регулярне коригування важливі для компанії, яка хоче вийти на ринок електронної комерції.

- Місце

Місце розповсюдження, іншими словами, включає всі онлайн-платформи та фізичні точки, що використовуються для забезпечення доступності продукту чи послуги для цільової аудиторії. Цей пункт стосується рішень, пов'язаних із каналами розповсюдження, місцями роздрібною торгівлі, онлайн-платформами, присутністю в соціальних мережах та логістикою.

Перш ніж приймати рішення щодо розміщення, необхідно також враховувати особливості управління запасами, транспортування, зберігання.

З огляду на зручність пошуку товарів в інтернеті, це місце з точки зору цифрового маркетингу тісно пов'язане з наступним пунктом - просуванням.

- Просування

Маркетологи приділяють особливу увагу цьому аспекту, оскільки він включає рекламу, стимулювання збуту, PR, контент-маркетинг та SMM, будь-які канали та інструменти, що використовуються для досягнення цілей бізнес-маркетингу.

В рамках роботи з просування необхідно розробити комунікаційну стратегію з потенційними клієнтами, обрати канали для зв'язку з цільовою аудиторією та визначити оптимальну частоту повідомлень.

Якщо за часів появи моделей 4P та 7P використовувався лише традиційний маркетинг, то сьогодні цифрові інструменти є пріоритетом. Враховується ефективність оплати за клік (PPC), результати пошукової оптимізації, кількість та характер відгуків про компанію, можливості партнерства та нативної реклами, обсяг бази даних для email-розсилок, кількість підписників у соціальних мережах та їх активність та багато іншого. Це ускладнює процес планування просування, одночасно розширюючи можливості охоплення та залучення клієнтів.

Окрім цих чотирьох початкових елементів, модель 7P включає три компоненти, додані для універсальності та повноти концепції. В першу чергу, перелічені нижче фактори стосуються сектору B2B та ринку послуг, але в деяких випадках вони також дуже важливі для роздрібної торгівлі товарами.

- Люди

Співробітники беруть участь у бізнес-процесах на кожному етапі створення продукту та його продажу. Компетентність персоналу та вміння спеціалістів спілкуватися з клієнтами впливає на загальне враження від компанії, бажання повернутися до магазину чи організації або, навпаки, мотивацію залишити негативний відгук.

На цьому рівні також варто звертати увагу на психологію покупців, враховуючи їхні потреби та проблеми за допомогою опитувань, анкет, інтерв'ю та інших методів отримання зворотного зв'язку.

Для кращої взаємодії з клієнтами недостатньо встановити на сайті онлайн-чат або сервіс колтрекінгу. Необхідно постійно навчати співробітників та покращувати їхні знання про продукт і навички спілкування зі споживачами.

- Процеси

Також важливо враховувати всі заходи, що вживаються в рамках виробництва, продажу товарів або надання послуг. До них належать процедури, що використовуються компанією для контролю якості, обробки замовлень, вирішення проблем тощо. Процеси бувають як зовнішніми (спілкування менеджерів з клієнтами), так і внутрішніми (аналітика, вимірювання ключових показників ефективності (KPI), підготовка посадових інструкцій для персоналу).

Рівень довіри споживачів до компанії та репутація бренду – найважливіша частина процесів – це обслуговування, зокрема, швидкість реагування на запитання, оперативність відправлення замовлення, післяпродажне обслуговування.

На цьому етапі дуже важливим є розуміння сценарію використання веб-сайту та всього шляху клієнта - від знайомства з брендом до повторних покупок. Навчений персонал та сучасні сервіси аналітики та автоматизації дозволяють покращити позитивний досвід клієнтів.

- Фізичні докази

Для товарного ринку цей аспект відносився до першого пункту «продукт». Однак навіть для роздрібної торгівлі візуальний дизайн останнім часом став настільки важливим, що його впевнено можна назвати самостійним, а іноді навіть визначальним фактором. Усе відчутне, що можна побачити, почути або відчутти на дотик чи запах, пов'язане з продуктом чи послугою, підпадає під фізичні докази. Це включає дизайн упаковки продукту, інтер'єр та екстер'єр закладу, зовнішній вигляд рекламних матеріалів тощо.

Атмосфера, в якій надається послуга, посідає друге місце після якості продукту, якщо говорити про салон краси, спортзал чи ресторан. Велика кількість споживачів, обираючи між двома схожими закладами, віддають перевагу тому, який не лише задовольняє основний запит, а й забезпечує естетичне задоволення.

Обладнання, меблі, музика, дизайн меню в кафе чи каталогу косметики, планування простору, відсутність зайвого шуму, дивани та дзеркала в магазині взуття чи одягу, комфортна температура повітря, брендovanі сувеніри, подарункова

упаковка з листівкою - все це дає можливість стати одним із лідерів на конкурентному ринку.

Після того як ми розглянули модель 7P - як розширену версію маркетингового міксу, що враховує не лише базові елементи, а й людський фактор, процеси та оточення - логічно перейти до глибшого аналізу ключового елементу будь-якої бізнес-моделі. Йдеться про цінність, яку компанія створює для свого клієнта. Адже в основі будь-якої трансформації - не просто продукт чи сервіс, а те, наскільки добре він вирішує проблему споживача.

Саме для такого глибинного розуміння і був створений інструмент Value Proposition Canvas.

Канва ціннісної пропозиції (Value Proposition Canvas) – це фреймворк, який може допомогти забезпечити позиціонування продукту чи послуги навколо цінностей та потреб клієнта.

Канва ціннісної пропозиції була спочатку розроблена Александром Остервальдером як основа для забезпечення відповідності продукту та ринку. Це детальний інструмент для моделювання взаємозв'язку між двома частинами ширшої бізнес-моделі Остервальдера: сегментами клієнтів та ціннісними пропозиціями (див. рис. 1.5).

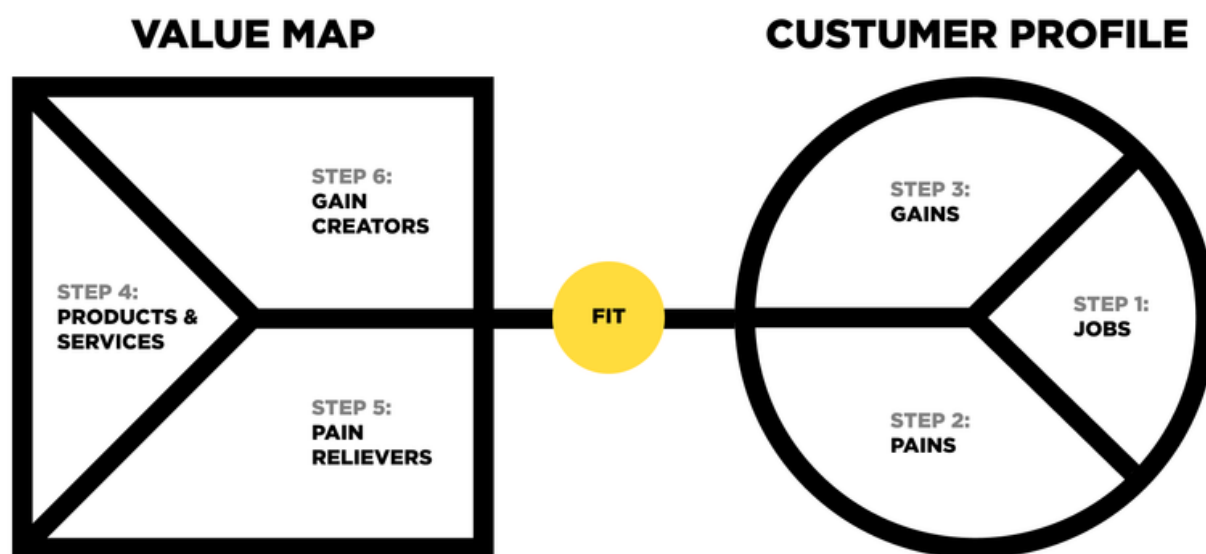


Рисунок 1.5 – Шаблон «Value Proposition Canvas» (А. Остервальдером) [23]

Канва ціннісної пропозиції може бути використана, коли є потреба вдосконалити існуючу пропозицію продукту чи послуги, або коли нова пропозиція розробляється з нуля.

Канва ціннісної пропозиції формується навколо двох складових – профілю клієнта та ціннісної пропозиції компанії.

- Профіль клієнта

Вигоди – переваги, яких очікує та потребує клієнт, що порадує клієнтів, та речі, які можуть збільшити ймовірність прийняття ціннісної пропозиції.

Біль – негативний досвід, емоції та ризики, які клієнт відчуває в процесі виконання роботи.

Робота клієнта – функціональні, соціальні та емоційні завдання, які клієнти намагаються виконати, проблеми, які вони намагаються вирішити, та потреби, які вони хочуть задовольнити.

Для кожного сегмента клієнтів слід створити профіль клієнта, оскільки кожен сегмент має свої «завдання», труднощі та переваги.

- Карта цінностей

Творці прибутку – як продукт або послуга створює прибутки для клієнтів і як вона пропонує додаткову цінність клієнту.

Знеболювальні засоби – опис того, як саме продукт або послуга полегшує біль клієнта.

Продукти та послуги – продукти та послуги, які створюють вигоду та полегшують біль, а також які лежать в основі створення цінності для клієнта.

Після переліку джерел вигоди, засобів для полегшення болю, а також продуктів і послуг, кожен визначений пункт можна оцінити від «приємного» до «необхідного» з точки зору цінності для клієнта. Відповідність досягається, коли продукти та послуги, що пропонуються як частина ціннісної пропозиції, вирішують найважливіші проблеми та вигоди, пов'язані з профілем клієнта.

Визначення ціннісної пропозиції на папері – це лише перший етап. Потім необхідно перевірити, що важливо для клієнтів, та отримати їхній відгук щодо

ціннісної пропозиції. Подальші дослідження ринку та аналітичні дані можна використовувати для повернення та постійного вдосконалення пропозиції.

Додатковим кроком є дослідження того, наскільки компанія має конкурентну перевагу в цих сферах, щоб переконатися, що ціннісна пропозиція є унікальною та достатньо диференційованою.

Матрицю можна використовувати для відображення кожного аспекту ціннісної пропозиції з точки зору його цінності для клієнта та конкурентної переваги, яку компанія має, пропонуючи цей продукт або послугу (див. рис. 1.6).

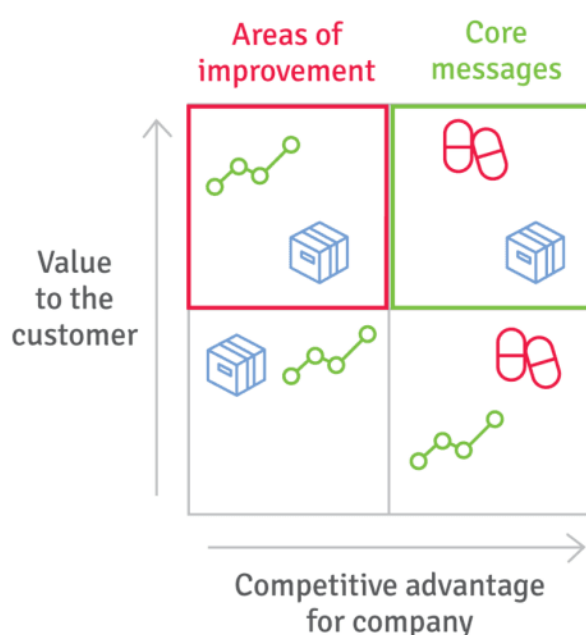


Рисунок 1.6 – «Value Proposition Canvas» в умовах можливостей диференціації [23]

Це дозволяє визначити основні повідомлення та потенційні області для покращення. Основні повідомлення – це ті, які, ймовірно, матимуть широкий резонанс і повинні займати чільне місце в маркетинговій літературі. Области для покращення можуть включати гігієнічні фактори, пріоритети для вдосконалення продукту або випадки, коли потрібна ринкова освіта щодо пропозиції компанії.

У процесі маркетингової трансформації бізнес-моделі особливу увагу слід приділяти питанням вимірювання її результативності та ефективності. Для цього в сучасній практиці використовуються кількісні індикатори, які дозволяють

здійснити об'єктивну оцінку ступеня досягнення поставлених стратегічних цілей. Найбільш поширеними серед них є показники ROI (Return on Investment), ROMI (Return on Marketing Investment) та ROAS (Return on Advertising Spend) [24].

Рентабельність інвестицій (ROI) - це показник, який використовується для оцінки ефективності або прибутковості інвестицій або для порівняння ефективності різних інвестицій. Рентабельність інвестицій дозволяє оцінити величину прибутку від конкретної інвестиції по відношенню до її вартості. Ключовими факторами, що впливають на рентабельність інвестицій, є початкова сума інвестицій, поточні витрати на обслуговування та грошові потоки, що генеруються інвестиціями [24].

$$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Інвестиції}}{\text{Інвестиції}} * 100\% \quad (1.1)$$

Окупність маркетингових інвестицій (ROMI) вимірює отримання доходу від усієї маркетингової діяльності. Маркетологи використовують ROMI як підметрику рентабельності інвестицій (ROI) для оцінки ефективності маркетингових зусиль [24].

Поглиблений аналіз ROMI допомагає маркетологам визначити найефективніші канали та кампанії, які приносять найбільшу віддачу. На цій міцній основі компанії ефективно розподіляють свої ресурси та оптимізують свої маркетингові стратегії для більшого успіху [24].

$$ROMI = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} * 100 \quad (1.2)$$

ROAS (Return on Advertising Spend) — це ключовий аналітичний показник у маркетинговій практиці, що дозволяє оцінити ефективність витрат на рекламу. Він дає змогу виміряти, скільки доходу приносить кожна гривня (або долар), вкладена в рекламну кампанію. У буквальному перекладі ROAS означає «віддача від рекламних витрат» [24].

Суть цього показника полягає у співвідношенні між доходом, згенерованим рекламою, та загальними витратами на її реалізацію. Іншими словами, ROAS дозволяє побачити, наскільки результативними є рекламні інвестиції та які кампанії приносять найвищу віддачу [24].

$$ROAS = \frac{\text{Виручка}}{\text{Витрати на рекламу}} * 100 \quad (1.3)$$

Таким чином, використання показників ROI, ROMI та ROAS дозволяє здійснити всебічну та кількісну оцінку ефективності маркетингової трансформації бізнес-моделі. ROI відображає загальну рентабельність інвестицій у проєкт, ROMI - результативність маркетингової активності, а ROAS - ефективність конкретних рекламних кампаній. Комплексне застосування цих індикаторів забезпечує стратегічну прозорість, підвищує якість управлінських рішень та дозволяє оптимізувати інвестиції для досягнення максимального фінансового ефекту.

Отже, нами проаналізовано сутність маркетингу як системного підходу до управління сучасним підприємством, виявлено ключові функції маркетингового менеджменту, розкрито основні етапи його історичного розвитку та підкреслено роль маркетингових принципів у формуванні стратегії підприємства.

Розкрито сучасні ринкові тенденції та їх вплив на маркетингову діяльність підприємства. Зокрема, охарактеризовано підвищені вимоги споживачів, глобалізацію та технологічні зміни, які ускладнюють прогнозування попиту, і обґрунтовано значення агромаркетингу як комплексного підходу до організації виробництва і реалізації продукції в агропродовольчому секторі.

Обґрунтовано поняття бізнес-моделі підприємства як об'єкта маркетингової трансформації та класифіковано два підходи до її тлумачення (статичний і трансформаційний).

Охарактеризовано основні структурні компоненти бізнес-моделі (створення цінності для клієнтів, ланцюг постачання та створення цінності для підприємства)

і узагальнено їх роль у формуванні конкурентоспроможної пропозиції та забезпеченні прибутковості організації.

Сучасні методичні підходи до аналізу та оцінки маркетингової трансформації бізнес-моделей включають як класичні аналітичні інструменти (SWOT, 7P), так і сучасні методи стратегічного планування маркетингової трансформації (Business Model Canvas, Value Proposition Canvas).

Обґрунтовано роль стратегічного планування і аналізу (зокрема SMART-цілей та SWOT-аналізу) у визначенні релевантних показників ефективності маркетингових змін, охарактеризовано модель маркетингового комплексу 7P як інструмент комплексного аналізу маркетингової діяльності підприємства.

2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ MHP SE В УМОВАХ СУЧАСНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1 Аналіз конкурентного середовища та галузевих тенденцій на ринку готової м'ясної продукції в Україні

Останніми роками ринок готової м'ясної продукції в Україні демонструє стабільне зростання, що зумовлено низкою соціально-економічних і споживчих факторів. Усе більше українців змінюють свої кулінарні звички на користь зручності, швидкості приготування та гарантії якості - саме ці характеристики й визначають популярність готових м'ясних продуктів. Мова йде не лише про традиційні ковбаси чи копченості, а про розширення асортименту: мариновані вироби, готові до запікання страви, м'ясні снеки, кулінарні напівфабрикати й навіть продукти для HoReCa.

Особливу актуальність цей сегмент набув у період карантину, коли споживачі почали частіше обирати продукти тривалого зберігання або ті, що потребують мінімальної кулінарної обробки. Зростає попит і на інноваційні формати - наприклад, охолоджені страви з маркуванням «готово до споживання» або «приготування за 5 хвилин». Ринок активно трансформується, реагуючи на урбанізацію, ріст культури споживання «convenience food» і загальне прагнення українців до економії часу.

Водночас виробники все частіше конкурують не тільки якістю, а й позиціонуванням бренду, упаковкою, смаковим різноманіттям і відповідністю сучасним дієтичним трендам (менше солі, відсутність ГМО, натуральність). Це робить ринок готової м'ясної продукції одним із найдинамічніших у продовольчому секторі.

Тому, сегмент готової м'ясної продукції в Україні сьогодні — це не просто зростаюча ніша, а стратегічний напрям для компаній, які прагнуть відповідати змінюваним запитам споживача та формувати довгострокову лояльність до бренду.

Останніми роками ринок готової м'ясної продукції насичується багатьма компаніями, адже все більше підприємств вдосконалюють, впроваджують інновації та переходять з бізнес моделі B2B на B2C. Тобто керівники розуміють, що обраний сегмент (споживачі), більше принесе їм прибутку, ніж продавати не перероблену сировину бізнесам. Тому даний ринок насичений багатьма конкурентами.

Ринок м'ясної продукції України останніх років включає широкий спектр товарів: охолоджені та заморожені м'ясні напівфабрикати, кулінарні готові страви з м'яса і м'ясні продукти з доданою вартістю. Сегмент м'ясних напівфабрикатів охоплює котлети, нагетси, стріпси, тефтелі, бургери, шніцелі та інші вироби з різних видів м'яса, переважно курятини. До продукції з доданою вартістю належать також мариноване м'ясо, кулінарні набори, піца з м'ясом, снеки тощо.

Перед початком повномасштабної війни (2022 рік) напівфабрикати були популярним вибором для українців – їх регулярно купували близько 75% населення. За даними на 2019 рік, пельмені та вареники складали приблизно 70% ринку заморожених напівфабрикатів. Приблизно 20% припадало на заморожені м'ясні та рибні продукти, а близько 10% – на млинці, чебуреки та піцу. Перед війною найбільш впізнаваними брендами напівфабрикатів були «Три ведмеді», «Геркулес», «Левада», які спеціалізуються на пельменях і заморожених стравах [25].

У сегменті охолоджених напівфабрикатів провідні позиції займали продукти з курятини та свинини. Однак курятина як сировина значно переважала за популярністю через нижчу ціну: українці в останні роки переключались на куряче м'ясо замість дорожчої свинини чи яловичини. У 2022 році, на фоні падіння доходів, це стало особливо відчутно – дешевші види м'яса (курятина) зайняли більшу частку у раціоні споживачів [25].

Готові м'ясні страви та кулінарні вироби з м'яса (наприклад, сніданки, гарячі обіди, салати з м'ясом, гриль-продукція) також набирали популярності через зростання темпу життя та бажання економити час. Компанії, зокрема MHP se, розширили пропозицію таких рішень, створивши окремі бренди («Легко!»),

«Апетитна», мережі «М'ясомаркет» тощо), що пропонують фасовану охолоджену кулінарію та свіжомариновані м'ясні набори для швидкого приготування.

У контексті повномасштабної війни та структурних зрушень на внутрішньому ринку м'ясної продукції компанії були змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових викликів. Зокрема, ситуація вплинула як на виробничі процеси, так і на підходи до збуту та просування продукції.

Повномасштабне вторгнення росії в лютому 2022 року спричинило різке скорочення виробництва та збуту м'ясної продукції в Україні. Бойові дії та окупація окремих територій призвели до тимчасового закриття багатьох магазинів та дистриб'юторських мереж (всього близько 2900 торговельних точок було закрито або зруйновано). Підприємства, розташовані на півночі, півдні та сході, змушені були зупинитися. Навіть лідер галузі – МНР se – в березні 2022 р. майже повністю призупинив виробництво, хоча згодом поступово відновив його. Загалом, ємність ринку м'ясних напівфабрикатів у 2022 році зменшилася порівняно з довоєнним періодом [26].

Через падіння купівельної спроможності українці почали економити. Тенденції 2022–2023 років включали:

- Перехід на дешевші протеїни. Споживачі дедалі частіше обирали курятину замість свинини чи яловичини, що відображалось у структурі продажів. Курятина стала основою багатьох м'ясних напівфабрикатів завдяки своїй доступності.

- Ріст попиту на продукти тривалого зберігання. У відповідь на перебої з енергопостачанням та логістикою, виробники збільшили випуск консервованого м'яса (тушонки, паштети), що довше зберігається без спеціальних умов. Це дозволило частково компенсувати спад продажів охолоджених напівфабрикатів, які потребують холодильників.

- Здорова їжа та нові ніші. З'явився тренд уважнішого ставлення до складу продуктів. Споживачі шукають «корисніші» напівфабрикати: без зайвої паніровки, з цільного м'яса та мінімумом штучних добавок. Виробники, відчувачи тренд, почали пропонувати лінійки «фітнес»-

напрямку. Водночас певна частина населення скоротила споживання напівфабрикатів на користь свіжого м'яса та овочів, прагнучи здоровішого харчування.

Попри війну, в 2023 році галузь адаптувалася: виробництво м'яса птиці знову зросло на ~4% у I півріччі 2023 (проти I півр. 2022) [27]. Внутрішнє споживання м'яса на душу населення навіть дещо підвищилося: сумарно (яловичина, свинина, птиця) з 54,1 кг у 2022 р. до 54,7 кг у 2023 р. на особу [28]. Експорт певних м'ясних продуктів (передусім курятини) зростає завдяки переорієнтації надлишків на зовнішні ринки, тоді як імпорту суттєво впав (у 2022 році імпорту напівфабрикатів знизився на 92% через воєнні дії та зупинку роботи закладів HoReCa, які були основними споживачами імпортової продукції) [29].

У 2022–2023 роках основними каналами продажів готової м'ясної продукції залишались супермаркети та спеціалізовані м'ясні магазини. Вони забезпечили понад 97% реалізації охолоджених напівфабрикатів із птиці. Причина – наявність генераторів і холодильного обладнання, що було критично в умовах відключень електроенергії. Інші канали (ринкові точки, дрібний роздріб) відігравали меншу роль через проблеми з охолодженням продукції. До кінця 2023 року, в міру стабілізації енергопостачання, логістичні ланцюги більшості регіонів (крім окупованих територій) були відновлені.

У контексті оновлення бізнес-моделей важливо враховувати структуру конкурентного середовища в межах національного м'ясного ринку. Окрему увагу заслуговує діяльність провідних виробників, які формують основу пропозиції у сегменті напівфабрикатів та готової продукції.

Виробництвом м'ясних напівфабрикатів та готової продукції займаються як великі м'ясокомбінати, так і агрохолдинги з повним циклом. Окрім того, свою частку мають і великі ритейлери, які мають власні м'ясні цехи (наприклад, супермаркети готують фасовані котлети, маринади тощо прямо в магазинах).

У 2024 році загальний обсяг виробництва м'яса птиці в Україні становив близько 1,39 млн тонн, з яких понад 90 % припадало на промислове виробництво. Провідне місце на ринку традиційно утримує ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

(МНР se), частка якого у загальнонаціональному обсязі виробництва становила 51,2 %. За даними офіційної звітності компанії, за вказаний період МНР se виготовив 711,2 тис. тонн курятини [30]. Такий показник обумовлений масштабом виробничих потужностей, повною вертикальною інтеграцією процесу та значною часткою експорту.

До групи великих гравців ринку належать також ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський», ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика», ТОВ «Агро-Овен», фермерське господарство «УЛАР» та ТОВ «Птахокомплекс «Губин», що представляє агропромислову групу «Пан Курчак». Так, наприклад, виробництво курятини ТОВ «ПТК «Дніпровський» у 2024 році оцінюється на рівні 100 тис. тонн, що становить приблизно 7,2 % ринку. Обсяги виробництва інших провідних підприємств коливаються в межах 15–65 тис. тонн на рік із часткою ринку в діапазоні від 1,1 % до 4,7 %.

Вказані підприємства функціонують як м'ясокомбінати повного циклу із власними інкубаторами, комбікормовими заводами та забійними цехами, що дозволяє їм забезпечувати стабільну якість продукції та гнучко реагувати на зміни попиту. Загальна ринкова структура виробництва м'яса птиці в Україні у 2024 році підтверджує наявність чітко вираженого лідера – МНР se – у поєднанні з конкурентним середовищем серед середніх регіональних виробників.

Таблиця 2.1 – Основні виробники курятини

Виробник	Бренд	Виробництво курятини за 2024	Частка ринку
МНР se	«Наша Ряба»	711 218 тонн	51,2%
ТОВ «ПТК «Дніпровський»	«Знатна курка», «Дніпровські Курчата»	100 тис. тонн	7,2%
ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»	«Чебатурочка-селянська курочка», «Епікур», «Деліка»	65 тис. тонн	4,7%

Продовження таблиці 2.1

Виробник	Бренд	Виробництво курятини за 2024	Частка ринку
ТОВ «Агро-Овен»	«Золотко»	40 тис. тонн	2,9%
ФГ «УЛАР»	«Улар»	18 тис. тонн	1,3%
ТЗОВ «Птахокомплекс "Губин"»	«Пан Курчак»	15 тис. тонн	1,1%
Інші	-	440 782 тонн	31,6%

Джерело: побудовано автором на основі фінансових звітностей компаній

З метою виявлення специфіки маркетингової трансформації бізнес-моделі компанії МНР доцільно здійснити порівняльний аналіз з ключовими конкурентами на внутрішньому ринку курятини. Такий аналіз дозволяє виявити відмінності у форматах ведення бізнесу, брендовій архітектурі, рівні маркетингової активності, ступені діджиталізації та орієнтації на різні цільові сегменти (B2C, B2B, HoReCa, експорт). Зокрема, увага акцентується на структурі портфелів брендів, частці ринку та ступені впровадження маркетингових змін, що відображає здатність компаній адаптуватися до сучасних ринкових умов і впливати на споживчу поведінку.

Таблиця 2.2 – Порівняння з ключовими конкурентами

Компанії Критерії	МНР se	ТОВ ПК «Дніпровський»	ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»	ТОВ «Агро-Овен»
Частка ринку	51,2%	7,2%	4,7%	2,9%
Основні бренди	Наша Ряба, Легко!, Апетитна, Бащинський	Знатна курка, Дніпровські Курчата	Епікур, Чебатурочка, Деліка	Золотко
Формат бізнесу	Виробництво, B2B, B2C, HoReCa, експорт,	Виробництво, B2B, HoReCa, екопродукція	Виробництво, B2B, експорт	Виробництво, B2C, локальний ритейл
Маркетингова трансформація	Інтенсивна (ребрендинг, нові продукти, власні мережі)	Обмежена (акцент на екопродукції)	Мінімальна	Помірна (локальне просування, акції)

Продовження таблиці 2.2

Компанії Критерії	МНР se	ТОВ ПК «Дніпровський»	ПрАТ «Володимир- Волинська птахофабрика»	ТОВ «Агро- Овен»
Цифрові канали	Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, mhp4u.com.ua, mhp.com.ua	Facebook, Instagram, dneprovsk.com.ua	Facebook, avesterra.com.ua	Facebook, agrooven.com.ua
Наявність франшизи	Так (М'ясомакет, Döner Market)	Немає	Немає	Немає
Робота з інфлюенсерами	Активна участь	Помірна активність	Майже не використовують	Низька активність
Готові рішення (ready-to-eat / ready-to-cook)	Широко представлено в асортименті	Присутні, але без розгалуження	Обмежено	Присутні в обмеженому форматі

Джерело: побудовано автором на основі джерел [33],[34],[35],[36]

Порівняльний аналіз маркетингових стратегій провідних українських виробників курятини - МНР se, ТОВ ПК «Дніпровський», ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» та ТОВ «Агро-Овен» - засвідчує наявність суттєвих відмінностей у рівні маркетингової трансформації, форматі ведення бізнесу та використанні цифрових каналів комунікації.

МНР se займає лідерську позицію на ринку з часткою близько 52 % і демонструє найвищий рівень інтеграції маркетингових інструментів: багатоканальна присутність у B2C, B2B, HoReCa та експортному сегментах, активна трансформація продуктових лінійок, впровадження власних торгових форматів, робота з інфлюенсерами та розгалужена система цифрових каналів. Компанія реалізує комплексну стратегію ребрендингу, позиціонуючи себе як кулінарну компанію з фокусом на готові рішення (ready-to-cook, ready-to-eat).

Натомість ТОВ ПК «Дніпровський», при схожому форматі присутності у B2B і HoReCa, орієнтується переважно на нішеву екопродукцію та демонструє обмежену маркетингову трансформацію. Цифрові комунікації використовуються епізодично, а вплив на кінцевого споживача залишається обмеженим.

ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» та ТОВ «Агро-Овен» зберігають регіональну та експортну орієнтацію, однак рівень маркетингової активності обмежений локальними промоакціями, мінімальною присутністю у соціальних мережах та відсутністю комплексного брендового просування. Їхні стратегії залишаються консервативними та менш адаптованими до нових споживчих моделей.

У відповідь на дестабілізаційні процеси, що охопили український ринок м'ясної продукції - зокрема зміну споживчих уподобань, зростання інтересу до здорового харчування, запит на екологічну упаковку та зручність у приготуванні - провідні компанії, зокрема МНР se, активізували процеси маркетингової трансформації. Одним із ключових напрямів стало глибше розуміння цільових аудиторій: сімейні споживачі, молодь, покупці HoReCa та економ-сегмент отримують окремі продуктові рішення. У відповідь на ці тренди компанія формує SMART-орієнтовані цілі, що включають розвиток омніканальності, впровадження CRM-системи, збільшення пізнаваності брендів та розширення лінійок готової продукції. Це дозволяє говорити про тісний зв'язок між ринковим середовищем та трансформаційними змінами бізнес-моделей, які розглядатимуться в наступному підрозділі.

Таблиця 2.3 – Бізнес та маркетингові цілі МНР se

Ціль	SMART характеристика
Бізнес цілі:	
1) Розширення присутності на міжнародних ринках. У березні 2025 року МНР se підписав угоду про придбання 41% акцій іспанської компанії UVESA, що є частиною стратегії зростання в Європі та зміцнення позицій на європейському ринку.	- <i>S — specific</i>: придбати частку в європейських компаніях для зміцнення позицій на європейському ринку. - <i>M — measurable</i>: придбання не менше 40% акцій у щонайменше одній європейській компанії. - <i>A — achievable</i>: МНР se вже має досвід міжнародних придбань, що робить ціль реалістичною. - <i>R — relevant</i>: відповідає стратегії компанії щодо розширення на міжнародних ринках. - <i>T — time bound</i>: до кінця 2025 року.

Продовження таблиці 2.3

Ціль	SMART характеристика
2) Диверсифікація бізнесу. Компанія не обмежується лише виробництвом курятини, а розвиває різні напрями, включаючи IT, діджитал, роздрібну торгівлю та інші сфери.	- <i>S — specific</i>: розвинути нові напрями бізнесу, такі як IT та роздрібна торгівля. - <i>M — measurable</i>: запустити щонайменше два нові напрями бізнесу. - <i>A — achievable</i>: МНП се вже має ресурси та експертизу для розвитку нових напрямів. - <i>R — relevant</i>: сприяє зменшенню залежності від основного бізнесу та підвищенню стійкості компанії. - <i>T — time bound</i>: до кінця 2026 року.
3) Сталий розвиток. МНП се прагне досягти кліматичної нейтральності до 2030 року, зокрема, зменшуючи споживання пального та впроваджуючи екологічні ініціативи.	- <i>S — specific</i>: досягти кліматичної нейтральності. - <i>M — measurable</i>: зменшити викиди парникових газів на 50% порівняно з рівнем 2020 року. - <i>A — achievable</i>: впровадження сучасних технологій та екологічних ініціатив - <i>R — relevant</i>: відповідає глобальним тенденціям та зобов'язанням щодо збереження довкілля. - <i>T — time bound</i>: до 2030 року.
Маркетингові цілі:	
1) Зміна культури харчування в Україні. МНП се ставить перед собою амбітну мету покращити якість їжі споживачів та спростити процес приготування страв.	- <i>S — specific</i>: запустити освітню кампанію щодо здорового харчування. - <i>M — measurable</i>: охопити не менше 1 мільйона осіб через різні канали комунікації. - <i>A — achievable</i>: використання існуючих маркетингових ресурсів та партнерств. - <i>R — relevant</i>: сприяє підвищенню обізнаності споживачів та формуванню позитивного іміджу компанії. - <i>T — time bound</i>: протягом 2025 року.
2) Персоналізація взаємодії зі споживачами. Компанія фокусується на інструментах персоналізації для кращого розуміння потреб клієнтів та пропонування відповідних продуктів і рішень.	- <i>S — specific</i>: впровадити CRM-систему для збору та аналізу даних про клієнтів. - <i>M — measurable</i>: створити персоналізовані пропозиції для не менше 100 тисяч клієнтів. - <i>A — achievable</i>: використання сучасних технологій та аналітики. - <i>R — relevant</i>: покращує взаємодію зі споживачами та підвищує лояльність. - <i>T — time bound</i>: до кінця 2025 року.
3) Балансування продуктового портфеля. МНП се прагне задовольнити МНП се як споживачів з обмеженими фінансовими можливостями, так і тих, хто шукає більш складні кулінарні рішення, зосереджуючись на продуктах у різних цінових сегментах.	- <i>S — specific</i>: розробити та вивести на ринок нову лінійку продуктів у середньому ціновому сегменті. - <i>M — measurable</i>: запустити не менше 5 нових продуктів. - <i>A — achievable</i>: використання існуючих виробничих потужностей та досліджень ринку. - <i>R — relevant</i>: відповідає потребам різних категорій споживачів та розширює ринкову частку. - <i>T — time bound</i>: до кінця 2025 року

Продовження таблиці 2.3

Ціль	SMART характеристика
4) Індивідуальний підхід до партнерів. Компанія аналізує діяльність своїх партнерів, детально вивчає їхні запити та пропонує продукцію та рішення, які сприяють успіху їхнього бізнесу	- <i>S — specific</i>: розробити програми співпраці, адаптовані до потреб ключових партнерів. - <i>M — measurable</i>: впровадити індивідуальні програми для не менше 20 партнерів.. - <i>A — achievable</i>: використання аналітики та зворотного зв'язку від партнерів. - <i>R — relevant</i>: сприяє зміцненню довгострокових відносин та підвищенню ефективності співпраці. - <i>T — time bound</i>: постійна маркетингова ціль.

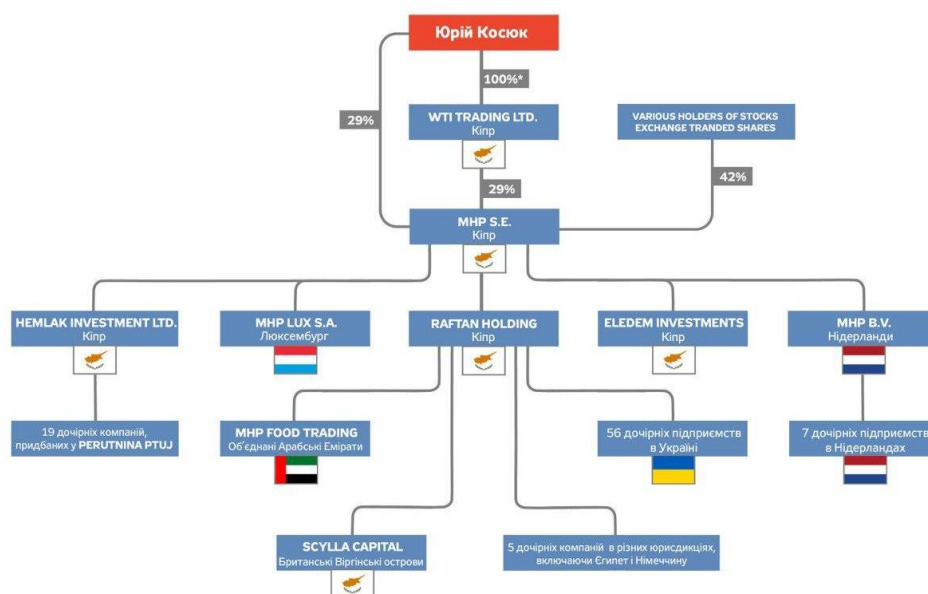
Проведений аналіз бізнесових та маркетингових цілей компанії MHP se за критеріями SMART засвідчив високий рівень стратегічної структурованості та цілеспрямованості трансформаційної моделі управління. Компанія формулює свої завдання з урахуванням конкретики, можливості кількісної оцінки, досяжності на основі наявних ресурсів, релевантності до обраної бізнес-стратегії та чітких часових меж. Визначені бізнес-цілі відображають прагнення до масштабування на міжнародних ринках, диверсифікації джерел доходу та відповідальності перед суспільством через екологічну політику. Маркетингові орієнтири, у свою чергу, акцентують на змінах у культурі споживання, персоналізації, гнучкості у роботі з партнерами та балансі продуктової пропозиції.

Це свідчить про те, що маркетингова трансформація MHP se є не лише реакцією на ринкові виклики, а й логічно інтегрованою частиною довгострокової бізнес-стратегії, яка базується на управлінні цінністю для клієнтів, соціальній відповідальності та інноваційності.

Таким чином, MHP se суттєво випереджає конкурентів за всіма ключовими параметрами маркетингової трансформації, що забезпечує їй не лише лідерство на ринку, а й стабільне зростання частки у нових сегментах з доданою цінністю. Решта компаній поки що зберігають традиційні моделі функціонування з помірною маркетинговою активністю, що вимагає перегляду їхніх підходів у контексті змін споживчої поведінки.

2.2 Аналіз поточної бізнес-моделі компанії МНР se та напрямків її маркетингової трансформації

МНР se – інноваційна харчова та агротехнологічна компанія, провідний виробник птиці в Європі та один з найбільших виробників зерна та рослинних олій в Україні. МНР se – міжнародна компанія зі штаб-квартирою в Україні, яка відповідає за розвиток одного з найбільших земельних банків країни (земельний банк МНР se – 360 000 гектарів у 12 областях України), а переробні операції групи охоплюють Україну та Балкани, а дистриб'юторські центри – в ОАЕ, Саудівській Аравії, Нідерландах та Великій Британії.



**Якщо не вказано інше число, то всі відносини на малюнку означають 100% власності*

Рисунок 2.1 – Корпоративна структура МНР se [31]

Група МНР se має понад 36 000 співробітників в Україні та за кордоном і входить до десятки найкращих роботодавців в Україні за версією Forbes. МНР se є лідером в галузі захисту навколишнього середовища та добробуту тварин, а також постачає клієнтам смачну, високоякісну, безпечну та екологічно чисту продукцію. Їх харчові продукти та кулінарні рішення виробляються відповідно до найкращих у своєму класі міжнародних стандартів екологічної та корпоративної соціальної відповідальності – FSSC 22000, ISO 22000, BRC Food, ISCC та Global GAP. Компанія дотримується стандарту ISO 50001, щоб забезпечити найефективніше

використання енергії шляхом розробки MHP se управління енергією, а у 2023 році, після співпраці з Alltech E-CO2, MHP se стала єдиною птахівничою компанією у світі, яка отримала акредитацію Carbon Trust для свого виробництва птиці в Україні. Глобальні депозитарні розписки MHP se котируються на головному ринку Лондонської фондової біржі [31].

Хоча MHP se вважається українською компанією, але з 2006 по 2017 рік вона розташовувалася в Люксембурзі, а після переїхала у Кіпр.

MHP se працює на кількох сегментах ринку, що охоплюють повний ланцюг створення цінності в агропродовольчій галузі. Його вертикально інтегрована структура дозволяє охоплювати не лише виробництво сировини, а й глибоку переробку, логістику, дистрибуцію та експорт. Нижче - основні сегменти, в яких працює MHP se [31]:

1) Виробництво курятини (м'ясний сегмент)

- Основний бізнес MHP se - виробництво та переробка м'яса птиці (бренд "Наша Ряба");

- Компанія контролює вирощування, забій, фасування та реалізацію;

- Ринок: B2C (кінцевий споживач), B2B (ресторани, ритейл, HoReCa).

2) Рослинництво (аграрний сегмент)

- Вирощування зернових і олійних культур: кукурудза, пшениця, соняшник, ріпак;

- Частина йде на експорт, частина - на власні комбікорми.

3) Виробництво комбікормів

- Власні комбікормові заводи забезпечують замкнутий цикл для птахофабрик;

- Сегмент внутрішнього забезпечення та оптимізації витрат.

4) Переробка соняшнику (олієжировий сегмент)

- Виробництво соняшникової олії (експорт і частково внутрішній ринок) ;

- Компанія продає як фасовану продукцію, так і наливну олію для переробки.

5) Готова продукція з доданою вартістю (culinary segment)

- Випуск кулінарної продукції під брендом "Секрети Шефа", "Бащинський" тощо;

- Напівфабрикати, ковбаси, делікатеси, продукція для HoReCa.
- 6) Енергетичний сегмент (біогаз, альтернативна енергетика)
 - Виробництво біогазу з відходів птахофабрик;
 - Розвиток напрямку «зеленої» енергетики для внутрішнього використання та продажу.
- 7) Експортні операції
 - МНР се експортує курятину, олію, зерно;
 - Сегменти: B2B, корпоративні закупівлі, міжнародні трейдингові платформи.

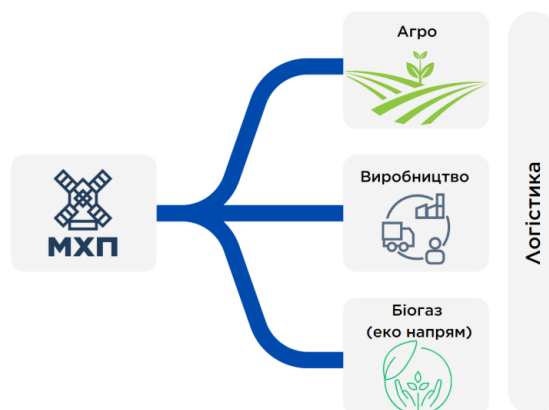


Рисунок 2.2 – Основні види діяльності МНР се [31]

Проаналізувавши ці сегменти, можна описати бізнес-модель МНР се як повний цикл виробництва, або ж «від поля до полиці». Тобто компанія працює за вертикально інтегрованою бізнес моделлю (див. рис. 2.3).

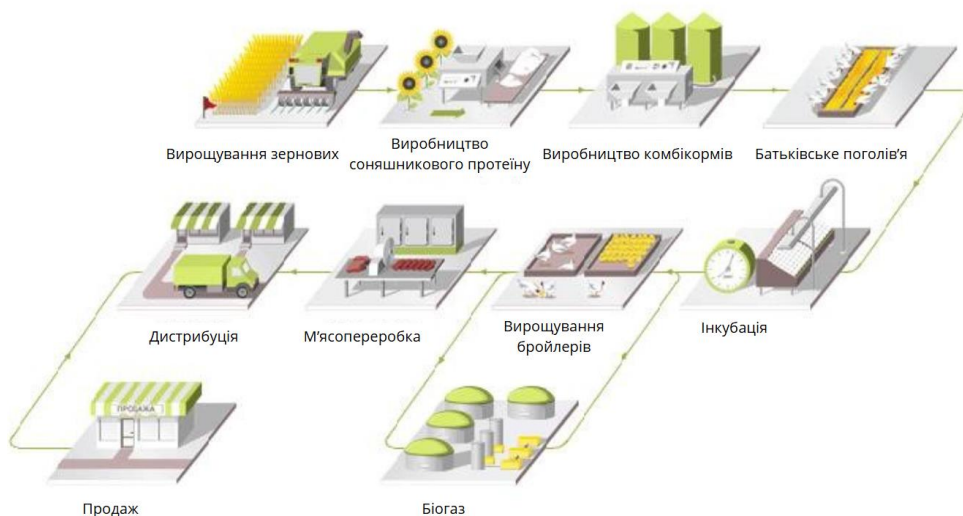


Рисунок 2.3 – Бізнес-модель МНР се [31]

Бізнес-модель МНР се демонструє високий рівень вертикальної інтеграції, що дозволяє компанії здійснювати повний виробничий цикл - від інкубації та вирощування до м'ясопереробки, дистрибуції та реалізації кінцевому споживачу. Такий підхід забезпечує контроль якості на кожному етапі та формує стійку основу для впровадження інноваційних форматів продукції. Для більш глибокого розуміння економічних можливостей підприємства необхідно розглянути динаміку його майнового стану та фінансових результатів за останні два роки (див. табл. 2.4 та 2.5).

Таблиця 2.4 – Динаміка майнового стану і результатів діяльності компанії МНР се

Показники	Роки		Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2023	2024	Абсолютне	Відосне
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. дол. США (<i>Total Assets</i>)	3848296,00	4156000,00	307704,00	8,00
2. Необоротні активи, тис. дол. США (<i>Total Non-current assets</i>)	2275326,00	2529500,00	254174,00	11,17
3. Оборотні активи, тис. дол. США (<i>Total Current Assets</i>)	1572030,00	1626500,00	54470,00	3,46
4. Власний капітал, тис. дол. США (<i>Total equity</i>)	1506348,50	1766500,00	260151,50	17,27
5. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. дол. США (<i>Total non-current liabilities</i>)	1649720,50	1632000,00	-17720,50	-1,07
6. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. дол. США (<i>Total current liabilities</i>)	691282,00	757500,00	66218,00	9,58
7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. дол. США (<i>Revenue</i>)	3021000,00	3046000,00	25000,00	0,83

Продовження таблиці 2.4

Показники	Роки		Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2023	2024	Абсолютне	Відосне
8. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. дол. США (<i>Cost of sales</i>)	2334000,00	2333000,00	-1000,00	-0,04
9. Валовий прибуток (збиток), тис. дол. США (<i>Gross Profit</i>)	639000,00	848000,00	209000,00	32,71
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. дол. США (<i>Profit from operating activities</i>)	339000,00	413000,00	74000,00	21,83
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. дол. США (<i>Profit/Loss before income tax</i>)	173000,00	149000,00	-24000,00	-13,87
12. Чистий прибуток, тис. дол. США (<i>Profit/Loss for the period</i>)	142000,00	144000,00	2000,00	1,41
13. Чисельність персоналу, осіб	33169,00	38889,00	5720,00	17,25
14. Робочий капітал, тис. дол.	880748,00	869000,00	-11748,00	-1,33
15. Продуктивність праці, тис. дол. США на 1 працівника	91,08	78,33	-12,75	-14,00

Таблиця 2.5 – Динаміка ключових показників фінансового стану компанії МНР se

№	Показник	2023	2024	Абсолютна зміна (пункти)
КОЕФІЦІЄНТИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ				
1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,58	0,49	-0,09
2	Коефіцієнт автономії (фінансової автономії)	0,39	0,43	+0,04
3	Коефіцієнт фінансового левериджу	1,10	0,92	-0,18
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,82	0,82	0,00
КОЕФІЦІЄНТИ ЛІКВІДНОСТІ				
5	Коефіцієнт покриття	2,27	2,15	-0,12
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,55	0,56	+0,01

Продовження таблиці 2.5

№	Показник	2023	2024	Абсолютна зміна (пункти)
КОЕФІЦІЄНТИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ				
7	Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,03	-0,01
8	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,09	0,08	-0,01
9	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,11	0,14	+0,03
10	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,05	0,00
КОЕФІЦІЄНТИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ				
11	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,01	1,72	-0,29

Отже, розраховані показники дозволяють зробити наступні висновки про результативність бізнес-моделі компанії.

1. Структурні зміни активів

Компанія проводить активну інвестиційну політику, збільшивши загальну вартість активів на 8%. При цьому особливо помітне зростання необоротних активів на 11,17% (254 млн дол.), що свідчить про масштабні капітальні інвестиції. Це може означати модернізацію виробництва, розширення потужностей або придбання нових активів.

Оборотні активи зросли на 3,46%, що може вказувати на оптимізацію управління оборотним капіталом або на те, що основні інвестиції спрямовувалися в довгострокові активи.

2. Фінансова стійкість та капіталізація

Найбільш позитивною тенденцією є суттєве зростання власного капіталу на 17,27% (260 млн дол.). Це значно перевищує темпи зростання активів, що призвело до покращення коефіцієнта фінансової автономії з 0,39 до 0,43. Компанія стає більш незалежною від зовнішнього фінансування.

Разом з тим довгострокові зобов'язання зменшилися на 1,07%, що вказує на поліпшення структури капіталу. Однак поточні зобов'язання зросли на 9,58%, що потребує уваги з точки зору управління ліквідністю.

3. Операційна ефективність

Рентабельність продукції значно покращилася з 11% до 14%, що є дуже позитивним сигналом. Це досягнуто завдяки зростанню валового прибутку на

32,71% при мінімальному зростанні доходів (0,83%) та навіть зменшенні собівартості на 0,04%.

Операційний прибуток зріс на 21,83%, що підтверджує покращення операційної ефективності. Однак прибуток до оподаткування зменшився на 13,87%, що може свідчити про зростання фінансових витрат або інших неопераційних витрат.

4. Виклики в управлінні персоналом

Зростання чисельності персоналу компанії на 17,25% (5 720 осіб) призвело до зниження продуктивності праці на 14% через адаптаційний період для нових співробітників, інвестиції в майбутнє зростання, необхідність оптимізації HR-процесів

5. Ліквідність та платоспроможність

Коефіцієнт покриття дещо знизився з 2,27 до 2,15, але залишається на високому рівні, що свідчить про хорошу короткострокову платоспроможність. Коефіцієнт абсолютної ліквідності практично не змінився (0.55-0.56), що вказує на стабільність грошових потоків.

6. Коефіцієнт фінансового левериджу суттєво знизився з 1,10 до 0,92, тобто на 0,18 пункти. Це свідчить про активну політику зниження залежності від позикового капіталу як реакцію на зростання вартості кредитних ресурсів або стратегію зміцнення фінансової стійкості.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився з 0,58 до 0,49. Цей показник характеризує частку власного капіталу, що спрямовується на фінансування оборотних активів. Його зниження може означати, що компанія збільшила інвестиції в необоротні активи, що підтверджується даними про зростання необоротних активів на 11,17%.

Стабільність коефіцієнта фінансової стійкості на рівні 0,82 свідчить про утримання компанією збалансованої структури капіталу, щоб забезпечити достатню частку довгострокового фінансування для підтримки операційної діяльності.

Підвищення коефіцієнта автономії з 0,39 до 0,43 на 0,04 пункти підкреслює стратегічний фокус на зміцненні власної капітальної бази. Це покращення відбувається паралельно зі зниженням коефіцієнта фінансового левериджу і свідчить про перехід до більш консервативної фінансової політики.

В цілому бізнес-модель компанії в 2023-2024 рр. характеризується зростанням валового прибутку та рентабельності продукції, покращенням структури капіталу та фінансової автономії, активними інвестиціями в розвиток бізнесу, а також стабільною ліквідністю. Разом з тим впродовж досліджуваного періоду зафіксовано скорочення рівня продуктивності праці через зростання чисельності персоналу, зниження прибутку до оподаткування, а також зростання поточних зобов'язань.

Загалом варто відмітити, що бізнес-модель МНР se демонструє позитивну динаміку результативності з акцентом на довгострокове зростання, хоча операційна ефективність компанії потребує уваги в контексті збільшення чисельності персоналу і зниження продуктивності праці.

Для поглибленого розуміння логіки функціонування компанії МНР se та її здатності до адаптації в умовах сучасного ринку доцільно застосувати структурний аналіз бізнес-моделі за концепцією Остервальдера. Цей підхід дозволяє комплексно оцінити ключові елементи створення, доставки та захоплення цінності — від клієнтських сегментів і каналів збуту до потоків доходів, структури витрат і стратегічних партнерств. У таблиці нижче наведено адаптовану бізнес-модель компанії МНР, що враховує як її агропромислову інтеграцію, так і маркетингову трансформацію у напрямку створення брендової кулінарної компанії.

Таблиця 2.6 – Аналіз бізнес-моделі за Олександром Остервальдером

Ключові партнери: - Фермери та постачальники кормів і сировини (вертикальна інтеграція) - Логістичні партнери (зокрема придбана у 2024 р. компанія KTL Ukraine для морських перевезень). - Франчайзі та бізнес-партнери - Ритейл-мережі та гуртові дистриб'ютори (АТБ, Novus, Fozzy, Ашан, METRO тощо) – партнерські канали збуту продукції	Ключові види діяльності: - Виробництво курятини та кормів. - Переробка м'яса, інноваційний R&D - Розвиток брендів і маркетинг - Роздрібна торгівля та франчайзинг (відкриття та підтримка магазинів) - Логістика та постачання – оптимізація транспортних маршрутів Ресурси: - господарства з вирощування курей і комбікормові заводи в Україні і на Балканах. - Вертикально інтегрована модель та технологічні рішення (автоматизація процесів, біогазові установки) - Бренди і репутація: «Наша Ряба» – найбільш	Ціннісна пропозиція: - Якісна та безпечна харчова продукція: свіжі охолоджені курячі продукти, морозиво, маринади та готові до приготування страви - Зручність і інновації: «кулінарна» модель (Ready-to-Cook і Ready-to-Eat продукти), від формату traditional products до fast-food (Döner Market) і гастростудій. - Надійність та турбота про споживачів: бренд «Наша Ряба» позиціонується як «улюблена марка українців», що піклується про родини (висока якість, відповідність стандартам). - Комплексний сервіс для HoReCa та бізнесу: кулінарні рішення, індивідуальні пропозиції для закладів харчування	Взаємини: - Довіра та лояльність: постійна якість продукції і стабільні поставки (особливо важливо під час війни для продовольчої безпеки). - Прямий маркетинг та SMM: активне використання діджитал-каналів, взаємодія з клієнтами через контент і таргетинг. - Особистий підхід для бізнес-клієнтів: МНР se створив «Департамент розвитку бізнесу клієнтів» для кращої співпраці з ресторанами та мережами. - Промоції і фідбек: регулярні trade-маркетингові акції в мережах, опитування споживачів і національні промокампанії для підтримки взаємодії. Канали збуту: - Власні роздрібні точки: мережа «М'ясомаркет» (магазини біля дому) і Döner Market – прямі канали продажу кінцевим споживачам. - Франчайзинг: точкові магазини та лотки «Наша Ряба» (сегмент В2С; 1750+ торгівельних точок). - Традиційні ритейл-канали: великі супермаркети та дистриб'ютори (АТБ, Novus,	Клієнти: - Масові споживачі (домашні господарства): українські сім'ї та індивідуальні покупці, для яких важливі свіжість, смак і ціна продуктів. - HoReCa (ресторанний бізнес): готелі, ресторани, кафе та мережі фаст-фуду, що потребують готових кулінарних рішень та великих обсягів м'яса. - Рітейл і дистриб'ютори: великі продовольчі мережі і гуртові покупці, які купують продукцію МНР se для перепродажу клієнтам (супермаркети, ринки, інтернет-магазини). - Корпоративний сегмент: компанії, що замовляють харчування для працівників (ріст проекту корпоративного харчування).
---	--	--	---	---

	впізнаний бренд охолодженої курятини, а також портфель інших брендів (маринади, напівфабрикати). - Власні роздрібні мережі та сильно розвинена франшиза (понад 1750 торгівельних точок «Наша Ряба» і сотні «М'ясомаркетів» і Döner) - Людські ресурси: ~36 000 працівників		Ашан, METRO, Fozzy тощо). - HoReCa/Кейтеринг: прямі постачання для ресторанів, закладів швидкого харчування, корпоративного харчування (зокрема через проект MHP Food Service).	
Витрати: - Сировина та виробництво: головні витрати – витрати на вирощування та годування птиці (зерно, комбікорм), енергію, утримання господарств. - Переробка та логістика: витрати на операції на м'ясокомбінатах (власні заводи), пакування, перевезення й зберігання (закупівля транспорту, логістичні центри, нещодавнє інвестування у KTL). - Маркетинг і роздріб: інвестиції в рекламу, просування брендів (особливо діджитал), запуск і утримання магазинів (ремонт, франчайзингова підтримка). - Людські ресурси: зарплати фермерів, заводчан, продавців, IT-спеціалістів тощо. - Інновації та підтримка: витрати на R&D, IT і підтримку продуктів (легалізація, сертифікації). Завдяки вертикально інтегрованій моделі MHP se може ефективно контролювати собівартість на всіх етапах			Доходи: - Продаж продукції: основний дохід від реалізації курятини (охолодженої/замороженої) та м'ясних продуктів як на внутрішньому ринку, так і на експорт (обсяг продажів 2020: 45% через роздрібні канали, з них 30% – через франчайзингову мережу). - Роздрібна торгівля: надходження від продажу товарів у власних магазинах «М'ясомаркет» і Döner Market, а також від франшизних внесків і роялті. - Супутні продукти: продаж комбікормів, зерна, олії (додатковий, невеликий дохід). - Бізнес- та корпоративні контракти: доходи від проєктів корпоративного харчування та постачань HoReCa (контракти на обіди). Загалом MHP se отримує дохід, комбінуючи оптовий (B2B) і роздрібний (B2C) продажі.	

Важливим доповненням до аналізу бізнес-моделі є оцінка фінансової стабільності та результативності діяльності компанії. Саме фінансові показники дозволяють відобразити реальні наслідки впровадженої маркетингової трансформації та ступінь ефективності реалізованої бізнес-стратегії.

Для більш повної характеристики поточної бізнес-моделі компанії доцільно проаналізувати її ключові операційні та фінансові показники у динаміці. Це дозволяє оцінити зміни в обсягах виробництва, рівні експортної активності, ціновій політиці, а також фінансові результати, що безпосередньо відображають наслідки реалізованих маркетингових і стратегічних ініціатив. У таблицях нижче подано основні показники діяльності компанії МНР за 2023 та 2024 роки з урахуванням абсолютних і відносних змін.

Таблиця 2.7 – Операційні показники МНР se

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютне +-	Відносне %
Обсяг виробництва м'яса птиці в Україні	тонн	718 644	711 218	-7 426	-1,03
Середня ціна реалізації м'яса птиці МНР se	дол. США за кг	1,95	2,02	0,07	3,59
Експорт м'яса птиці з України	тонн	396 923	371 198	-25725	-6,48

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Таблиця 2.8 – Фінансові показники МНР se (млн дол. США)

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне +-	Відносне %
Виручка (Revenue)	3 021	3 046	25	0,83
Прибуток за стандартом IAS 41	48	135	87	181,25
Валовий прибуток (Gross profit)	639	848	209	32,71
Маржа валового прибутку	21%	28%	-	-
Втрати, пов'язані з війною	—	-54	-	-
Операційний прибуток (Operating profit)	340	440	100	29,41
Операційна маржа	11%	14%	0	27,27

Продовження таблиці 2.8

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне +-	Відносне %
Скоригована EBITDA	508	632	124	24,41
Маржа скоригованої EBITDA	17%	21%	-	-
Скоригована EBITDA (net of IFRS 16)	445	566	121	27,19
Маржа скоригованої EBITDA (без IFRS 16)	15%	19%	-	-
Чистий прибуток (Net profit)	142	144	2	1,41
Маржа чистого прибутку	—	5%	-	-
Капітальні інвестиції	212	290	78	36,8

Джерело: побудовано автором на основі [30]

Підсумовуючи представлені дані, можна зробити висновок про відносну стабільність операційної діяльності компанії МНР se в умовах складного зовнішнього середовища, зокрема повномасштабної війни, логістичних обмежень і зниження попиту на зовнішніх ринках. Незначне зниження обсягів виробництва м'яса птиці в Україні (-1,03%) та скорочення експорту (-6,48%) супроводжувалося зростанням середньої ціни реалізації на внутрішньому ринку (+3,59%), що дозволило частково компенсувати втрати в обсягах.

Аналіз фінансових результатів демонструє позитивну динаміку ключових показників ефективності. Зокрема, у 2024 році валовий прибуток зріс на 32,7%, операційний прибуток - на 29,4%, а скоригована EBITDA - на 24,4%, що супроводжувалося відповідним зростанням їхніх марж. Окремо слід підкреслити значне зростання прибутку за стандартом IAS 41 (на 181,25%), що може бути пов'язане з переоцінкою біоактивів або ринковим коригуванням вартості активів. Навіть за умов збереження воєнних втрат на рівні -54 млн дол., чистий прибуток залишився позитивним і продемонстрував незначне зростання (+1,41%).

Особливо показовим є збільшення капітальних інвестицій на 36,8%, що свідчить про продовження реалізації стратегічних програм трансформації,

модернізації виробництва та зміцнення брендової присутності компанії на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Таким чином, зафіксовані показники дають підстави стверджувати про ефективність реалізованої бізнес-стратегії МНР се, зокрема в частині маркетингової трансформації, орієнтованої на підвищення операційної гнучкості, посилення позицій брендів і створення нових точок контакту зі споживачем.

Для більш точного розуміння внутрішньої структури фінансових результатів компанії доцільно проаналізувати сегментну звітність МНР, яка відображає специфіку операційної діяльності в розрізі основних напрямків: птахівництво, переробка м'яса та суміжні операції; виробництво рослинної олії; агровиробництво; європейський сегмент. Такий аналіз дозволяє виявити джерела прибутковості, зони ефективності та напрямки, які формують основне навантаження на витратну частину компанії. У таблиці нижче подано порівняльні показники за 2023 і 2024 роки з урахуванням абсолютних та відносних відхилень.

Таблиця 2.9 – Фінансові показники за сегментами (млн дол. США)

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне +-	Відносне %
Птахівництво, переробка м'яса та суміжні операції				
Виручка	1 643	1 633	-10	-0,61
Валовий прибуток	402	372	-30	-7,46
Валова маржа	24%	23%	-	-
Скоригований показник EBITDA (без IFRS 16)	319	252	-67	-21,00
Скоригована маржа EBITDA	19%	15%	-	-
Рослинна олія				
Виручка	606	457	-149	-24,59
Валовий прибуток	79	47	-32	-40,51
Валова маржа	13%	10%	-	-
Скоригований показник EBITDA (без IFRS 16)	80	48	-32	-40,00
Маржа скоригованої EBITDA	13%	11%	-	-

Продовження таблиці 2.9

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне +-	Відносне %
Європейський сегмент				
Виручка	545	575	30	5,5
Валовий прибуток	132	145	13	9,85
Скоригований показник EBITDA (без IFRS 16)	91	87	-4	-4,4
Агро виробництво				
Виручка	227	381	154	67,84
Валовий прибуток	26	284	258	992,31
Скоригований показник EBITDA (без IFRS 16)	6	264	258	4 300,00

Джерело: побудовано автором на основі [30]

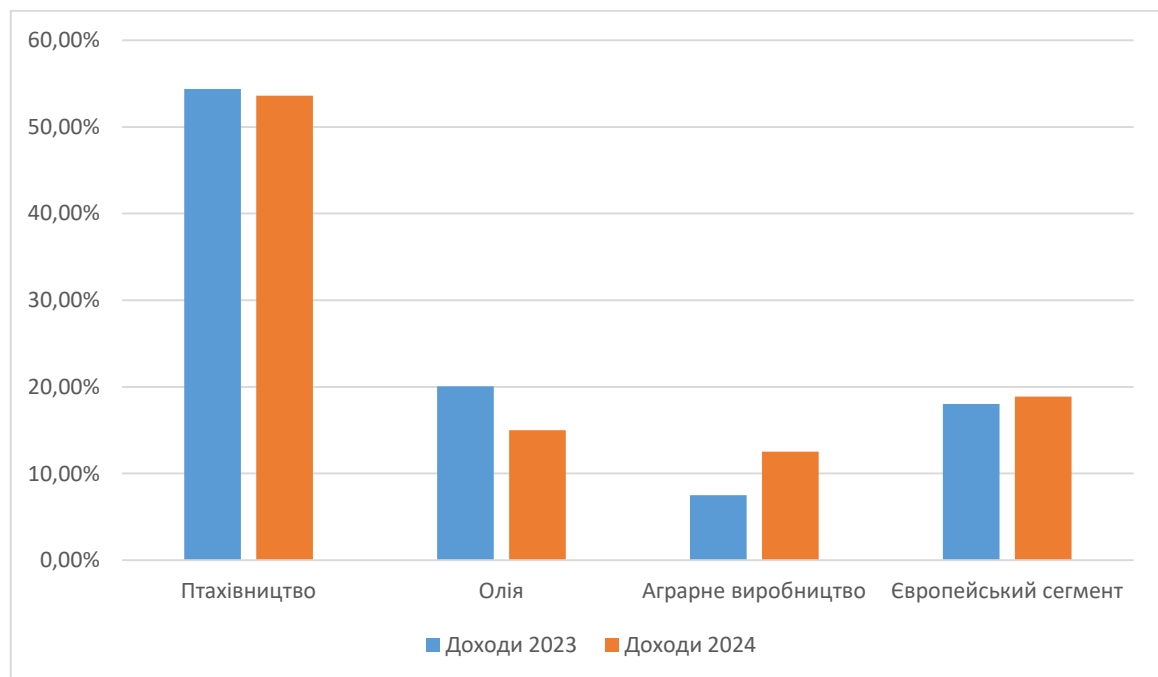


Рисунок 2.4 – Виручка МНР se за 2023-2024 по сегментам

Сегментний аналіз демонструє різноспрямовану динаміку фінансових результатів МНР у 2024 році. Основний операційний напрям компанії - птахівництво та переробка м'яса - зазнав незначного зниження виручки (-0,61%) та помітного скорочення валового прибутку (-7,46%) і скоригованої EBITDA (-

21%), що свідчить про зменшення маржинальності цього бізнесу на тлі зовнішніх викликів та зростання витрат.

Суттєве погіршення показників у сегменті рослинної олії (зниження виручки на -24,6%, EBITDA - на -40%) може бути пов'язане з коливанням цін на міжнародних ринках і зміною експортної кон'юнктури. Водночас агровиробництво демонструє різке зростання EBITDA (у 43 рази) та валового прибутку (майже у 10 разів), що пояснюється сприятливою ринковою ситуацією на зернову продукцію або переглядом облікових оцінок за біоактивами.

Європейський сегмент зберіг позитивну динаміку зростання виручки (+5,5%) та валового прибутку (+9,85%), хоча і зафіксував незначне скорочення EBITDA, що свідчить про стабільність і перспективність диверсифікації бізнесу за рахунок зарубіжних активів.

Загалом дані вказують на посилення ролі агронапрямку та європейських операцій у загальній структурі прибутковості, що є важливим фактором для стратегічного планування та подальшої трансформації бізнес-моделі компанії.

Оцінка динаміки рекламних і представницьких витрат дозволяє простежити рівень маркетингової активності компанії та її стратегічну орієнтацію на посилення комунікацій із цільовими споживачами.

Таблиця 2.10 – Витрати на маркетинг MHP se

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне +-	Відносне %
Рекламні витрати	15	23	8	53,33
Представницькі витрати та відрядження	9	11	2	22,22
Разом	24	34	-	-

Джерело: побудовано автором на основі [30]

У 2024 році сукупні витрати на маркетингову діяльність MHP зросли на 41,7%, що свідчить про активізацію комунікаційної стратегії та підтверджує посилення фокусу на брендову присутність, споживчу лояльність і просування продуктових рішень.

З огляду на комплексну структуру бізнес-моделі МНР, що охоплює всі ключові компоненти створення цінності, важливим наступним кроком є глибше дослідження взаємозв'язку між продуктами компанії та потребами її цільових клієнтів. Для цього доцільно застосувати інструмент Value Proposition Canvas, який дозволяє виявити відповідність між споживчими очікуваннями та тією цінністю, яку компанія пропонує на ринку. Це, своєю чергою, дає змогу оцінити ефективність позиціонування брендів МНР у межах різних сегментів (B2C, B2B, експорт), а також ступінь персоналізації продуктових рішень. Нижче будуть представлені таблиці Value Proposition Canvas для компанії МНР se відповідно до трьох сегментів клієнтів: (1) кінцеві споживачі в Україні, (2) HoReCa-рітейл-партнери, (3) міжнародні B2B-клієнти.

Таблиця 2.11 – Value Proposition Canvas компанії МНР se для кінцевих споживачів в Україні

Цінність	Характеристика
Профіль клієнта	
1) Завдання клієнта (Customer Jobs)	- Забезпечити сім'ю якісним, безпечним та смачним харчуванням на основі курячого м'яса. Це включає купівлю натуральної курятини та напівфабрикатів, які легко готувати або швидко перетворювати на готові страви. - Задовольнити потребу в зручності й економії часу при приготуванні їжі, використовуючи готові рішення або напівфабрикати (наприклад, продукти під брендом «Легко!»). - Отримати гарантовану якість та безпеку продукту, довіряючи відомому національному виробнику (зокрема бренду «Наша Ряба»), який контролює весь виробничий цикл. - Знайти конкурентну ціну, адже багато сімей обмежені в бюджеті, особливо в умовах економічної нестабільності.

Продовження таблиці 2.11

Цінність	Характеристика
2) Вигоди (Customer Gains)	- Визнаний бренд і довіра: «Наша Ряба» — одна з улюблених торгових марок українців, яку щодня обирають мільйони споживачів. Це свідчить про високий рівень довіри українських покупців до продукції МНР. - Гарантія якості: МНР контролює весь цикл виробництва курятини. Продукція відповідає міжнародним стандартам (НАССР, ISO 22000, ISO 9001), що дає споживачам упевненість у безпеці продуктів. - Різноманітний асортимент: споживачі мають вибір серед широкого спектра продукції – свіжа курятина, заморожені напівфабрикати (ТМ «Легко!»), готові кулінарні страви (під ТМ «Апетитна») тощо. - Зручність покупки: розвинена мережа власних магазинів МНР («М'ясомаркет») гарантує наявність свіжого м'яса та супутніх товарів. Споживачі можуть купувати продукцію МНР поруч із домом, у зручний для себе час. - Підтримка національного виробника: покупка продукції МНР сприймається як внесок у продовольчу безпеку України. Це знижує негативні емоції, пов'язані з цінами та кризовими явищами, адже споживач відчуває, що підтримує вітчизняного виробника.
3) Болючі точки (Customer Pains)	- Цінова чутливість: економічні труднощі (інфляція, війна) роблять споживачів чутливими до вартості м'яса. Висока ціна курятини стримує купівлю деяких сімей. - Недостатньо часу: складні або тривалі рецепти готування курятини є проблемою для зайнятих сімей. Багато домогосподарок шукають максимально прості рішення та готові продукти. - Занепокоєння про якість: існують побоювання щодо ГМО чи порушень санітарних норм. Споживачі можуть сумніватися в безпечності продукції, якщо виробник не гарантує прозорість походження м'яса. - Дефіцит певних позицій: логістичні збої (через війну, карантин) можуть призводити до тимчасового відсутності окремих продуктів (певних видів напівфабрикатів чи готових страв) на полицях магазинів.
Карта цінності	
4) Продукти та послуги (Products & Services)	- Продукція ТМ «Наша Ряба»: свіжа та заморожена курятина (цілі тушки, стегенця, крильця, філе), представлена в супермаркетах і мережі «М'ясомаркет». Відповідає класу стандарт, преміум. - ТМ «Легко!» (готові рішення): лінійка заморожених напівфабрикатів і готових страв на основі курятини (котлети, нагетси, пельмені тощо), розроблена для тих, хто цінує швидке приготування. - Мережа «М'ясомаркет» і «Наша Ряба»: власні фірмові магазини МНР з широким асортиментом завжди свіжого м'яса, маринадів, спецій та готових страв (більше ніж 25 позицій кулінарії). - Кулінарні інновації: нові продукти та рецептури від Кулінарного центру МНР – сучасні смакові рішення, експериментальні лінії готових страв, розроблені з урахуванням потреб споживачів.

Продовження таблиці 2.11

Цінність	Характеристика
5) Створювачі вигод (Gain Creators)	- Повний контроль якості: вертикальна інтеграція дозволяє компанії контролювати всі етапи виробництва. Завдяки цьому споживач отримує стабільно якісний і безпечний продукт. - Сильний бренд: довіра до ТМ «Наша Ряба» дозволяє покупцям бути впевненими у репутації товару. Відомий бренд сам по собі є цінністю, яка створює додаткові вигоди (соціальна довіра, впевненість у якості). - Швидка логістика: наявність власних дистрибуційних центрів і парку вантажівок з рефрижераторами забезпечує оперативну доставку продукції до торговельних точок. Це гарантує свіжість товарів у магазинах і мінімізує ризик дефіциту. - Економія через масштаби: завдяки великому обсягу виробництва (компанія займає більшість ринку курятини в Україні) МНР може оптимізувати витрати і пропонувати кінцевому споживачеві помірні ціни на свою продукцію.
6) Усунення болючих точок (Pain Relievers)	- Сертифікована безпека: відповідність продукції стандартам HACCP, ISO 22000 та ISO 9001 знижує занепокоєння щодо якості та безпечності. Споживачі отримують офіційні гарантії безпеки продукту. - Наявність товару: розвинена власна роздрібна мережа та співпраця з надійними дистриб'юторами забезпечує наявність курятини в більшості торговельних точок. Навіть за критичних обставин український виробник здатний оперативно замінити дефіцит імпортом. - Готові рішення для економії часу: продукція «Легко!» розроблена саме для економії часу на приготуванні. Це усуває проблему довгого готування і забезпечує сім'ї швидке харчування. - Підтримка локального: ідея підтримки національного виробника (особливо під час війни) надає додаткову психологічну вигоду споживачу – відчуття патріотизму та внеску в економічну безпеку України.

Таблиця 2.12 – Value Proposition Canvas компанії МНР se для B2B-партнерів (HoReCa та ритейл в Україні)

Цінність	Характеристика
Профіль клієнта	
1) Завдання клієнта (Customer Jobs)	- Стабільне постачання продукції: забезпечувати ресторан, готель, кафе чи мережу магазинів достатньою кількістю курятини та супутніх продуктів відповідно до прогнозованих обсягів і потреб меню. - Дотримання стандартів: постачати клієнтам (рестораторам, споживачам) продукцію, що відповідає вимогам безпеки й якості (сертифікати HACCP/ISO). Для HoReCa важлива бездоганна репутація, а для ритейлу – відповідність вимогам мереж. - Розширення асортименту: використовувати продукцію з доданою цінністю (напівфабрикати, ковбасні вироби, готову кулінарію) для розширення меню та залучення споживачів. - Оптимізація закупівель: мінімізувати витрати на закупівлі через об'єднання замовлень, тримати вигідні ціни та економити на логістиці завдяки співпраці з одним великим постачальником.

Продовження таблиці 2.12

Цінність	Характеристика
2) Вигоди (Customer Gains)	- Надійний партнер: МНР – найбільший виробник курятини в Україні (64% ринку) і експортер (86% експорту) – тому партнери можуть розраховувати на стабільність поставок і обсягів. - Ефективна логістика: власні дистрибуційні центри і парк рефрижераторів дозволяють забезпечити швидку доставку. Це мінімізує ризик розриву поставок через зовнішні логістичні проблеми. - Широкий асортимент: крім сирої курятини, компанія пропонує напівфабрикати («Легко!»), ковбасні вироби («Башинський»), готові страви («Апетитна»). Це дає партнерам змогу задовольнити більшість потреб своїх клієнтів одним постачальником. - Позитивний брендовий імідж: співпраця з національним лідером підвищує репутацію ресторану чи магазину: кінцеві споживачі довіряють знайомому бренду, що може залучати відвідувачів. - Професійна підтримка: МНР має Кулінарний центр і команду технологів, які можуть консультувати партнерів з розробки нових страв, адаптації рецептур і оптимізації використання продукції.
3) Болючі точки (Customer Pains)	- Регуляторні вимоги: HoReCa-клієнти мають суворо дотримуватися норм санітарії, тому потребують постачальника з повним пакетом сертифікатів і верифікацією безпеки. - Ціновий тиск: оператори ресторанів і торговельних мереж шукають найнижчу собівартість. Постачальник повинен пропонувати конкурентні оптові ціни, інакше бізнес програє. - Логістичні ризики: перебої з доставкою (через воєнні дії, карантин, погодні умови) критичні для ритейлу та HoReCa – дефіцит м'яса може призвести до закриття ліній меню. - Залежність від постачальника: надмірна залежність від одного великого виробника може збільшити ризик з боку бізнес-партнера (наприклад, у разі зміни умов або форс-мажору). - Якість партій: оптові закупівлі потребують впевненості, що вся партія без бракованих одиниць; неякісна партія несе значні фінансові та репутаційні втрати для клієнта.
Карта цінності	
4) Продукти та послуги (Products & Services)	- Оптові поставки курятини: свіжа та заморожена курятина (тушки, частини, філе) високої якості під брендами МНР для готелів, ресторанів, супермаркетів. - Напівфабрикати та м'ясні делікатеси: лінійки «Легко!», «Башинський», «Апетитна» – котлети, ковбаски, нарізки, готові м'ясні страви для кулінарних цехів і домашніх кухонь. - Кулінарні рішення: співпраця в проєктах кейтерингу або франшизи (наприклад, постачання Döner Market) для розширення сфери обслуговування. - Сервіс та підтримка: навчання кухарів новим технологіям приготування курятини, доступ до рецептів і консультування технологів МНР, що допомагає готувати страви з максимальною ефективністю та смаком.

Продовження таблиці 2.12

Цінність	Характеристика
5) Створювачі вигод (Gain Creators)	- Вертикальна інтеграція і контроль якості: як один із найефективніших виробників, МНР забезпечує стабільно високу якість продукції. Це критично важливо для бізнесу, адже знижує ризики рекламаций і повернення товарів. - Інноваційні технології: власні розробки (наприклад, унікальне виробництво протеїну з насіння соняшника) підвищують ефективність виробництва та можуть знижувати собівартість напівфабрикатів, що є конкурентною перевагою для партнерів. - Партнерські мережі брендів: МНР розвиває власні мережі (М'ясомаркет, Döner Market). Співпраця з такими мережами може надати додаткові рекламні можливості (крос-промоушн) і стимулювати лояльність клієнтів через відомі торгові марки. - Ефективна логістика: власні склади й транспорт забезпечують швидке виконання замовлень. Клієнти HoReCa і ритейл цінують це як спосіб мінімізувати транспортні затрати та уникнути затримок. - Ширина асортименту: наявність усіх необхідних продуктів в одних руках (від свіжого м'яса до готової кулінарії) дозволяє клієнтам спростити процес закупівель і отримати кращі оптові умови за об'ємом.
6) Усунення болючих точок (Pain Relievers)	- Прослідковуваність і сертифікація: МНР надає всю необхідну документацію (сертифікати, паспорти якості) на продукцію, що полегшує проходження перевірок HoReCa та супермаркетів. - Гнучка цінова політика: для великих клієнтів можливі персональні умови співпраці та знижки, що допомагає зменшити цінове навантаження. - Гарантія поставок: попри ризики війни та інших форс-мажорів, МНР постійно інвестує у диверсифікацію активів (наприклад, розвиток підприємств на Балканах). Це дає партнерам впевненість у неперервності постачання. - Технічна підтримка: технологи та кулінари МНР консультують партнерів щодо оптимального використання продуктів, навчають персонал – це знижує ризики невдалої реалізації нових страв у меню. - Відповідність вимогам безпеки: МНР працює за суворими стандартами (НАССР, ISO), що забезпечує HoReCa і ритейлу відповідність нормативним вимогам та захищає репутацію закладів.

Таблиця 2.13 – Value Proposition Canvas компанії МНР se для міжнародних B2B-клієнтів (регіони ЄС та MENA)

Цінність	Характеристика
Профіль клієнта	
1) Завдання клієнта (Customer Jobs)	- Стабільні експортні ланцюги: закупівля великих обсягів курячої продукції для дистрибуції на внутрішньому ринку або в складі міжнародних мереж супермаркетів. - Відповідність міжнародним стандартам, тобто партнери з ЄС і MENA повинні імпортувати продукцію, що сертифікована за суворими правилами (EU regulations, BRC, Halal), і чекати від постачальника повної звітності про дотримання стандартів. - Умови контрактів мають бути конкурентними: клієнтів не влаштує занадто висока ціна або зниження якості за рахунок знецінення товару. - Надійність і довгострокове партнерство: зарубіжним покупцям потрібен стабільний постачальник, з яким можна укласти контракти на тривалий термін і бути впевненими у виконанні зобов'язань.
2) Вигоди (Customer Gains)	- Європейські стандарти якості: МНР гарантує, що всі її виробничі норми відповідають найсуворішим європейським вимогам по виробництву птиці. Це спрощує проходження імпортних сертифікацій і знижує ризики відмови. - Halal-сертифіковане виробництво: процес забою птиці контролюється Halal Certification Centre, тому партнери з MENA впевнені в відповідності релігійним нормам. - Висока якість: вертикальна інтеграція МНР забезпечує стабільно високі показники якості продукції, що є критично важливим для міжнародних замовників. Великі обсяги та розмаїття: МНР експортує понад 50–60% своєї продукції у понад 70 країн світу. Клієнти отримують доступ до великої кількості курячого м'яса різних форматів (цілі туші, частини, фасоване філе, напівфабрикати). Репутація світового лідера: МНР входить до топ-10 світових виробників курятини за обсягами, що підвищує довіру іноземних покупців до її можливостей і надійності.
3) Болючі точки (Customer Pains)	- Покупці остерігаються перебоїв поставок через війну в Україні, можливі санкції чи обмеження – це може призвести до зриву контрактів. - Зміни курсу валют впливають на кінцеву ціну контрактів; клієнти очікують прозорих умов фінансових розрахунків і, можливо, гнучких умов оплати. - Європейські та близькосхідні закупівельники мають альтернативних постачальників (країни ЄС, Латинська Америка, Азія), тому МНР потрібна цінова або якісна перевага (наприклад, Halal, технології). - Транспортування з України може затягуватися; критична потреба – збереження ланцюга холодопостачання при тривалих перевезеннях. - Різниця в мовах і часових поясах може ускладнити вирішення оперативних питань (зміна замовлень, координація доставки тощо).

Продовження таблиці 2.13

Цінність	Характеристика
Карта цінності	
4) Продукти та послуги (Products & Services)	- Продукти під брендом «Qualiko» (фасоване куряче м'ясо – тушки, напівтушки, філе) призначені спеціально для міжнародного ринку. - Напівфабрикати для MENA: Спеціально адаптовані продукти (наприклад, курячі пельмені, шашлики, ковбаски) з урахуванням локальних смакових уподобань і вимог Halal. - Підрозділ MHP Food Trading у Дубаї відповідає за дистрибуцію в регіоні MENA, враховуючи специфіку цих ринків. У ЄС продукція може проходити переробку чи фасування на потужностях у Нідерландах. - Консультації щодо сертифікацій і документації для проходження митних процедур; допомога в адаптації упаковки під вимоги конкретного ринку.
5) Створювачі вигод (Gain Creators)	- МНР підтверджує, що її норми відповідають найжорсткішим європейським стандартам. Для покупця це означає мінімум бюрократичних перепон при ввезенні. - Постійний контроль Halal Certification and Research Center забезпечує повну відповідність нормам релігійного забою, що робить продукцію прийнятною для широкого кола покупців у мусульманських країнах. - Завдяки високій ефективності МНР є одним із найбільш продуктивних виробників птиці у світі. Покупцям пропонується велика частина виробленої продукції з оптимальною ціновою моделлю. - Ресурс Culinary Center і R&D МНР можуть передавати технологічні знання, що дає покупцям готові рецептури та інноваційні продукти для виходу на ринок під власними брендами. - МНР має активи на Балканах, у Нідерландах, спільне підприємство в Саудівській Аравії та офіси в MENA. Це створює зручні зв'язки і дозволяє локалізувати сервіс під потреби клієнтів у різних регіонах
6) Усунення болючих точок (Pain Relievers)	- Повний цикл контролю та багаторівнева перевірка унеможливають постачання неякісного товару. Клієнти отримують продукцію строго відповідно до специфікацій, що знижує ризик повернення вантажу. - Диверсифікація (активи за кордоном, стратегічні партнерства) допомагає МНР підтримувати виробництво та експорт навіть за складних умов. Це зменшує побоювання клієнтів щодо зриву контрактів через політичні чи військові причини. - Наявність регіональних прискорює реакцію на потреби клієнтів, вирішення питань сертифікацій і логістики. - МНР має виробничі потужності (711,2 тис. т курятини вироблено у 2024 році) достатні для виконання навіть дуже великих міжнародних контрактів без затримок. - Постійні інвестиції в технології та автоматизацію забезпечують високу швидкість випуску нової продукції і мінімізацію втрат при транспортуванні й зберіганні, що знижує загальні ризики доставки.

У межах маркетингової трансформації важливе значення має також оптимізація товарного портфеля підприємства, що дозволяє краще адаптуватися до змін у споживчому попиті та ринковому середовищі. Для розуміння логіки

позиціонування брендів компанії МНР доцільно розглянути структуру її товарного портфеля та характер представлених торгових марок.

Таблиця 2.14 – Торгові марки продуктів МНР se

Торгова марка	Опис
	«Наша Ряба» – одна з улюблених торгових марок українців, яку обирають щодня мільйони споживачів. На ринку вже понад 20 років. «Наша Ряба» піклується про українські родини і дбає про високу якість та безпечність продукції. Розвиває доопрацьовані продукти для економії часу на кухні та спрощення процесів приготування їжі. Протягом доби від моменту виробництва близько 400 вантажівок доставляють продукцію «Наша Ряба» по всій Україні.
	«Легко!» – український бренд готових кулінарних рішень, створений для тих, хто цінує свій час та прагне витратити ХВИЛИНИ НА УЛЮБЛЕНЕ! – на все те, що приносить радість та задоволення. В асортименті – заморожені м'ясні страви, піца, хлібобулочні вироби, овочеві суміші з куркою та фасована охолоджена кулінарія. З «Легко!» на споживачів чекають: мінімум часу на приготування, завжди свіжа та тепла їжа вдома, простота та зручність у кожному продукті.
	Бренд «Бащинський» – це м'ясо-ковбасні вироби високої якості для всієї сім'ї. Входить у ТОП-3 брендів у своїй категорії за знанням споживачів. Рішення від бренду «Бащинський» допомагають людям заощаджувати час на рутинному готуванні й урізноманітнюють сніданки, обіди, вечері й перекуси. «Бащинський» пропонує споживачам: сосиски, 5 видів сарделенок, класичні та авторські варені ковбаси, напівкопчені ковбаси першого і вищого сортів, лінійку з 4 позицій сировокопчених ковбас, м'ясні делікатеси з курятини, м'ясні рулети, паштети, грудинку, курочку сувід.
	«Апетитна» – це сучасне рішення для простого і швидкого приготування їжі. У лінійці бренду – свіжомаринована курочка та формована продукція. Основні переваги продукції бренду: швидке та легке приготування; смачні маринади, перевірені дегустаціями, відгуками споживачів та досвідом шеф-кухарів; свіже м'ясо «Наша Ряба», якому довіряють мільйони; розмаїття смаків – від трав і часнику до гостро-солодких і фруктових поєднань. А ще – зручна герметична упаковка, завдяки якій продукцію «Апетитна» не лише зручно готувати вдома, а й брати з собою на природу.

Продовження таблиці 2.14

Торгова марка	Опис
	Skott Smeat – добірна фермерська яловичина з автентичним смаком, відповідально виготовлена на сучасному сертифікованому виробництві. В асортименті бренду – преміальні стейки Класичні та Альтернативні, а також доопрацьовані рецептурні фаршеві продукти: фарші, котлети для бургера, м'ітболи, кебаб, гуляш, ковбаски, маринована яловичина, готові до вживання страви з яловичини, які не потрібно додатково готувати. Продукція виробляється на високотехнологічному м'ясопереробному підприємстві в м. Лубни Полтавської області, з повним циклом виробництва та реалізації яловичини.
	РябChick – бренд снєків, виготовлених із філе «Наша Ряба». РябChick допомагає зберегти баланс між найважливішими цінностями – часом і здоров'ям. Переваги продукції бренду: • Багато білка в зручній упаковці – до 81% • Виготовлений із найдієтичнішої частини курочки • Сушені слайси зберігаються 7 місяців без холодильника • Снеки РябChick зручно брати з собою і в будь-якій ситуації мати білковий перекус.
	KURATOR – бренд продуктових рішень для HoReCa-спільноти, що об'єднує та надихає на створення нових гастрономічних вражень. Продукція створюється з розумінням і дотриманням потреб професійної кухні. Вже зачищена, калібрована сировина або асортимент готових до вживання м'ясних продуктів від KURATOR дозволять економити час та отримати стабільний фудкост готових до видачі страв. Весь асортимент бренду виготовляється з дотриманням єдиних стандартів згідно впроваджених технологічних карт, що були створені шеф-кухарями та затверджені бренд-амбасадорами на стадії запуску продукту.
	«Секрети Шефа» – власна торгова марка мережі магазинів «М'ясомаркет», в асортименті якої – кулінарні рішення від шеф-кухарів та кулінарних експертів МНР se. В асортименті бренду – понад 40 продуктів: спеції, соуси, маринади, заморожена готова їжа, готові страви та товари для приготування та зберігання продуктів, в тому числі для сезону барбекю. Великий вибір продуктів та страв «Секрети Шефа» представлений у фірмових магазинах «М'ясомаркет», «Їжа Свіжа» та «Наша Ряба» в кожному куточку України.
	«Супер Філео» – бренд м'яса стегна без кісточки. В асортименті бренду: філе стегна, шматочки та медальйони з філе стегна, котлета для бургера, м'ясо стегна в маринаді «Песто» і в йогуртовому маринаді.

Продовження таблиці 2.14

Торгова марка	Опис
	«ХО перекусити?» – бренд сиров’ялених м’ясних чипсів, які виготовляють із курячого філе. Це м’ясні снеки, що містять велику кількість поживних речовин та білка. Упаковані в сучасне яскраве пакування, через яке видно продукт усередині. «ХО перекусити?» – це альтернатива м’ясоковбасним виробам, напівфабрикатам та м’ясу, яке потрібно готувати.
	Vegas – це бренд, в асортименті якого свіжі, мариновані, допрацьовані овочі, свіжі салати та готові рішення для кулінарії. Vegas відповідає запиту споживача на корисні, багаті на вітаміни страви, які можна з’їсти тут і зараз. Або тривало зберігати без втрати свіжості та поживної цінності.
	LaStrava – бренд, який пропонує готові страви ресторанного рівня, натхненні світовим кулінарним досвідом. Назва LaStrava відображає у своїй філософії поєднання відбірних інгредієнтів та унікальних смакових поєднань. Страви LaStrava – поживні та зручні. Їх можна зберігати у холодильнику до 42 діб завдяки інноваційній технології HPP – нетермічної обробки продукції під високим тиском. Готові страви не містять у собі жодних доданих консервантів. LaStrava готується за канонами вищої кухні ресторанного рівня.
	Курка «по-домашньому» – бренд курятини, яка вирощується більше року за спеціальним раціоном харчування з використанням кормів, що ретельно відбираються та збалансовуються фахівцями-технологами. Завдяки чому м’ясо має насичений смак та аромат. Курка «по-домашньому» ідеально підходить для приготування смачних бульйонів, наваристого холодцю із півня, тушкування, запікання.

Таблиця 2.15 – Торгові марки магазинів MHP se

Торгова марка	Опис
	Döner Маркет – бренд смачного та якісного українського фастфуду. Заклади Döner Маркет – це крок до того, щоб створити стильний і красивий ритуал споживання шаурми. М’ясо, яке додають у страви, винятково від перевірених постачальників – це курятина «Наша Ряба» і яловичина Skott Smeat. В меню: традиційні та фірмові смаки розроблені найкращими бренд-шефами України! У Döner Маркетах кожен гурман знайде шаурму до смаку, піту, донер, бургер, боул, картоплю фрі, нагетси, сирні палички та інші смачні снеки. В Україні діє вже понад 180 закладів мережі. В кожному Döner Маркеті панують основні принципи: єдиний смак, технологічність, безпека і контроль якості.

Продовження таблиці 2.15

Торгова марка	Опис
	«М'ясомакет» – магазини, що роблять життя смачнішим. Це універсальні маркети з широким асортиментом завжди свіжого м'яса, маринадів, спецій та інших супутніх товарів. Також в магазинах можна придбати смачну кулінарію, яка представлена більше ніж 25 позиціями – м'ясні страви, салати, гарніри, основні страви, сніданки, продукція гриль. Мережа більше чотирьох років працює для своїх гостей у 22 областях України. Це понад 270 затишних магазинів, в яких зустрічають унікальні спеціалісти – м'ясні сомельє.

Таблиця 2.16 – Торгові марки експортних продуктів МНР se

Торгова марка	Опис
	Торгова марка Qualiko заснована 2011 року. В асортименті — широкий вибір охолодженого, замороженого та обробленого курячого м'яса. Це розумний вибір для тих, хто прагне забезпечити краще для своїх сімей, оскільки піклується про здоров'я та благополуччя.
	БРЕНДИ, РОЗРОБЛЕНІ ДЛЯ КРАЇН БЛИЗЬКОГО СХОДУ ТА АФРИКИ, ІЗ УРАХУВАННЯМ МІСЦЕВИХ ТРАДИЦІЙ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ. Найменування та упаковка бренду SULTANAH говорять про високий статус та преміальність. Бренд ASSILAH вважається доступним продуктом для сегменту масового ринку. Асортимент продукції обох брендів складається лише з замороженої курки (ціла тушка та її частини).
	Ukrainian Chicken Бренд, який пропонує асортимент замороженого м'яса курки (ціла тушка та її частини). Експорт продукції здійснюється до країн СНД, Близького Сходу, Азії та Африки.

Продовження таблиці 2.16

Торгова марка	Опис
	Бренд-бестселер Chick&Go – це тонкі сушені курячі слайси, виготовлені виключно з добірного курячого філе найвищої якості, приправленого нашою секретною сумішшю спецій – без прихованих добавок. Це ідеальний ситний снєк для сучасних і активних людей, зручний для перекусу на роботі, у дорозі та після тренування.

Структура товарного портфеля компанії МНР се свідчить про цілеспрямовану стратегію багаторівневої присутності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Розгалуження брендів за цільовими аудиторіями (від масового споживача до професійного HoReCa-сегменту) та каналами збуту (франшизи, власна роздрібна мережа, експорт) дозволяє компанії максимально охопити всі сегменти споживачів і забезпечити гнучкість у задоволенні різноспрямованих потреб.

Наявність таких брендів як «Наша Ряба», «Легко!», «Апетитна», «Бащинський», «Qualiko» забезпечує широку товарну диференціацію за функціоналом, ціною, форматом споживання і географією. Кожен бренд виконує чітко визначену роль у загальній архітектурі портфеля: «Наша Ряба» - флагман масового сегменту з довірою споживачів; «Легко!» - рішення для зайнятих сімей; «Бащинський» — лінійка ковбас та делікатесів; «Qualiko» - експортний бренд з Halal-сертифікацією; «Döner Market» - точка входу в сегмент street food.

Крім того, стратегія активного розвитку франчайзингу (зокрема, мереж «Наша Ряба», «М'ясомакет», «Döner Market») дозволяє компанії не лише масштабувати продажі через партнерські канали, але й адаптувати торгові формати до регіональних особливостей, рівня доходів та споживчої поведінки. Такий підхід забезпечує МНР високу операційну гнучкість, контроль над якістю і водночас – глибоку локалізацію.

Таким чином, широка номенклатура брендів та продуктів, їхнє диференційоване позиціонування, а також інтеграція франчайзингових інструментів створюють унікальну модель масштабованого, але персоналізованого маркетингу, що відповідає вимогам сучасного мультиканального та мультисегментного ринку.

Широкий, ретельно диференційований товарний портфель компанії МНР є результатом не лише стратегічної орієнтації на мультисегментний ринок, а й ефективної роботи внутрішньої маркетингової інфраструктури. Для забезпечення цілісної реалізації бренд-стратегій, управління комунікаціями та підтримки лояльності на всіх рівнях взаємодії з клієнтом у структурі компанії функціонує Департамент створення любові споживачів (CLC). Його організаційна модель охоплює низку спеціалізованих центрів і підрозділів, кожен з яких відповідає за конкретні аспекти маркетингової трансформації - від управління продуктовими категоріями до створення контенту та аналітики споживчої поведінки.

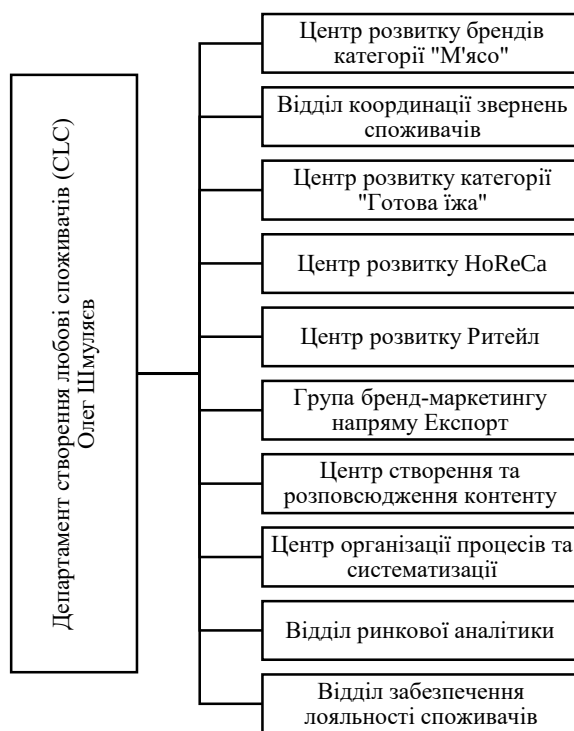


Рисунок 2.5 – Організаційна структура департаменту CLC МНР se [31]

Структура маркетингового департаменту МНР se, представлена на схемі, є типовою матрично-функціональною моделлю з елементами центрів компетенцій (centers of excellence). Вона поєднує категорійне управління, каналну спеціалізацію та сервісно-аналітичну підтримку, що є характерним для великих FMCG-компаній, орієнтованих на глибоку клієнтоцентричність і багаторівневе бренд-управління.

Побудова сучасної організаційної структури департаменту маркетингу є лише одним із аспектів ефективного функціонування цього напрямку в межах трансформаційної стратегії МНР se. Реальна оцінка успішності структурної моделі можлива лише за умови глибокого аналізу результатів її практичної реалізації, зокрема - через вивчення реалізованих маркетингових кампаній, активності в цифровому середовищі, інструментів просування та комунікацій з цільовими аудиторіями.

У 2024 році МНР почала тестувати нову бізнес-модель MHP Food Service, орієнтовану на корпоративне кейтеринг-постачання. Для цього у Київській області було розширено кулінарне виробництво до 6 000 м², що дає змогу випускати близько 300 тонн готових страв на місяць. Сервіс передбачає три формати постачання:

- вендінгові автомати з готовими стравами для офісів,
- пакети готових страв для сегмента HoReCa,
- рішення для корпоративних їдалень з доставкою порцій.

Таким чином МНР робить крок від традиційного агровиробництва до позиціонування себе як «food-компанії», що розробляє і продає готові продукти харчування.

Також МНР розвиває компанію в кулінарному напрямку. MHP Culinary Centre – це новий центр харчових інновацій і досліджень, створений для розробки та вдосконалення нових продуктів. Центр складається з кількох підрозділів:

- «Школа кулінарії»;
- «Лабораторія сенсорного аналізу»;
- експериментальні кухні;
- продюсер-центр «MHP Food Production Studio».

У 2024 році в цьому центрі проведено багато випробувань нових рецептів і технологій (40 валідацій сировини, 126 внутрішніх дегустацій, понад 120 зйомок контенту) та тренінгів (106 навчальних заходів). Лабораторія сенсорного аналізу, як перша в Україні, долучилася до European Sensory Network і протягом

року організувала 185 споживчих дегустацій та 192 оцінки експертів. Ці заходи сприяють покращенню якості та привабливості нових food-продуктів МНР для споживачів. Крім того, компанія інвестувала в розробку нових технологій виробництва – наприклад, технології готового м'яса для шаурми та «cut-after-cook» продукції.

Компанія активно посилює свій бренд-портфель. У 2024 році запущено новий преміальний бренд Супер Філео (присвячений виключно філе стегна курчати), що є унікальним на українському ринку. Також здійснено репозиціонування ТМ «Легко!» – від вузькоспеціалізованого бренду нагетсів до широкої категорії швидкорозігрівних охолоджених і заморожених продуктів (готові страви, напівфабрикати). Поряд із цим МНР розширює присутність у сегментах HoReCa та QSR (швидкого харчування): укладено стратегічні партнерства з мережами ресторанів і фаст-фуду, а також з великими рітейл-клієнтами у всіх регіонах присутності. Це забезпечує більш широке покриття каналів збуту для нових брендів і продуктів.

Мережа торговельних точок МНР (власних і франчайзингових) за підсумками 2024 року скоротилася з 1 743 до 1 682 (значне скорочення сталося через тимчасове припинення роботи магазинів на сході України). Проте при цьому франчайзингові партнери відкрили, модернізували чи оновили 168 точок, що дозволило довести частку нових форматів до 56% мережі. Іншими словами, більш ніж половина усіх діючих точок нині відповідає сучасним стандартам оформлення та асортименту. Це свідчить про активну оновлення і модернізацію торговельних форматів навіть в умовах зовнішніх викликів.

МНР розширює програму CBD (Customer Business Development) для створення додаткової цінності клієнтам через спільну розробку продуктів і рішень. У 2024 році реалізовано 61 новий CBD-кейс у європейських ринках та 26 – у регіоні MENA. Зокрема 17 з 26 нових MENA-кейсів припали на Саудівську Аравію, що демонструє стратегічний акцент у цьому напрямку. Крім того, компанія відкрила новий офіс продажів у Канаді, що створює умови для виходу на ринки Північної Америки. Таке міжнародне розширення підсилює вплив МНР

на глобальних ринках і дозволяє долучати нових клієнтів через локальні офіси та партнерські проекти.

МНР продовжує значно інвестувати в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Це один з ключових елементів стратегії переходу до повноцінної food-компанії і розвитку кулінарної екосистеми. Інновації в МНР se охоплюють чотири напрями: розробку продуктів (нові рецептури, готові страви), сервісів (D2C-платформи, кейтеринг), нових технологій (формування асортименту під вимоги ринку) та бізнес-моделей (нова комерція і партнери). Компанія також формалізувала підхід до відповідального маркетингу: всі маркетингові комунікації узгоджуються з міжнародними кодексами і стандартами (ICC Marketing Code, кодекс харчового маркетингу тощо). Завдяки цим інвестиціям у R&D і маркетинг МНР se підвищує якість брендів та довіру споживачів.

Компанія МНР se активно впроваджує сучасну комплексну маркетингову стратегію, яка поєднує елементи класичного, цифрового, контентного та емоційного маркетингу з особливим акцентом на розвиток брендового досвіду. Одним із ключових інструментів просування продукції є нативна реклама, яка застосовується через публікації у національних онлайн-виданнях, колаборації з інфлюенсерами та інтеграції у кулінарний контент. Такий підхід дозволяє не лише рекламувати продукт, а й формувати природний, довірливий зв'язок зі споживачем.

Нативна чи природна реклама (англ. native advertising) – це поняття, використовуване у маркетингу, позначення контенту, який подається аудиторії у ненав'язливої чи замаскованої формі. Основна особливість такої реклами у тому, що повідомлення завжди адаптується під ту платформу, де воно розміщено. Саме це гарантує успішне сприйняття, а також відсутність відторгнення інформації у читачів/слухачів/глядачів.

Окремим напрямом реалізації нативної реклами в компанії МНР se є інтеграція продукту в YouTube-контент популярних блогерів та розважальних форматів. Зокрема, характерним прикладом є згадка про нову лінійку продукції

«Супер Філео» у випуску YouTube-каналу «Леви на джипі» (2025 рік), де ведучий демонструє упаковку м'яса стегна від ТМ «Супер Філео» без використання класичних рекламних вставок. У кадрі органічно з'являється брендowana упаковка із позначенням «Реко-ко рекомендація від Ряби», при цьому сюжет розвивається у стилі побутового приготування їжі, а не прямої комерційної реклами. Такий формат дозволяє ненав'язливо звернути увагу глядача на новинку асортименту МНР se та сформувати асоціацію між брендом і контекстом звичайного життя, що є типовою ознакою нативної рекламної інтеграції. Водночас відео марковане хештегом #РЕКЛАМА відповідно до вимог законодавства та політики прозорості платформи YouTube, що підтверджує офіційний характер співпраці між виробником та контент-мейкером.



Рисунок 2.6 – Нативна реклама ТМ «Супер Філео» [35]

У 2023 році компанія МНР вкотре підтвердила ефективність своєї маркетингової стратегії, здобувши чотири нагороди на престижному конкурсі Effie Awards Ukraine, що відзначає найрезультативніші маркетингові кампанії в Україні. Центральну нагороду - золото в категорії «Best Marketing Team» серед FMCG-компаній - отримала команда департаменту створення любові споживачів

(Consumer Love Creation, CLC). Цей результат свідчить про системність, креативність та адаптивність маркетингових підходів МНР, особливо в умовах трансформації компанії з агрохолдингу у повноцінного food-виробника [36].

Окрему увагу привертають бронзові відзнаки, здобуті кампаніями брендів Skott Smeat та «Апетитна». Кейс Skott Smeat «Для бургера і не бургера» отримав одразу дві нагороди - у категоріях «Продукти харчування» та «Розширення асортименту продукту/сервісу». Кампанія була спрямована на переосмислення позиціонування бренду, який трансформувався у виробника зручної для приготування (easy-to-cook) продукції, що дало змогу втричі збільшити обсяги продажів і в 1,5 рази підвищити присутність бренду в роздрібних мережах [36].



Рисунок 2.7 – Реклама ТМ «Skott Smeat» [36]

Ще одним вдалим прикладом стала кампанія «Ап! І готово» бренду «Апетитна», яка отримала бронзу у категорії Influencer Marketing. В умовах повномасштабної війни команда акцентувала на зручності та швидкості приготування маринованої курятини, задовольняючи потребу українських споживачів в економії часу та простоті. Завдяки масштабному залученню інфлюенсерів, зокрема участі телеведучого Олексія Дурнєва як амбасадора,

бренд досяг рекордного рівня продажів у своїй категорії та вперше в історії випередив за популярністю мариновану свинину [36].



Рисунок 2.8 – Реклама ТМ «Апетитна» [36]

Примітним є те, що відзнаки отримали саме ті кампанії, які просували категорії ready-to-cook і ready-to-eat, що є стратегічним вектором розвитку МНР. Така маркетингова тактика дозволяє не лише адаптувати продукт до змінених умов життя споживача, а й позиціонувати бренд як частину сучасної кулінарної культури. У шорт-лист премії також увійшли ще три кейси МНР: «Гомілок вистачить на всіх» (бренд «Наша Ряба»), «Філейні з'їм першими» (бренд «Бацинський»), «Шаурма, яку не страшно їсти» (бренд Döner Маркет), що підтверджує загальну високу ефективність комунікацій компанії [36].

Таким чином, участь МНР в Effie Awards Ukraine 2023 засвідчила, що бренд-комунікації компанії є не лише креативними, а й результативними. Кампанії МНР демонструють здатність поєднувати комерційні цілі зі споживчою цінністю, формуючи лояльність, довіру та емоційний зв'язок із продуктом, що є характерною ознакою сучасного стратегічного маркетингу.

Компанія МНР се прагне до відповідального маркетингу всіх продуктів і брендів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Група має історію узгодження своєї бізнес-стратегії з Цілями сталого розвитку, бізнес-цілями та цінностями МНР се. Цей підхід є основою для створення маркетингових

стратегій, які відповідають маркетинговим цілям і підтримують помірне споживання їжі як частину здорового, активного та збалансованого способу життя, зосереджуючись на сімейних цінностях. Підхід MHP se до маркетингу, як глобальної компанії, що працює в більш ніж 80 країнах, узгоджується з Кодексом маркетингу та реклами Міжнародної торгової палати та його структурою для відповідальних маркетингових комунікацій харчових продуктів [39]. Група дотримується цих вказівок у своїх маркетингових комунікаціях.

Компанія MHP se володіє значним портфелем маркетингових активів, які підтримують її позиціонування як на B2B ринку, так і в сегменті B2C. Маркетингові активи компанії можна розділити на кілька ключових категорій:

Таблиця 2.17 Маркетингові активи MHP se

Категорія активів	Назва активу	Опис та характеристики
1. Бренди та торгові марки	Див. табл. 2.14-2.16	Див. табл. 2.14 -2.16
2. Цифрові активи	Корпоративний веб-сайт MHP.com	Представляє компанію для інвесторів та B2B партнерів, містить фінансову інформацію, новини та корпоративні дані.
	Сайти окремих брендів	Спеціалізовані веб-сайти для брендів "Наша Ряба", "Легко!", "Бащинський" та інших, орієнтовані на кінцевого споживача.
	Мобільні додатки	Розроблені для окремих брендів, особливо для кулінарного напрямку, дозволяють споживачам дізнаватися про асортимент, акції та отримувати рецепти.
	Присутність у соціальних мережах	Сторінки в Facebook, Instagram, YouTube та інших платформах для комунікації з кінцевими споживачами.
	База даних споживачів	Зібрана через сайти, програми лояльності та промо-акції, дозволяє таргетувати маркетингові комунікації.
3. Маркетингова інфраструктура	Фірмові магазини "Наша Ряба"	Мережа фірмової роздрібної торгівлі, важливий канал дистрибуції та маркетинговий актив для підсилення впізнаваності бренду.
	Фірмовий дизайн упаковки	Впізнаваний на полицях магазинів дизайн, який виділяє продукцію MHP серед конкурентів.
	Брендоване обладнання в точках продажу	Холодильники та обладнання, що підвищують видимість продукції в роздрібних мережах.
	POS-матеріали	Воблери, шелфтокери, стенди та інші рекламні матеріали в місцях продажу для підтримки продажів.

Продовження таблиці 2.17

Категорія активів	Назва активу	Опис та характеристики
4. Нематеріальні маркетингові активи	Репутація бренду	Довіра споживачів до якості продукції МНР, особливо до бренду "Наша Ряба", що формувалася роками.
	Відносини з ключовими клієнтами	Налагоджені зв'язки з роздрібними мережами, HoReCa та B2B партнерами.
	Рецептури та кулінарні розробки	Унікальні рецепти страв, технології приготування та збереження якості, важливі для кулінарного напрямку.
	Маркетингове ноу-хау	Накопичені знання про поведінку споживачів, ефективні маркетингові тактики та канали комунікації.
5. Людський капітал у маркетингу	Маркетингова команда	Фахівці з маркетингу, бренд-менеджери, спеціалісти з цифрового маркетингу та інші професіонали.
	Мережа маркетингових партнерів	Рекламні агенції, маркетингові дослідницькі компанії, цифрові агенції, з якими співпрацює МНР.
	Амбасадори бренду	Кулінарні експерти, шеф-кухарі та інші лідери думок, які співпрацюють з компанією для просування продукції.
6. Маркетингові інструменти та системи	CRM-система	Для управління відносинами з клієнтами та персоналізації комунікацій.
	Інструменти аналітики	Для відстеження ефективності маркетингових кампаній та споживчої поведінки.
	Системи управління контентом	Для координації маркетингових комунікацій через різні канали.
7. Інтелектуальна власність	Зареєстровані торгові марки	Юридично захищені назви, логотипи та елементи фірмового стилю.
	Патенти на технології виробництва	Особливо важливі для інноваційних продуктів кулінарного напрямку.

Ці маркетингові активи у своїй сукупності створюють цінність для МНР se та слугують основою для успішної трансформації бізнес-моделі компанії з акцентом на B2C сегмент і розвиток кулінарного напрямку. При цьому важливо зазначити, що в умовах такої трансформації компанія має постійно інвестувати в розвиток цих активів, особливо тих, які безпосередньо пов'язані з побудовою відносин із кінцевими споживачами.

2.3. Оцінка ефективності маркетингової трансформації МНР se та виявлення проблемних зон

Успішність маркетингової трансформації бізнес-моделі залежить не лише від сформульованих стратегій, а й від здатності підприємства забезпечити високу ефективність реалізованих змін. Тому важливою складовою аналізу є оцінка того, наскільки впроваджені маркетингові інструменти сприяють досягненню ключових бізнес-цілей. У цьому підпункті розглядається сукупність фінансових, структурних та стратегічних аспектів ефективності маркетингової трансформації компанії МНР se.

Аналіз буде здійснено за допомогою розрахункових показників (ROI, ROMI, ROAS), моделі маркетингового міксу 7P, SWOT-аналізу, а також виявлення вузьких місць та факторів, що стримують повну реалізацію потенціалу трансформації. Це дозволить визначити сильні сторони оновленої моделі управління маркетингом, а також проблемні зони, які потребують подальшого вдосконалення.

У межах аналізу ефективності маркетингової трансформації бізнес-моделі компанії МНР доцільно звернутися до кількісної оцінки фінансових результатів, які були досягнуті в результаті впровадження відповідних змін. Одним із базових показників, що характеризує економічну результативність інвестицій, є ROI (Return on Investment) - коефіцієнт рентабельності інвестицій (1.1). Він відображає рівень прибутковості вкладених коштів та дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство трансформує інвестиційні ресурси у фінансовий результат. В умовах конкурентного ринку та нестабільного макросередовища ROI виступає важливим індикатором не лише операційної ефективності, а й стратегічної доцільності управлінських рішень, зокрема у сфері маркетингу, брендингу та продуктового розвитку.

$$ROI = \frac{144}{290} * 100\% = 49,66\%$$

ROI компанії МНР за 2024 рік становить приблизно 49,7%, що є доказом високої ефективності інвестиційної стратегії підприємства. Такий рівень рентабельності вказує на успішне перетворення вкладених коштів у реальний прибуток - навіть попри воєнні витрати, скорочення обсягів експорту й тиску на ринок.

Для кількісного аналізу результативності маркетингових заходів компанії МНР у межах трансформації брендової стратегії доцільно використати показник ROMI (Return on Marketing Investment) (1.2). Цей коефіцієнт дозволяє оцінити рівень рентабельності маркетингових вкладень, зіставивши обсяг отриманого прибутку з витратами на просування.

Враховуючи, що в офіційній фінансовій звітності МНР за 2024 рік виділено рекламні витрати у розмірі 23 млн дол. США та представницькі витрати та ділові поїздки – 11 млн дол. США, загальний обсяг маркетингових інвестицій для цього розрахунку становить:

$$ROMI = \frac{144 - 34}{34} * 100\% = 323,53\%$$

Це означає, що кожен долар, інвестований у маркетинг, повернув компанії понад три долари чистого прибутку, що є ознакою високої ефективності маркетингової трансформації. Такий рівень результативності пов'язаний, зокрема, із ребрендингом продуктових лінійок (Skott Smeat, Апетитна), активізацією цифрових комунікацій (інфлюенсер-маркетинг, YouTube-інтеграції, соціальні мережі), а також підтримкою кампаній з формування споживчої лояльності в умовах зміненого попиту.

Таким чином, ROMI у 323,5% підтверджує стратегічну доцільність оновлення маркетингового підходу МНР та є одним із ключових аргументів на користь продовження інвестицій у бренд-комунікацію, діджиталізацію та просування продуктів з доданою споживчою цінністю.

Окрім показника ROMI, доцільно також використати коефіцієнт ROAS (Return on Advertising Spend), який демонструє ефективність рекламних

інвестицій шляхом зіставлення сукупного доходу з витратами на рекламу. На відміну від ROMI, що враховує чистий прибуток, ROAS відображає обсяг виручки, згенерованої на кожен вкладений долар рекламного бюджету. Згідно з офіційною звітністю компанії МНР за 2024 рік, виручка становила 3 046 млн доларів США, а рекламні витрати – 23 млн доларів. За умови, що ця реклама прямо чи опосередковано впливала на всі напрями продажів, розрахунок ROAS буде таким (1.3):

$$ROAS = \frac{3046}{23} = 132,43\%$$

Це означає, що на кожен 1 долар, витрачений на рекламу, компанія отримала близько 132 доларів доходу, що є надзвичайно високим значенням. Варто зазначити, що розрахунок базується на припущенні про тотальну ефективність рекламного впливу, і в реальних умовах ROAS для окремих брендів або каналів (наприклад, цифрового просування продуктів «Апетитна» чи «Легко!») може бути нижчим. Проте навіть з урахуванням цих обмежень, коефіцієнт ROAS підтверджує високу віддачу від рекламної активності МНР у межах її маркетингової трансформації.

Таблиця 2.18 – SWOT-аналіз МНР se

SWOT	Опис
S – Сильні сторони (Strengths)	- Вертикальна інтеграція виробництва, тобто компанія контролює весь ланцюг створення цінності — від вирощування зерна до виробництва готових страв. - «Наша Ряба», «Легко!», Super Fileo, «М'ясомаркет» — бренди з високим рівнем впізнаваності на ринку. - Розвинена франчайзингова мережа: понад 1 600 точок продажу по Україні, активне оновлення форматів магазинів. - Кулінарна трансформація: інвестиції у готову продукцію, створення МНР Culinary Center, запуск food-сервісів. - Сильні позиції на міжнародних ринках. - Фінансова стійкість: зростання EBITDA, чистого прибутку, низький рівень боргу після погашення облігацій.

Продовження таблиці 2.18

SWOT	Опис
W – Слабкі сторони (Weaknesses)	- Залежність від геополітичної ситуації в Україні. - Недостатня цифровізація у B2C-продажах: слабка електронна комерція в Україні, обмежений direct-to-consumer канал. - Непрозора структура маркетингових витрат у звітності (ускладнює оцінку ефективності маркетингових стратегій). - Скорочення торгових точок: зниження з 1 743 до 1 682 у 2024 р. через ситуацію на східних територіях. - Високі витрати на утримання системи франчайзингу: потреба у постійному оновленні точок та контролі якості.
O – Можливості (Opportunities)	- Розвиток сегменту готових страв (ready-to-eat), зростання попиту на кулінарні рішення серед українців та у світі. - Зміцнення присутності на нових ринках: розширення в Канаду, Латинську Америку, розширення асортименту для MENA. - Інтеграція цифрових платформ продажу, запуск власного e-commerce, розширення співпраці з Glovo та іншими. - ESG-брендинг: просування продуктів з екологічною або соціальною складовою (стійке птахівництво, соціальні проекти). - Розвиток CBD (Customer Business Development): створення індивідуальних пропозицій для HoReCa та ритейлерів.
T – Загрози (Threats)	- Воєнні дії та руйнування інфраструктури. - Зростаюча конкуренція в сегменті ready-made продуктів з боку українських брендів та міжнародних компаній. - Регуляторні бар'єри в експорті: квоти, сертифікація, торговельні обмеження (особливо до ЄС). - Зміна споживчих вподобань: тренди на веганство, натуральність, антибіотик-фрі — виклик для традиційного м'яса. - Коливання валют та цін на сировину, які впливають на собівартість і експортну рентабельність. - Репутаційні ризики при розширенні франшизної мережі — варіативна якість обслуговування і продукту на місцях може підірвати загальний бренд. - Нестабільність цифрових алгоритмів соцмереж — різке падіння охоплення або зміна правил платформи (Meta, YouTube). - Надмірна залежність від окремих інфлюенсерів — репутаційні кризи можуть поширитися на бренд; - Кіберризики та вразливість digital-інфраструктури — особливо у сегменті CRM та e-commerce.

Таблиця 2.19 – Аналіз МНР se за методом 7P

Компонент 7P	Характеристика
1. Product (Продукт)	Асортимент продукції компанії охоплює як основну сировину з курятини (охолоджену, заморожену, мариновану), так і продукти з доданою вартістю — напівфабрикати, готові страви, кулінарні рішення. У 2024 році компанія вивела на ринок новий преміальний бренд Super Fileo та провела репозиціонування ТМ Легко!, розширивши її в категорію швидкого харчування. Також було розширено продуктові рішення для HoReCa, корпоративного кейтерингу та запуску food-сервісу. Важливим елементом є впізнаваність бренду Наша Ряба, який асоціюється із свіжістю, українським походженням та довірою споживачів.
2. Price (Ціна)	Компанія реалізує багаторівневу цінову стратегію, яка охоплює як масовий, так і преміальний сегменти. Ціноутворення є гнучким і адаптованим до B2B і B2C напрямів. Ціни формуються з урахуванням повного виробничого циклу, що дозволяє контролювати собівартість. МНР застосовує систему цінових стимулів — знижки, акційні пропозиції, партнерські умови для HoReCa та корпоративних клієнтів.
3. Place (Місце реалізації)	Компанія використовує багатоканальну модель дистрибуції. Продукція реалізується через франчайзингову мережу Наша Ряба, фірмові магазини М'ясомаркет та Döner Market, а також через національні торгові мережі (АТБ, METRO, Ашан тощо). Важливим напрямом є експорт у понад 80 країн світу. Компанія також розширює співпрацю з платформами доставки, зокрема Glovo, хоча повноцінна e-commerce-модель ще не сформована.
4. Promotion (Просування)	МНР впроваджує комплексну промоційну стратегію, що поєднує телевізійну рекламу, цифровий маркетинг, просування в соціальних мережах та програму споживчого контенту, яка реалізується через власну food-production студію. Комунікація з ринком базується на таких цінностях, як безпечність, якість, турбота про споживача та інноваційність. З метою забезпечення етичності реклами компанія дотримується міжнародних стандартів (ICC Marketing Code). Значну роль у міжнародному просуванні відіграють програми Customer Business Development, адаптовані під локальні ринки.
5. People (Персонал)	Важливу роль у реалізації маркетингової стратегії відіграє команда департаменту «Створення любові споживачів», який відповідає за побудову клієнтського досвіду та розвиток емоційного зв'язку зі споживачами. У межах МНР Culinary Center працюють експерти з харчових технологій, бренд-менеджери та шеф-кухарі, які розробляють нові рецептури. Франчайзингові партнери проходять системну підготовку, що забезпечує єдиний рівень обслуговування і стандартів у роздрібній мережі. Крім того, компанія активно розвиває свій HR-бренд та комунікацію із зовнішнім середовищем.
6. Process (Процеси)	Компанія дотримується принципу повного контролю над виробничо-збутовим процесом «від поля до столу». Це включає виробництво кормів, вирощування птиці, переробку, кулінарну обробку, логістику та роздрібну реалізацію. Розвинена система логістики, франчайзингова модель і впровадження CRM-систем дозволяють забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами. Програма CBD спрямована на індивідуалізацію сервісу для HoReCa, великих ритейлерів та міжнародних партнерів.

Продовження таблиці 2.19

Компонент 7Р	Характеристика
7. Physical Evidence (Фізичні докази)	Компанія забезпечує якісне бренд-оформлення усіх точок контакту з клієнтом. Модернізована мережа фірмових магазинів представлена сучасними форматами з оновленим візуальним стилем (у 2024 році частка нових форматів становила 56% мережі). Упаковка продукції розроблена з урахуванням зручності, естетики та екологічності. Доказом якості продукції виступають міжнародні сертифікати, активна участь у професійних дегустаціях, споживчі відгуки та експертні оцінки, проведені в межах MHP Culinary Center.

Попри загальну позитивну динаміку маркетингової трансформації, аналіз виявив низку проблемних зон, які обмежують ефективність стратегічних зрушень та формують бар'єри для подальшого розвитку компанії.

1. У фінансовій звітності МНР не відсутня деталізація витрат на маркетинг за брендами, каналами або типами кампаній, що ускладнює точну оцінку окупності та ефективності окремих інструментів просування. Така ситуація знижує аналітичну прозорість і обмежує можливості для прийняття оперативних управлінських рішень.

2. Попри активну цифрову присутність у соціальних мережах та розвиток комунікаційних платформ, компанія досі не сформувала повноцінної D2C-моделі або власної онлайн-комерції з продажем готової продукції. У сучасних умовах така прогалина у структурі каналів дистрибуції зменшує контроль над кінцевим споживачем та обмежує потенціал персоналізованого маркетингу.

3. Модернізація торгової мережі відбувається поступово. Частина партнерських точок досі не відповідає сучасним стандартам оформлення, асортименту та клієнтського сервісу. Це створює нерівномірність у споживчому досвіді. Додатковою проблемою є дефіцит кваліфікованих кадрів у регіонах, що ускладнює управління якістю у франчайзинговій моделі.

4. Змінюваність алгоритмів соцмереж, зростання вартості охоплення, інформаційна перевантаженість аудиторії - все це знижує прогнозованість ефективності digital-комунікацій. За відсутності чіткої контент-стратегії та достатнього бюджету на просування навіть найякісніші кампанії можуть залишатися малопомітними.

5. Компанія має сильну міжнародну присутність (зокрема, у ЄС та MENA), але брендовий портфель адаптований переважно для внутрішнього ринку. Крім того, в асортименті відсутні інноваційні продукти для специфічних ніш - зокрема, у сфері дитячого харчування або здорової функціональної їжі, попит на які зростає як в Україні, так і за її межами.

Таким чином, виявлені обмеження вказують на необхідність поглибленої адаптації бізнес-моделі до нових ринкових реалій через цифровізацію каналів, прозорість звітності, розвиток нових товарних категорій та посилення присутності на глобальних ринках.

Аналіз ефективності маркетингової трансформації компанії MHP se засвідчив високу результативність обраної стратегії в ключових напрямках: зростання прибутковості, підвищення впізнаваності брендів, розвиток кулінарної платформи, діджиталізація комунікацій та вдосконалення клієнтського досвіду. Маркетингові інвестиції демонструють високу окупність (ROMI, ROAS), а реалізовані кейси отримують визнання на галузевому рівні (Effie Awards). Це свідчить про те, що компанія сформувала необхідні внутрішні передумови для розширення як географії присутності, так і продуктової матриці.

Водночас SWOT-аналіз і 7P-оцінювання дозволили виявити одну стратегічну нішу, потенціал яких залишається недостатньо реалізованим у поточній бізнес-моделі MHP se:

- Запуск інноваційної лінійки дитячого харчування на внутрішньому ринку України, що відповідає глобальним трендам на здорове, просте у приготуванні та безпечне харчування. MHP вже має технологічну базу, сертифікати якості та виробничі потужності, які дають змогу швидко адаптувати частину процесів під вимоги категорії baby food. Розробка такого напрямку дозволить компанії вийти на новий споживчий сегмент і посилити соціальну складову бренду.

Таким чином, маркетингова трансформація не лише створила передумови для поточного успіху компанії, але й відкрила нові горизонти зростання. Обґрунтування та розробка цих напрямів розвитку стануть предметом детального опрацювання в наступному розділі.

Отже, аналіз показав актуальність перегляду поточних маркетингових підходів на ринку готової м'ясної продукції України з урахуванням змін у поведінці споживачів, спричинених пандемією COVID-19 та повномасштабною війною в Україні.

В ході аналізування нами виявлено, що МНР se є лідером галузі за рахунок високого рівня діджиталізації, інновацій та брендової присутності на ринку.

Оцінювання поточної бізнес-моделі МНР se за методикою А. Остервальдера дозволило класифікувати ключові види діяльності підприємства, ресурси, канали та споживчі сегменти. На основі підходу Value Proposition Canvas обґрунтовано напрямки маркетингової трансформації МНР se: від аграрного холдингу до food-компанії з повним циклом доданої вартості та фокусом на кулінарні рішення.

Розраховані значення показників ROI, ROMI, ROAS свідчать про ефективність поточних маркетингових ініціатив підприємства, що позначається на зростанні його прибутковості, а значить і підвищенні адаптивності до запитів споживачів. Разом з тим, виявлено напрямки для подальшої адаптації бізнес-моделі до вимог ринку, зокрема у сфері розвитку інноваційних продуктів харчування.

З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ MHP SE

3.1 Стратегічне обґрунтування розширення товарного портфеля компанії MHP se

В умовах трансформації бізнес-моделі MHP se, орієнтованої на диверсифікацію джерел доходів, посилення клієнтоцентричності та розширення ринкової присутності, ключовим стратегічним завданням стає оновлення та розширення товарного портфеля. Особливої актуальності набуває впровадження нових продуктових напрямів, здатних задовольнити змінені потреби споживачів та відповідати соціально-економічним умовам функціонування в період повномасштабної війни.

Запропонований напрям - запуск лінійки дитячого харчування - на перший погляд може видаватися ризикованим через скорочення платоспроможного попиту, демографічні зміни та загальне зниження ємності внутрішнього ринку. Проте за наявності потужної вертикальної інтеграції, ефективного контролю якості та сформованої репутації у сфері харчової безпеки, MHP se має усі передумови для створення конкурентного та соціально значущого продукту.

Зокрема, використання високоякісної сировини власного виробництва, наявність сучасних потужностей для переробки та досвід брендингу дозволяють розглядати дитяче харчування як перспективну нішу. Цей напрям може не лише компенсувати втрати інших сегментів, а й забезпечити компанії довгострокову присутність у сегменті з високим потенціалом споживчої лояльності.

Таким чином, розширення товарного портфеля за рахунок запуску інноваційного напрямку - продуктів дитячого харчування - виступає логічним кроком у рамках стратегічного оновлення бізнес-моделі MHP se, спрямованого на підвищення соціальної значущості, репутаційного капіталу та адаптивності до умов посткризового відновлення.

Дитяче харчування - це спеціалізовані продукти харчування, призначені для задоволення фізіологічних потреб дітей різного віку, починаючи з новонароджених і до віку приблизно 3-6 років. Його основна мета - забезпечити повноцінне, збалансоване та безпечне харчування, яке відповідає віковим особливостям обміну речовин, травної системи та темпів росту дитини.

Ринок дитячого харчування можна віднести до ринку харчування і станом на 2023 він становив 0,8% від загальної кількості у світі (див. рис. 3.1).

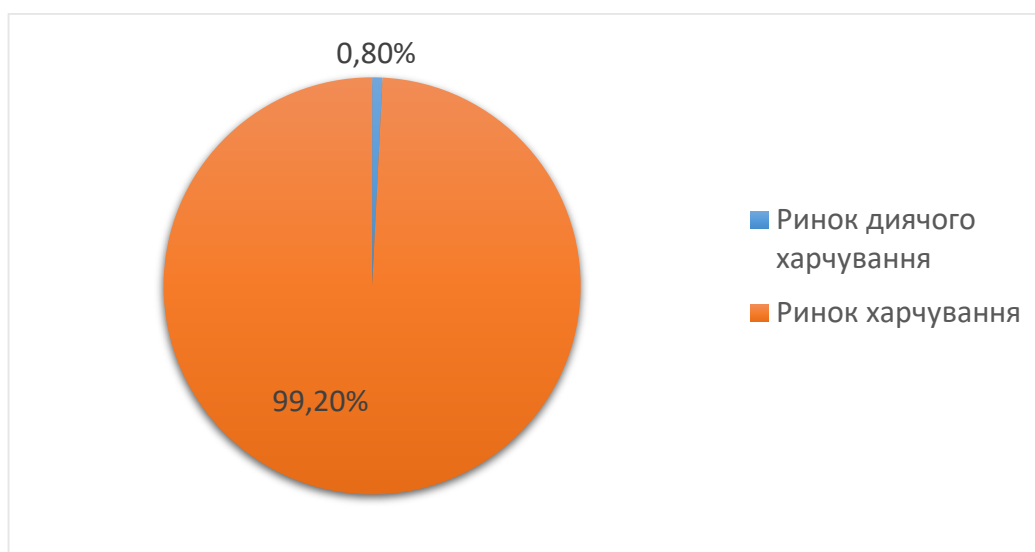


Рисунок 3.1 – Ринок харчування у світі

Світовий ринок дитячого харчування демонструє стійке зростання, що підтверджується даними Statista Consumer Market Outlook [38]. Якщо у 2018 році його обсяг становив 53,6 млрд доларів США, то у 2023 році він сягнув уже 71,3 млрд доларів. Прогноз на найближчі роки свідчить про подальше зростання - до 100,1 млрд доларів у 2028 році. Середній щорічний приріст становить близько 4-6 млрд доларів, причому найбільш динамічне зростання очікується після 2025 року. Така позитивна тенденція зумовлена відновленням економіки, зростанням попиту на якісне та зручне харчування для дітей, а також розширенням асортименту спеціалізованих продуктів. У контексті стратегічного планування запуску нових лінійок продукції, зокрема дитячого харчування, подібна динаміка є переконливим аргументом на користь перспективності цього сегмента.

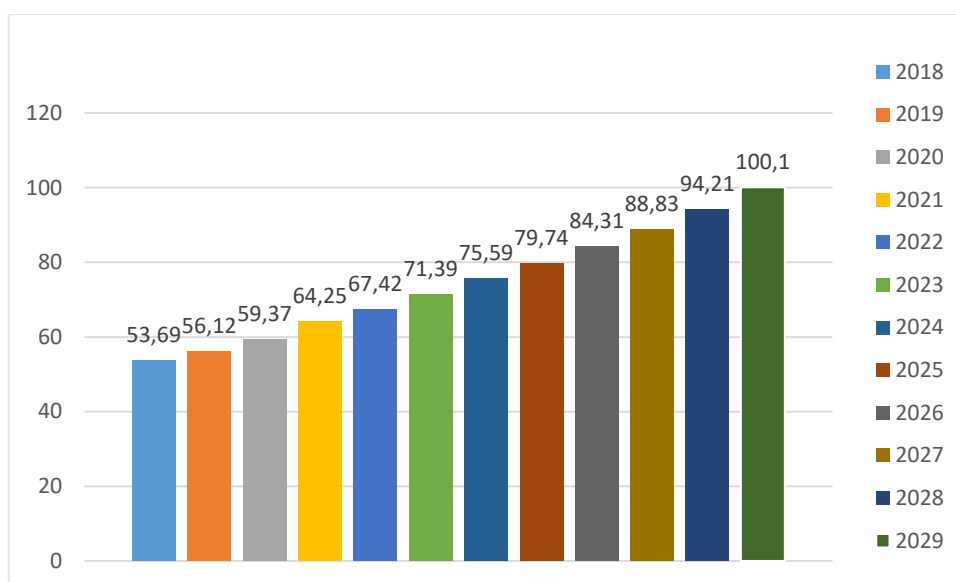


Рисунок 3.2 – Тенденція розвитку ринку дитячого харчування (млрд. доларів США) [38]

Прогнозується, що до 2028 року світове споживання дитячого харчування зросте приблизно до 370 000 метричних тонн, порівняно з приблизно 282 000 метричних тонн у 2023 році. Це означає щорічний темп зростання на 4,3%. Стабільне зростання підкреслює зростаючий попит на продукти дитячого харчування в усьому світі, зумовлений такими факторами, як зростання народжуваності, підвищена обізнаність про харчування немовлят та розширення середнього класу в країнах, що розвиваються. Галузеві аналітики очікують, що ця тенденція продовжиться, а виробники нарощують виробництво та впроваджують інновації, щоб задовольнити потреби споживачів, що постійно змінюються.

Ринок дитячого харчування в Україні зазнав зниження попиту в 2022 році через повномасштабне вторгнення з боку росії. Через це цільова аудиторія (матері разом з дітьми) виїхали закордон через небезпеку. Понад 5,7 мільйонів українців отримали статус біженця, хоча в 2023 спостерігалася тенденція повернення додому (понад 2,7 млн). Тому ринок поступово відновлює попит.

Протягом 2018–2023 років ринок дитячого харчування в Україні демонстрував стабільну тенденцію до зростання сукупного споживання. Починаючи з позначки близько 28 тис. тонн у 2018 році, обсяги споживання

поступово зростали й досягли приблизно 55 тис. тонн у 2023 році. Найвищий рівень споживання було зафіксовано у 2023 році, після чого у 2022 році спостерігалось тимчасове зниження, ймовірно зумовлене повномасштабним вторгненням, скороченням купівельної спроможності та логістичними обмеженнями. Втім, уже в 2023 році ринок частково відновив обсяги.

Виробництво вітчизняної продукції впродовж усього періоду суттєво поступалося імпорту як у динаміці, так і за абсолютними обсягами. У 2018 році національне виробництво становило близько 5 тис. тонн, поступово зростаючи до 12 тис. тонн у 2023 році. Характерним є те, що виробничі показники зберігали відносну стабільність, з незначним просіданням у 2022 році, що також корелює з кризовими явищами в економіці.

Імпорт у цей період відігравав домінуючу роль у покритті попиту: у 2018 році його обсяг становив приблизно 12 тис. тонн, а вже у 2023 році — близько 29 тис. тонн. Така структура ринку свідчить про високу залежність від іноземних постачальників, насамперед у сегменті молочних сумішей та спеціалізованого прикорму. Водночас динаміка імпорту чітко повторює загальну траєкторію споживання, що свідчить про компенсаторну роль імпортової продукції в умовах обмежених внутрішніх потужностей.

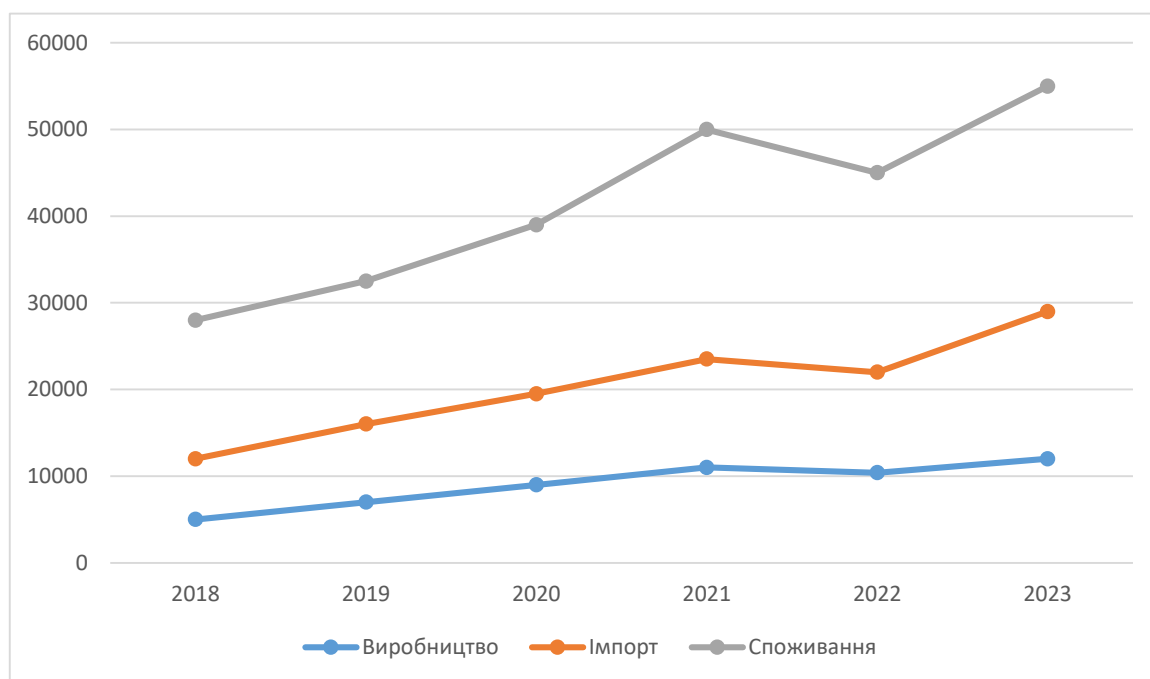


Рисунок 3.3 – Виробництво та споживання дитячого харчування в Україні

Загалом графік підтверджує стратегічну потребу в імпортозаміщенні та розвитку локального виробництва з метою зміцнення продовольчої безпеки, особливо в умовах високих зовнішніх ризиків.

Станом на сьогодні український ринок дитячого харчування характеризується значною часткою імпоротної продукції: лише 25% продукції виготовляється вітчизняними виробниками, тоді як 75% постачають іноземні компанії. Це свідчить про домінування імпорту та наявність потенціалу для подальшого імпортозаміщення. Основними країнами-експортерами дитячого харчування до України виступають держави Європейського Союзу, зокрема Польща, Швейцарія, Німеччина, Словенія, Хорватія, Чехія, Нідерланди, а також Ізраїль.

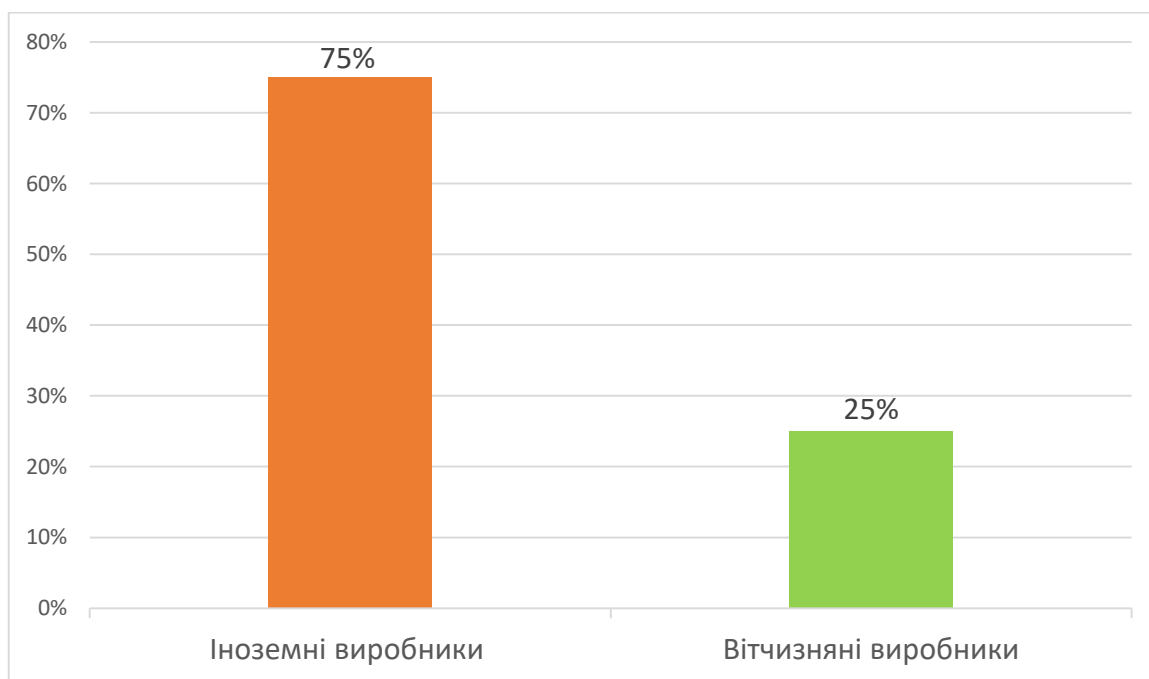


Рисунок 3.4 – Частки виробників на ринку дитячого харчування у 2023 році

Ринок дитячого харчування має декілька різних сегментів, як з поділом видів продукції, так і по ціні.

За ціновим сегментом ринок можна поділити на:

- Преміум (близько 20% товарів)
- Середній (близько 60% товарів)

- Економ (близько 20% товарів)

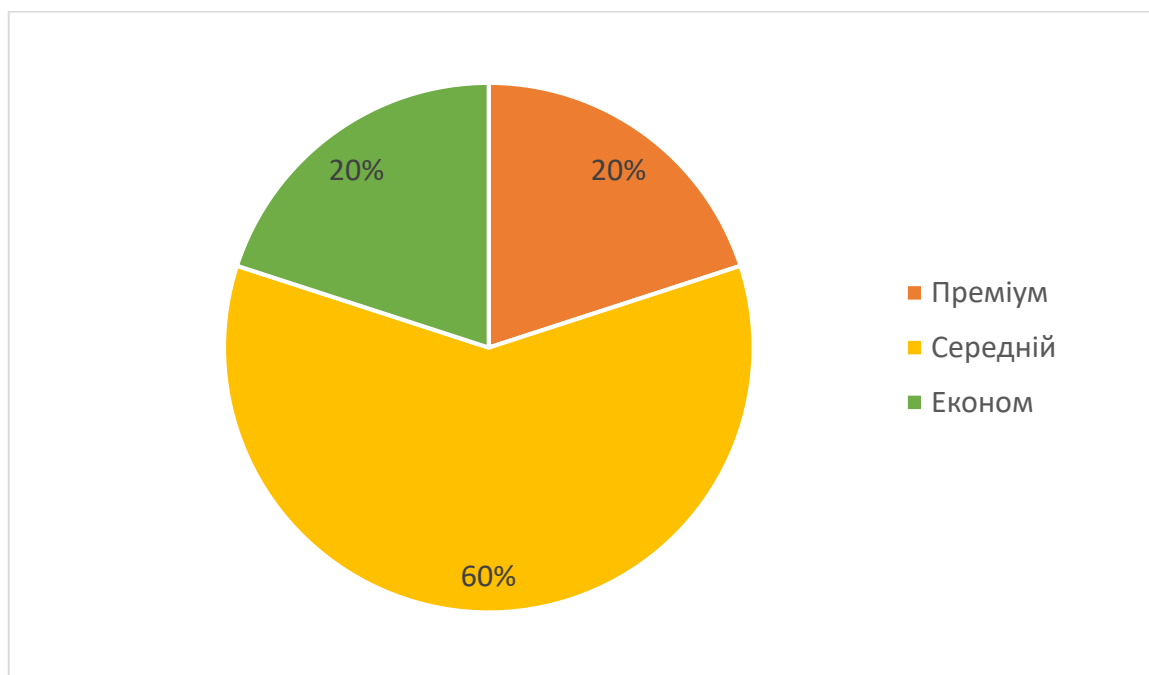


Рисунок 3.5 – Розподіл по ціновим сегментам продукції на ринку дитячого харчування [39]

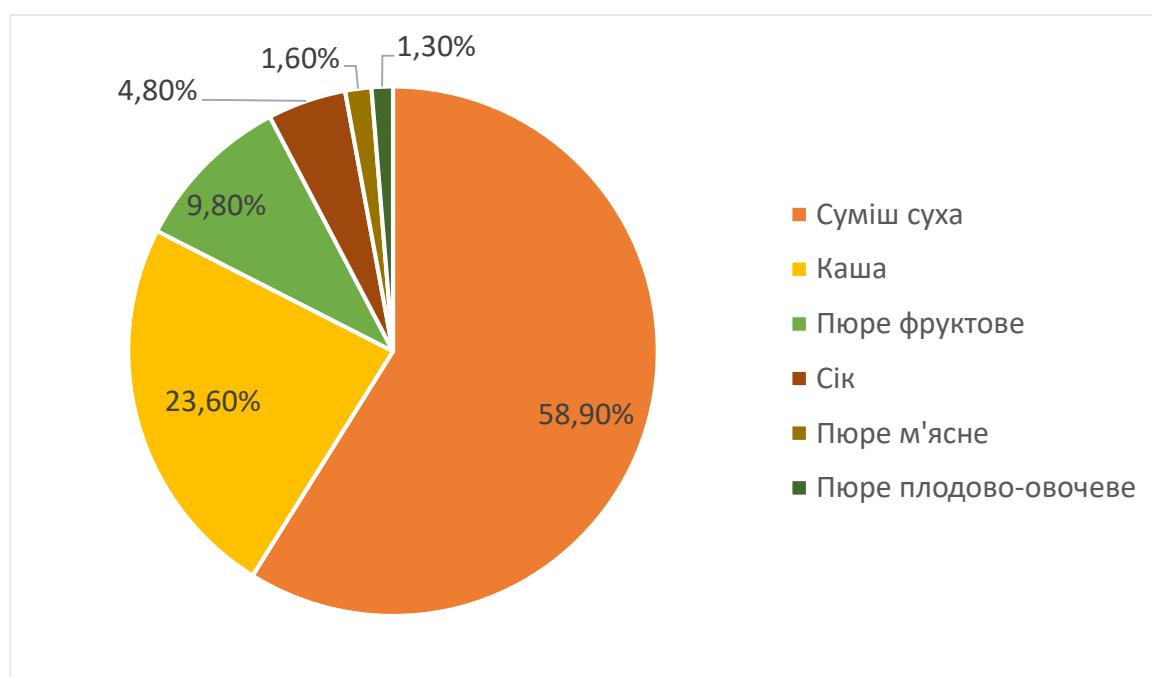


Рисунок 3.6 – Розподіл по сегментам представлених товарів на ринку дитячого харчування [39]

На основі представленої кругової діаграми можна зробити висновок, що ринок дитячого харчування в Україні складається з кількох основних сегментів, серед яких переважають:

- Сухі суміші - 58,9%: це найбільша категорія, що відіграє ключову роль у забезпеченні базових харчових потреб немовлят;
- Каші - 23,6%: другий за величиною сегмент, популярний у раціоні дітей раннього віку;
- Фруктове пюре - 9,8%;
- Соки - 4,8%;
- М'ясне пюре - 1,6%;
- Плодово-овочеве пюре - 1,3%.

Такий розподіл свідчить про домінування базових продуктів першого прикорму та високий попит на поживні суміші та каші, що формують ядро українського ринку дитячого харчування.

Так як компанія МНР се має великий власний земельний банк, та вже вирощує деякі овочі для свого кулінарного центру, то можна запропонувати компанії вийти на новий ринок – виготовлення дитячого харчування: овочеве та м'ясне пюре. Хоч цей ринок насичений багатьма конкурентами, то можна придумати унікальну торгову пропозицію для споживачів, яка спонукатиме купувати вітчизняного виробника.

Станом на 2023 рік ринок дитячого пюре в Україні представлений широким спектром як міжнародних, так і вітчизняних брендів. Серед найвідоміших зарубіжних виробників, продукція яких активно реалізується на українському ринку, варто відзначити такі торгові марки, як HiPP, Gerber, Semper, Humana, Milupa, Bebivita, Nutricia, Nestlé, Holle, Hame, Plasmon, Rudolfs, Ella's Kitchen, Fleur Alpine, Vitabio та Kendamil. Серед них HiPP, Gerber, Semper, Bebivita, Hame, Plasmon, Holle та Rudolfs виробляють м'ясні пюре, зокрема у поєднанні з овочами (наприклад, індичка з броколі або яловичина з картоплею). У національному сегменті представлені такі торгові марки, як Малятко (ТОВ «Еконія»), Чудо-Чаді (Яготинський маслозавод), а також Малютка, Малиш і

Карапуз, серед яких Малятко і Чудо-Чаді також пропонують м'ясно-овочеві пюре. Окремо варто згадати бренд Bob Snail, який, хоча й не є класичним виробником м'ясного пюре, пропонує натуральні фруктові снеки для дітей. Така розгалужена структура брендів свідчить про високу конкуренцію на ринку та зростаючі вимоги українських споживачів до якості, безпеки й функціонального складу дитячого харчування.

Ринок дитячого харчування в Україні можна охарактеризувати як «червоний океан», що передбачає високу щільність конкуренції, насиченість пропозиції, цінову боротьбу за споживача та значні бар'єри для входу нових гравців. У таких умовах основним завданням для компанії МНР se є розробка стратегії «блакитного океану», тобто формування нової ринкової ніші, в межах якої конкуренція буде мінімальною або взагалі відсутньою. Це дозволить компанії уникнути прямої боротьби за частку традиційного сегмента та створити унікальну цінність для споживача.

3.2 Розробка маркетингової стратегії просування нової продуктової лінійки та оцінка економічної ефективності проекту

Зважаючи на стійку тенденцію до зростання попиту на натуральне та безпечне дитяче харчування, а також на підвищену чутливість батьків до якості продуктів прикорму, перспективним напрямом стратегічного розвитку є впровадження інноваційних форматів продукції. Зокрема, йдеться про розробку трьох принципово нових товарних рішень: заморожених порцій пюре у вигляді підписаних кубиків з монокомпонентних інгредієнтів, стрічок, які міститимуть в собі багатокомпонентне пюре, а також завакуумованих наборів для самостійного приготування пюре вдома. Такі формати поєднують натуральність, простоту використання й довіру до бренду, відкриваючи для компанії МНР нову нішу в межах сегменту першого та подальшого прикорму.

Для компанії МНР se буде запропоновано створити нову торгову марку під якою буде реалізуватися продукція для дитячого харчування. Торгова марка

повинна поєднувати в собі стиль, який підтримує МНР при створенні всіх своїх попередніх марок (яскравість кольорів, двокольоровість (або трьо-), поєднання кольорів та символів, які гарантують споживачам надійність та довіру. Тому було запропоновано створення торгової марки – МНР BabyFood.



Рисунок 3.7 – Логотип для інноваційної продукції «МНР BabyFood»

МНР BabyFood - це умовно створена торгова марка, яка репрезентує інноваційний напрям діяльності компанії МНР у сегменті дитячого харчування. Візуальна ідентичність бренду базується на поєднанні корпоративної впевненості та емоційної довіри, що є ключовими цінностями у комунікації з батьківською аудиторією.

Логотип торгової марки виконано у горизонтальному форматі з м'якими обрисами, що створює ефект захищеності та простоти сприйняття. Слово «МНР», написане насиченим синім кольором, символізує стабільність, відповідальність та корпоративну приналежність до провідного українського аграрно-промислового холдингу. Нижня частина логотипу - «BabyFood» - виконана в теплому жовтому відтінку, який асоціюється з турботою, сонячністю та позитивною енергетикою, властивою дитячій продукції.

Ключовим візуальним акцентом є стилізована голівка немовляти з пустушкою, інтегрована в літеру «о» у слові «Food». Такий дизайнерський хід формує миттєву асоціацію з цільовим споживачем - немовлям - та посилює емоційне сприйняття бренду як такого, що дійсно розуміє потреби родин із маленькими дітьми.

Обрамлення у вигляді м'якого овального контуру не лише виконує декоративну функцію, а й візуально об'єднує всі елементи логотипу, роблячи його цілісним, помітним і придатним для розміщення як на упаковці, так і в цифрових каналах комунікації.

Таким чином, візуальний стиль торгової марки «МНР BabyFood» поєднує в собі професіоналізм виробника, емоційний контакт з цільовою аудиторією та чітке позиціонування у сфері першого прикорму, що є важливим для формування довіри з боку батьків і забезпечення впізнаваності на ринку.

Під даною маркою буде реалізовуватися продукція: готове заморожене завакуумоване пюре та набір з продуктів, який можна самостійно приготувати. Цільовою аудиторією запропонованої інноваційної продукції є сучасні батьки дітей грудного віку із середнім доходом, які надають перевагу натуральному та безпечному прикорму, але з об'єктивних причин не завжди мають змогу самостійно готувати пюре вдома. Значна частина таких споживачів демонструє недовіру до баночного дитячого харчування, побоюючись консервантів, надлишкової термічної обробки та нечіткого походження сировини. Разом з тим, багато молодих родин стикаються з дефіцитом часу, адже процес щоденного приготування окремих порцій прикорму потребує зусиль, організації побуту та наявності відповідних знань щодо етапів введення продуктів.

Окрім цього, батьки часто мають обмежене уявлення про допустимі поєднання інгредієнтів на різних етапах прикорму, що може викликати як тривожність, так і ризики неправильного харчування. Додатковим бар'єром виступає необхідність самостійно збирати відповідну продуктову корзину, що передбачає вибір якісного м'яса, сезонних овочів, а також дотримання санітарних вимог. Таким чином, запропонована товарна лінійка покликана спростити та убезпечити процес прикорму, водночас залишаючи за батьками контроль і участь у приготуванні їжі для немовляти.

Товарний портфель буде не широким, але глибоким. Тобто тільки три види продукції, але різні комбінації смаків.

Товарний портфель:

1. Якщо цільова аудиторія (батьки) перебуває на етапі підготовки до введення прикорму та поступового знайомства дитини з потенційними алергенами, доцільно запропонувати спеціально сформований набір монокомпонентних пюре у вигляді підписаних кубиків, фасованих у герметичну прозору упаковку до складу якого входять продукти, рекомендовані педіатрами для введення у раціон немовлят, починаючи з шостого місяця життя. Концепція продукту реалізована у форматі «один кубик — один інгредієнт», що дає змогу батькам безпечно, зручно та поетапно вводити прикорм відповідно до вікових рекомендацій. Набір включає одинадцять найбільш популярних і рекомендованих педіатрами продуктів прикорму першого етапу: кабачок, броколі, цвітну капусту, гарбуз, моркву, картоплю, яблуко, банан, чорнослив, груша, пастернак.



Рисунок 3.8 – Умовне зображення продукції для лінійки «МоноМіх»

Такий набір забезпечує зручність, безпечність і контрольований процес виявлення алергічних реакцій завдяки чітко визначеним порціям та однорідному складу кожної позиції. Це буде продукт «МоноВох». Слоган – «МоноВох – кожен смак окремо. Алерген під контролем». Однією з ключових переваг запропонованого набору є точне дозування порцій, що особливо важливо на етапі введення прикорму та виявлення можливої харчової чутливості.

Враховуючи те, що при першому знайомстві з новим продуктом немовля споживає мінімальні обсяги їжі, використання монопорційних заморожених кубиків дозволяє уникнути перевитрат, а також знижує ймовірність харчових відходів. Кожен кубик містить попередньо розраховану кількість пюре, оптимальну для однієї порції відповідно до вікових рекомендацій.

Завдяки формату відривної упаковки, батьки можуть легко відділити потрібну кількість продукту та обрати зручний спосіб розігріву - традиційним шляхом (у водяній бані або при кімнатній температурі) або за допомогою мікрохвильової печі. Така гнучкість у приготуванні поєднує комфорт використання з високим рівнем контролю за раціоном дитини, що формує довіру до бренду й спрощує процес прикорму навіть для недосвідчених батьків.

Наступний вид продукції буде: заморожене пюре у більших форматах у вигляді стрічки.



Рисунок 3.9 – Умовне зображення продукції для лінійки «MixSet»

Тут уже буде мікс смаків розроблений рекомендаціями головних педіатрів України. Наприклад, цвітна капуста та броколі (див. рис. 3.9). Також на кожній упаковці, з тильного боку, передбачено розміщення етикетки зі складом продукту, яка міститиме повний перелік інгредієнтів (до 4 компонентів), інформацію про відсутність консервантів, загущувачів, штучних ароматизаторів,

ГМО, доданого цукру та солі. Такий підхід забезпечує максимальну прозорість складу, дозволяючи батькам здійснювати усвідомлений вибір харчування для своєї дитини.

Крім того, на етикетці буде розміщено рекомендації щодо способу та часу розігріву пюре як у мікрохвильовій печі, так і шляхом занурення упаковки у гарячу воду. Додатково передбачено зазначення вікової категорії, інструкції з безпечного зберігання та використання після розморожування, а також QR-код, який веде на сторінку з відеоінструкцією, порадами від педіатрів та можливістю додати продукт до щоденника прикорму у мобільному застосунку

Такий багатофункціональний етикетковий блок не лише виконує інформаційну функцію, а й посилює довіру до бренду, забезпечуючи єдність продукту, сервісу та цифрової підтримки батьків у процесі прикорму. Назва цієї продукції буде «MixSet». Слоган – «MixSet маленькі порції великої турботи».

Третім продуктовим рішенням у межах запропонованої інноваційної концепції виступає вакуумований набір з уже підготовленими сирими інгредієнтами для самостійного приготування дитячого пюре вдома. Такий набір включає герметично упаковані, очищені та порційно розфасовані компоненти. Продукція фасується у прозору вакуумну упаковку з етикеткою, на якій зазначено склад, вага інгредієнтів, вікові рекомендації, спосіб приготування та поради від педіатрів.

Проблематика, яка вирішується:

- Сумніви щодо правильних поєднань продуктів, тобто не всі батьки володіють базовими знаннями щодо того, які інгредієнти дозволені немовлятам певного віку.

- Брак часу - приготування навіть простої страви (очистити, промити, зважити, проварити) займає значний ресурс, що є складним у перші місяці батьківства.

- Проблема з порційністю - часто готуються надмірні обсяги пюре, які доводиться викидати або зберігати з порушенням гігієнічних норм.

- Невпевненість у якості інгредієнтів - не всі споживачі мають доступ до перевіреної сировини, що створює ризики для здоров'я дитини.

Переваги продукту:

- Повна готовність до варіння - усі інгредієнти вже почищені, нарізані й зважені;
- Гарантоване походження - продукція виготовлена з власної сировини МНР се, сертифікованої для дитячого харчування;
- Правильна комбінація інгредієнтів розроблена за участі педіатрів і дієтологів;
- Оптимальна вага - одна порція = одне годування, без перевитрат;
- Покрокова інструкція на упаковці - спрощує приготування навіть для недосвідчених батьків;
- Емоційна користь - батьки продовжують готувати самостійно, зберігаючи особисту залученість у процесі турботи.

Такий набір формує новий формат продукту на стику між готовим харчуванням і домашнім приготуванням, що задовольняє як емоційні запити (годувати «своїм»), так і функціональні потреби (економія часу, безпека, простота). Назва цієї продукції «Готую Сам». Слоган – «Тепер я точно знаю, чим годую».



Рисунок 3.10 – Умовне зображення продукції для лінійки «Готую Сам»

Каналів збуту усієї продукції буде декілька, їх представлено на рисунку 3.11



Рисунок 3.11 – Канали збуту продукції ТМ «МНР BabyFood»

В умовах динамічного способу життя молодих батьків та зростаючого попиту на зручні формати дитячого харчування, ключовим елементом стратегічної реалізації продукції бренду «МНР BabyFood» стане фірмовий мобільний застосунок, що поєднує функції онлайн-магазину, педіатричної підтримки та освітньої платформи. Його інтерфейс буде інтуїтивно зрозумілим, а функціонал - комплексним та адаптованим до потреб батьків дітей віком від 6 місяців.

Основні функції мобільного застосунку включають:.

1. Щоденник прикорму

Функціонал дозволяє вести детальний облік процесу прикорму з фіксацією кожного введеного інгредієнта. Батьки зможуть вносити дані про дату, назву продукту, порцію, реакцію дитини (у вигляді смайлів або кольорової індикації) та власні коментарі. Це допоможе систематизувати інформацію, оперативно відслідковувати потенційні алергени та уникати повторних негативних реакцій.

Таблиця 3.1 – Приклад «Щоденник прикорму»

Дата	Продукт	Порція	Реакція	Коментар
01.06	Кабачок	½ ч. ложки	✓ Нормальна	Сподобалося
02.06	Кабачок	1 ч. ложка	✓ Нормальна	Без змін
03.06	Кабачок	2 ч. ложки	! Легке здуття	Зменшити порцію
04.06	Броколі	½ ч. ложки	✓ Нормальна	Усе добре

2. Персоналізовані рекомендації від педіатрів

Застосунок інтегрує модуль рекомендацій, заснований на базі верифікованих даних педіатрів та нутриціологів. Система аналізує введені батьками дані - вік дитини, вага, наявні алергії, реакції на попередні продукти - та автоматично формує адаптоване меню прикорму, яке оновлюється у міру введення нових продуктів. Також доступна функція вибору схеми прикорму (класична, комбінована) з покроковим супроводом.

3. Відео- та текстові інструкції з приготування прикорму

Кожен товарний набір (MonoBox, MixSet тощо) супроводжується покроковими інструкціями у форматі коротких відео або PDF-гайдів, які доступні в застосунку за допомогою QR-коду з упаковки. Інструкції міститимуть:

- час приготування;
- список обладнання (каструля, блендер тощо);
- рекомендації щодо безпечного зберігання;
- освітні пояснення від педіатрів (наприклад, чому важливо спершу вводити овочі, що таке харчові паузи тощо).

4. Формування замовлень та боксів на 3, 5 або 7 днів

Користувач може зібрати готове замовлення з асортименту лінійки «МНР BabyFood»:

- MixSet – повноцінні порції готового пюре;
- Готую Сам – запропоновані набори для приготування;

- Готую Сам «CustomPack» – кастомні набори, зібрані вручну відповідно до обраної схеми або персонального меню.

Передбачено можливість автоматичного поповнення замовлення щотижня за обраним планом (підписки).

5. Гіпоалергенне меню

Застосунок передбачає режим гіпоалергенного фільтру, який виключає продукти, на які дитина мала реакцію. Це дозволяє отримати персоналізований каталог продукції з максимальною безпечністю для малюка. Також батьки отримують автоматичні попередження про потенційні ризики комбінацій (наприклад, якщо картопля вже викликала реакцію - система не рекомендуватиме пюре з її вмістом).

6. Додаткові функції:

- Нагадування про годування / введення нового продукту.
- Трекер запасів у холодильнику (на основі історії замовлень).
- Історія зростання та ваги дитини, яка дозволяє співвідносити фізіологічні показники з прикормом.
- Освітній розділ з базою знань: статті, рекомендації, відповіді на поширені запитання, відео з експертами.
- Бонусна система для постійних клієнтів (знижки, безкоштовні доставки, подарунки за підписку).

Такий формат поєднує освітню, консультативну та логістичну функції, створюючи не лише зручну платформу для покупки, а й систему супроводу батьків на кожному етапі прикорму. Це зміцнює лояльність до бренду та формує ціннісну орієнтацію на відповідальне батьківство.

Маркетинг ТМ «МНР BabyFood» включатиме в себе:

Таблиця 3.2 – Види маркетингу для ТМ «МНР BabyFood»

Вид	Характеристика
Цифрові канали	- Instagram / TikTok: короткі поради від педіатрів, відеоогляди наборів, сторіз із лайфхаками «що сьогодні у тарілці?». - YouTube Shorts: мікроосвітні відео з поясненням прикорму, відгуки мам-блогерів. - Facebook-групи / мамські чати: партнерство з великими материнськими спільнотами (типу «Мами України», «Педіатр пояснює»). - Колаборації з дитячими брендами: дитячі суміші, підгузки, блендери тощо. - Сайт та блог: окремий блок з освітніми статтями, календарем прикорму, інструкціями по зберіганню.
Офлайн-інтеграції	- POS-матеріали в дитячих магазинах (виставки продуктів у морозильниках). - Участь у baby-виставках (типу «Baby Expo Kyiv»). - Подарункові бокси в роддомах (стартовий набір для прикорму з QR-кодом на застосунок).
Програми лояльності	- «Клуб МНР BabyFood»: батьки накопичують бали за кожне замовлення (знижки, персональні пропозиції). - Бонуси за відгуки: написав – отримав безкоштовну доставку або пробник. - Промокоди від педіатрів: через партнерство з клініками
Інфлюенсер-маркетинг	- Співпраця з мамами-блогерами (0–3 років дитині): «Тестуємо MonoBox», «Що в нас у морозилці», «Як прикорм без стресу». - Серія сторіз і рілсів: «Відкриваю посилку – з чого почати прикорм?» - Репости фото мам у сторіз бренду: <i>реальний досвід, реальні діти</i>.
Емоційна складова	- Кампанія «Зі смаку починається турбота» – відео з перших реакцій дітей, перших ложок, мам, які хвилюються. - Збір «перших фото прикорму» з хештегом #МуМНРbabyMoment — конкурс із подарунками.
Партнерства	- З приватними педіатричними кабінетами → роздаткові зразки MonoBox (Mini). - З ритейлерами (Metro) → морозильні полиці для Frozen Packs. - З сервісами доставки (Glovo, Raketa) — експрес-доставка свіжих замовлень.

З метою обґрунтування конкурентних переваг нової продуктової лінійки МНР BabyFood доцільно здійснити порівняльний аналіз з провідними брендами ринку дитячого харчування — зокрема Hipp та Gerber. Такий аналіз дозволяє оцінити, наскільки запропоновані продукти (MonoBox, Готую Сам, MixSet) відповідають сучасним очікуванням батьків щодо натуральності, безпечності, зручності використання, а також виявити ключові відмінності у форматі упаковки, способі подачі пюре, можливості контролю порції та індивідуалізації раціону. Наведена таблиця (див табл) ілюструє принципові відмінності між

інноваційною пропозицією бренду MHP BabyFood та існуючими гравцями на ринку.

Таблиця 3.3 – Порівняння конкурентів «Hipp» та «Gerber» з ТМ «MHP BabyFood»

Критерій	MHP BabyFood (MonoBox /Готую Сам/MixSet)	Hipp	Gerber
Формат упаковки	Вакуум / Заморожені кубики / Набори інгредієнтів	Скляні баночки, паучі	Скло, паучі
Тип продукту	Натуральне пюре / сирі інгредієнти / без обробки	Готове пастеризоване пюре	Готове пастеризоване пюре
Монокомпонентність	Так, кожен кубик або набір — окремий інгредієнт	Частково (є суміші)	Частково (змішані пюре)
Контроль порції	Дозована вага на один прийом (30–40 г)	Баночка або пауч — складно дозувати	Стандартна вага, без порцій
Зручність введення алергенів	Спеціальний набір MonoBox із підписаними кубиками	Можливо, але без спеціальної лінійки	Потрібно самотійно орієнтуватись
Наявність консервантів	Відсутні, продукція заморожена	Пастеризація, можливе зниження користі	Термічна обробка, можливе зниження користі
Термін зберігання	3–6 міс (заморожено), без консервантів	12–24 міс (консервація)	12–24 міс (консервація)
Індивідуалізація меню	Через застосунок — персоналізоване меню	Стандартна лінійка	Стандартна лінійка
Вартість (середня порція)	середній сегмент	преміум	середній-преміум
Довіра до бренду в Україні	Локальний виробник, прозорість	Висока міжнародна репутація	Висока міжнародна репутація

Ключовою перевагою продукції торгової марки MHP BabyFood є поєднання інноваційного підходу до дитячого харчування з глибоким розумінням потреб сучасних батьків. На відміну від традиційних рішень, таких як пюре в баночках від Hipp або Gerber, які зазвичай містять термічно оброблені інгредієнти та мають тривалий термін зберігання за рахунок пастеризації, нова лінійка MHP BabyFood пропонує заморожені порції у вакуумній упаковці або у вигляді підписаних кубиків без консервантів, солі чи цукру. Це дозволяє максимально зберегти поживну цінність продуктів, забезпечуючи дитину справді натуральним прикормом. Завдяки чіткій дозованості та

монокомпонентності кожного кубика або набору батькам зручно вводити прикорм та виявляти потенційні алергени. Унікальність також полягає в цифровій підтримці: спеціально розроблений мобільний застосунок допомагає формувати адаптоване меню з урахуванням реакцій дитини, віку та порад педіатрів. Таким чином, МНР BabyFood поєднує в собі безпечність, зручність та персоналізований підхід, що значно вирізняє продукцію на тлі існуючих рішень світових брендів.

Для обґрунтування позиціонування кожного з форматів дитячого харчування, що пропонується в межах лінійки МНР BabyFood, доцільно скористатися логікою позиціонувальної матриці "Продукт → Потреба → ЦА → Канал → УТП → Перевага". Такий підхід дозволяє чітко ідентифікувати ринкову нішу кожного формату, сформулювати унікальну торгову пропозицію та визначити найбільш ефективні канали донесення ціннісного повідомлення до споживача.

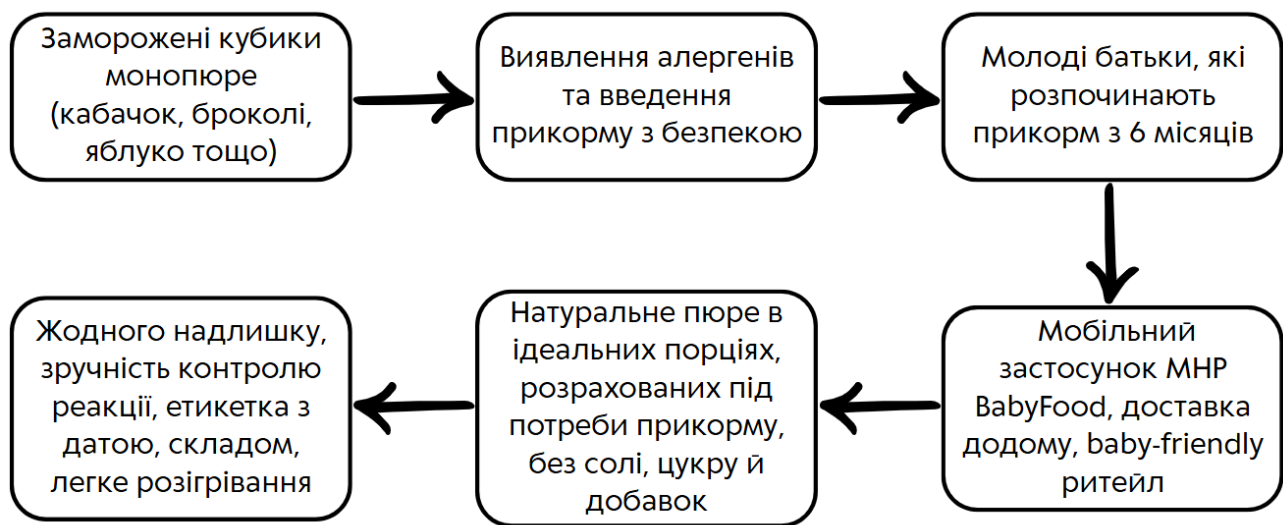


Рисунок 3.12 – Позиціонувальна матриця для лінійки «MonoBox»

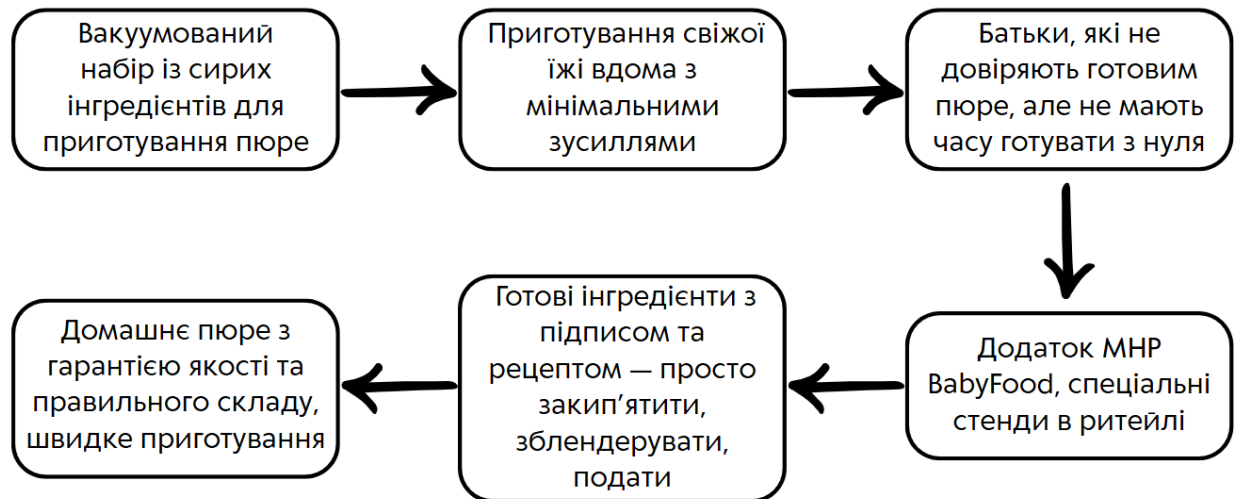


Рисунок 3.13 – Позиціонувальна матриця для лінійки «Готую Сам»

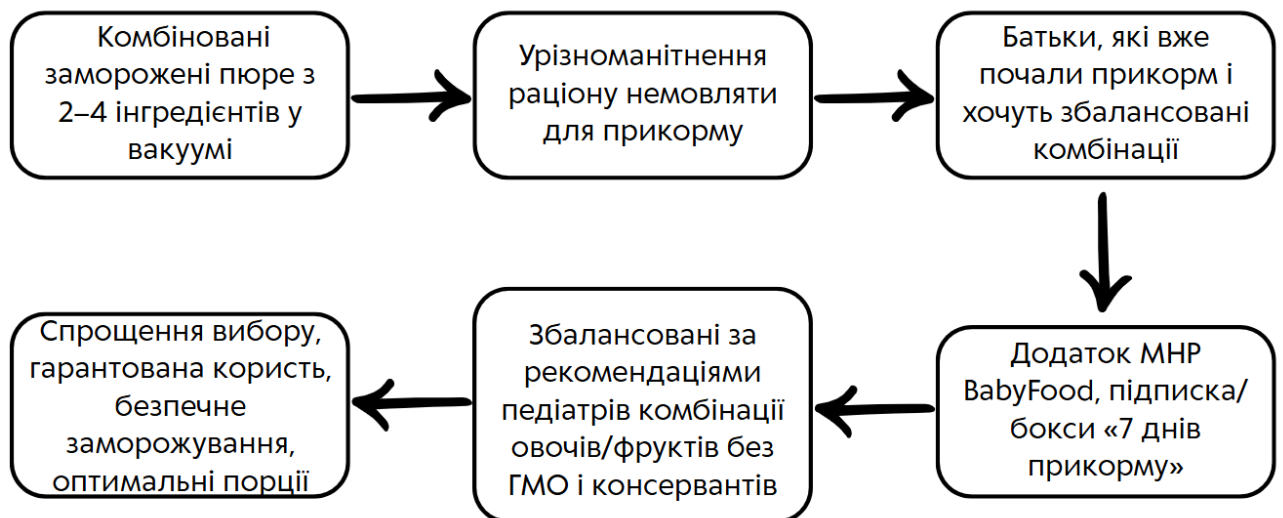


Рисунок 3. 14 – Позиціонувальна матриця для лінійки «MixSet»

Запропоновані інноваційні формати дитячого харчування (MonoBox, MixSet, Готую Сам) інтегруються у портфель компанії МНР se шляхом створення суббренду нового типу - МНР BabyFood, який поєднує продуктиві, комунікаційні та сервісні елементи під єдиною ідентичністю.

На відміну від наявних товарних марок компанії, які здебільшого орієнтовані на B2C-сегмент м'ясної та снекової продукції, бренд МНР BabyFood функціонуватиме як емпатичний, функціональний та емоційно значущий суббренд, що розширює сферу впливу МНР se на ринок спеціалізованого харчування.

Формат архітектури є гібридним, поєднуючи:

- корпоративне «покриття» (через назву МНР як гарантію якості, технологій, локального походження сировини);
- із продуктовими модулями-серіями, які мають власні назви, функціональну відмінність та підпорядковану візуальну айдентику.

Такий підхід:

- забезпечує високий рівень довіри завдяки зв'язку з репутацією МНР se;
- дозволяє гнучко розвивати лінійки в межах суббренду;
- створює потенціал для експорту та масштабування окремо від основного м'ясного портфеля;
- сприяє переформатуванню сприйняття МНР se як інноваційної, сімейно-орієнтованої та діджитал-компанії.

Таким чином, МНР BabyFood виступає не лише як нова товарна категорія, а як брендова платформа, що поєднує продукт, сервіс (додаток), освітню функцію та персоналізований досвід взаємодії з брендом - і логічно розширює архітектуру МНР se у напрямі здоров'я, відповідальності та турботи.

Для комплексного обґрунтування доцільності впровадження нової продуктової лінійки дитячого харчування МНР BabyFood потрібно здійснити стратегічну діагностику проєкту на основі SWOT-аналізу. Такий підхід дозволяє системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони запропонованої моделі, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на її реалізацію. Результати аналізу слугують основою для визначення стратегічних пріоритетів, зокрема щодо запуску трьох ключових товарних форматів - MonoBox, MixSet і Готую Сам - які максимально відповідають актуальним запитам цільової аудиторії та ринковим тенденціям.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз «МНР BabyFood»

Критерій SWOT	Характеристика
S – Сильні сторони	- Новий формат продукції: заморожені підписані кубики, набори для самостійного приготування, індивідуалізовані пюре без консервантів; - Довіра до бренду МНР se як надійного локального виробника; - Підтримка мобільним застосунком із рекомендаціями від педіатрів та щоденником прикорму; - Контроль порції та спрощення введення алергенів - відповідає запиту сучасних батьків.
W – Слабкі сторони	- Висока потреба в температурному контролі та холодовому ланцюгу (логістика); - Відсутність досвіду МНР у сегменті дитячого харчування; - Новий формат може потребувати роз'яснення користувачам (низька початкова обізнаність).
O – Можливості	- Ріст попиту на персоналізоване, натуральне, безпечне харчування для немовлят; - Низька конкуренція в сегменті заморожених дитячих пюре в Україні; - Можливість співпраці з педіатрами, блогерами; - Перспектива експорту та масштабування на країни Східної Європи.
T – Загрози	- Консерватизм частини ЦА, яка звикла до баночок і паучів. - Репутаційні ризики в разі збоїв у логістиці (наприклад, розмороження). - Висока конкуренція з боку міжнародних брендів (Hipp, Gerber), які мають усталені канали збуту.

З метою ефективного виведення нової продуктової лінійки на ринок та забезпечення її сталого розвитку необхідно розробити покрокову стратегічну дорожню карту. Вона враховує як внутрішні ресурси компанії, так і зовнішні ринкові умови, дозволяючи поступово протестувати формат, адаптувати маркетингові підходи й масштабувати продажі. Запропонована стратегія впровадження передбачає чотири етапи: від створення MVP-продуктів і локального тестування у Києві - до регіонального масштабування, формування стійкої клієнтської бази та розширення асортименту. Такий підхід дозволяє знизити ризики при запуску інноваційного формату дитячого харчування та забезпечити цілісну інтеграцію бренду МНР BabyFood у портфель компанії.

Етап 1. Пілотне впровадження (0–6 місяців)

На стартовому етапі реалізується тестовий запуск MVP-продуктів — MonoBox (набір із 11 заморожених підписаних кубиків монопюре для виявлення алергенів) та Готую Сам (вакуумовані набори із сирих очищених інгредієнтів для

приготування пюре вдома). Запуск відбувається у м. Київ через мобільний застосунок МНР BabyFood та локальні baby-friendly мережі.

Мета - перевірити попит, протестувати логістику, отримати перший зворотний зв'язок від батьків та вдосконалити інтерфейс додатку.

Етап 2. Регіональне масштабування (6–12 місяців)

Продукція виводиться у нові регіони: Центральна, Північна та Західна частини України. До дистрибуції залучаються національні торговельні мережі (Metro), розширюється функціонал додатку. Паралельно вводиться новий формат - MixSet (збільшені порції замороженого пюре з комбінованим складом - овочеві, фруктові, мікси).

Фокус робиться на посилення обізнаності, співпрацю з клініками та консультаційними центрами, запуск реферальної програми.

Етап 3. Розширення продуктової лінійки (12–18 місяців)

Запускаються нові тематичні серії: гіпоалергенні MixSet-комбінації, фруктові десертні пюре, стартові бокси «7 днів прикорму». В мобільному застосунку активується функція автоматичної підписки, адаптивного меню та інтеграція з рекомендаціями педіатрів.

МНР BabyFood перетворюється з простої платформи замовлення на повноцінного digital-партнера для батьків у процесі прикорму.

Етап 4. Вихід на міжнародний ринок (18–24 місяці)

Після формування стабільної внутрішньої системи розпочинається підготовка до експорту в Польщу, Литву, Чехію. Продукція адаптується до вимог локальних ринків (переклад застосунку, локалізація складу, упаковки, сертифікація). Паралельно можливе тестування нових форматів, наприклад, MixSet Junior (для дітей 12+ міс).

Мета - створити масштабовану платформу здорового дитячого харчування, яку можна ліцензувати або експортувати під єдиною якісною маркою МНР BabyFood.

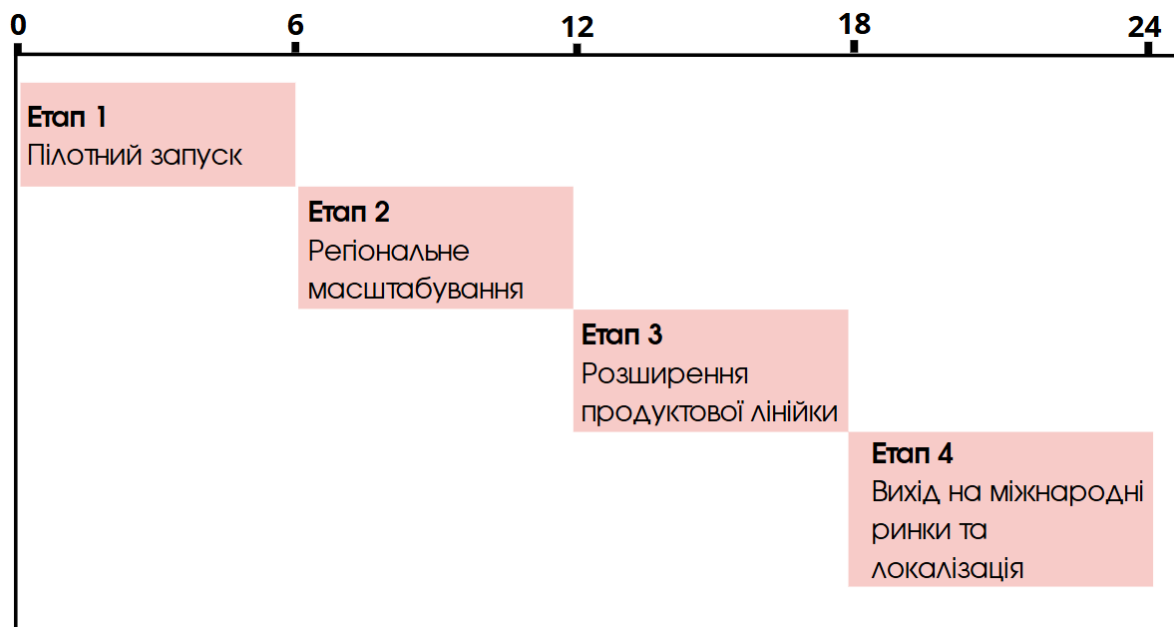


Рисунок 3.15 – Етапи стратегічної дорожньої карти впровадження ТМ «МНР BabyFood»

Таким чином, впровадження інноваційних товарних форматів у межах бренду МНР BabyFood відповідає актуальним запитам споживачів на українському ринку дитячого харчування та дозволяє компанії сформувати унікальну конкурентну пропозицію. Запропоновані продукти - MonoBox, MixSet та Готую Сам - охоплюють ключові потреби батьків на різних етапах прикорму: від виявлення потенційних алергенів до формування збалансованого раціону та забезпечення гнучкості в приготуванні. Висока натуральність, прозорість у складі, індивідуалізація та інтеграція цифрових інструментів (мобільного застосунку з функціоналом підтримки та замовлення) створюють додану вартість для споживача. Стратегія орієнтована не лише на розширення асортименту, а й на формування лояльної цільової аудиторії, яка цінує якість, безпеку та зручність у догляді за дитиною.

У контексті реалізації маркетингової трансформації бізнес-моделі підприємства особливого значення набуває оцінка її економічної доцільності.

Запропоновані інноваційні продуктові формати – MonoBox та «Готую Сам» – мають не лише відповідати змінним очікуванням споживачів, а й демонструвати фінансову ефективність у коротко- та середньостроковій перспективі. У цьому підпункті буде здійснено комплексний аналіз структури витрат на етапі пілотного запуску продукції, визначено ключові фінансові індикатори (виручка, прибуток, рентабельність, ROI, ROMI, ROAS), а також сформульовано прогноз окупності інвестицій. Такий підхід дозволяє обґрунтувати життєздатність проекту та його потенціал до масштабування в рамках стратегічної дорожньої карти розвитку бренду MHP BabyFood.

Для виготовлення 7 000 фризерних упаковок MonoBox та 7 000 вакуумних наборів «Готую сам» було здійснено розрахунок початкових витрат по ключових категоріях. Усі витрати розподілено за компонентами собівартості, маркетинговими та організаційними витратами.

Для оцінки собівартості одного пакета MonoBox було виділено основні інгредієнти з актуальними цінами станом на травень 2024 року (див. табл. 3.6 та 3.8):

Таблиця 3.6 – Собівартість інгредієнтів одного пакета MonoBox

Інгредієнт	Обсяг, г	Джерело	Ціна за 1 кг, грн	Вартість, грн
Кабачок	40	Власне поле	80	3,2
Броколі	40	Закупка	195	7,8
Цвітна капуста	40	Закупка	150	6
Гарбуз	40	Власне поле	100	4
Морква	40	Власне поле	60	2,4
Картопля	40	Власне поле	60	2,4
Яблуко	40	Закупка	80	3,2
Банан	40	Закупка (імпорт)	80	3,2
Чорнослив	40	Закупка (імпорт)	250	10
Груша	40	Закупка	150	6
Пастернак	40	Закупка	90	3,6
Разом	440	-	-	51,8

Для набору «Готую Сам» (набір №1) враховано інгредієнти для 200 г продукції (див.табл. 3.7 та 3.8) :

Таблиця 3.7 – Собівартість інгредієнтів одного пакета «Готую Сам»

Інгредієнт	Обсяг, г	Джерело	Ціна за 1 кг, грн	Вартість, грн
Філе курятини	80	Власне поле	220	17,6
Картопля	60	Власне поле	60	3,6
Морква	60	Власне поле	60	3,6
Разом	200	-	-	24,8

Таблиця 3.8 – Розрахунок собівартості «МоноВох» та «Готую Сам» враховуючи інші витрати

Критерій	Формула	«МоноВох»	«Готую Сам»
Інгредієнти	Вартість інгредієнтів*кількість одиниць	362600	173600
Пакування	Вартість пакування*кількість одиниць	70000	28000
Маркетинг	-	25000	25000
Заробітна плата	-	300000	35000
Розробка мобільного застосунку	-	50000	50000
Оренда обладнання	-	100000	5000
Логістика	-	2500	2500
Зберігання	-	2500	2500
R&D і сертифікація	-	50000	50000
Дегустація/фокус-групи	-	2000	-
Разом	Сума	964600	371600
Собівартість	Сума/кількість одиниць	137,8	53,09

Реалізовуватиметься продукція за такими цінами: «МоноВох» - 179 грн, «Готую Сам» (1 порція – 200 грам) – 65 грн (див. табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Розрахунок ефективності впровадженої продукції

Критерій	Формула	«MonoBox»	«Готую Сам»
Кількість реалізованої продукції	-	7000	7000
Ціна продажу	-	179	65
Прибуток за одиницю продукції	Ціна продажу - Собівартість	41,2	11,91
Виручка	Ціна*кількість	1253000	455000
Валовий прибуток	Виручка-Витрати	288400	83400
ROI	Валовий прибуток/Собівартість	29,9%	22,44%
ROMI	(Валовий прибуток-Витрати на маркетинг)/Витрати на маркетинг	10,53%	2,34%
ROAS	Виручка/Витрати на маркетинг	50,12%	18,2%

Аналіз фінансових показників для обох форматів продукції - MonoBox та «Готую Сам» - свідчить про наявність позитивної економічної динаміки навіть на етапі пілотного запуску. Обидва формати демонструють валовий прибуток: 288 400 грн у MonoBox та 83 400 грн у «Готую Сам», що вказує на наявність попиту й коректно сформовану модель ціноутворення.

Формат MonoBox показує вищу прибутковість за одиницю продукції (41,2 грн) та кращі індикатори окупності: ROI - 29,9%, ROMI - 10,53%, ROAS - 50,12%. Це свідчить про ефективне використання рекламного бюджету, незважаючи на високу собівартість.

У свою чергу, «Готую Сам» - більш проста за структурою, але менш маржинальна лінійка. Його ROI становить 22,44%, а ROMI - 2,34%, що нижче, однак залишається прийнятним з урахуванням низької ціни продажу та простоти реалізації. Формат привабливий як масовий стартовий продукт, що дозволяє швидко охопити цільову аудиторію.

Важливо підкреслити, що подані розрахунки базуються на пілотних обсягах виробництва (7 000 одиниць кожного типу продукції). В умовах масштабування виробництва очікується зниження собівартості одиниці за рахунок економії на масштабі, а отже - зростання рентабельності та фінансової ефективності. Це дає

підстави вважати проект перспективним та таким, що заслуговує подальшої розробки й розширення

Крім того, на другому етапі стратегічного розгортання передбачено розширення продуктової лінійки за рахунок випуску замороженого пюре у більшому форматі та розробки нових міксів смаків, що відповідають зростаючим потребам дітей старшого віку. Це дозволить бренду закріпитися в сегменті прикорму, розширити охоплення цільової аудиторії та підвищити середній чек.

Таблиця 3.10 – Собівартість інгредієнтів одного пакета «Готую Сам»

Інгредієнт	Обсяг, г	Джерело	Ціна за 1 кг, грн	Вартість, грн
Броколі	50	Закупка	195	9,75
Цвітна капуста	50	Закупка	150	7,5
Пакування	-	-	-	1,5
Разом	100	-	-	18,75

Орієнтовна собівартість однієї упаковки становить 18,75 грн, а враховуючи витрати на логістику, зберігання та мінімальний прибуток, рекомендована роздрібна ціна може бути встановлена в межах 35–37 грн. Це забезпечує привабливу цінову пропозицію для батьків, які шукають готові рішення для повноцінного харчування дитини без зайвого клопоту з приготуванням.

Також з початку пілотного тестування продукції користувачам буде запропонована платна підписка в мобільному додатку вартістю 49 грн/міс. Орієнтовно в місяць буде 500 користувачів. А також будуть реалізовуватися бокси-меню з приблизним валовим прибутком – 120 грн (приблизно 2000 одиниць за 6 місяців).

У висновку можна розрахувати окупність даної інновації в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Окупність інновації

Критерій	0-6 міс.	7-12 міс.	Разом за рік
Прибуток «МоноВох»	288400	288400	576800
Прибуток «Готую Сам»	83400	83400	166800
Прибуток «МіхВох»	0	259000	259000
Платна підписка в застосунку	147000	147000	294000
Продаж боксів	240000	240000	480000
Сума	758800	1017800	1776600
Окупність	<12 місяців		

На основі проведених фінансових розрахунків можна зробити висновок, що запропонована ідея є економічно доцільною та рентабельною вже на етапі першого року реалізації.

Сумарний валовий прибуток за рік, який формується з чотирьох основних джерел доходу - МоноВох, Готую Сам, МіхВох (на 2-му етапі) та платної підписки в мобільному застосунку, становить 1 776 600 грн, що дозволяє повністю покрити початкові інвестиції (близько 1,3 млн грн) менш ніж за 12 місяців.

Формат МоноВох демонструє найвищу одиничну прибутковість, а впровадження підписки і додаткових боксових рішень значно підвищує середній чек і забезпечує стабільний грошовий потік. Поступове розширення асортименту та запуск нової лінійки МіхВох із більшою масою продукту дозволить охопити нові сегменти ринку та додатково підвищити рентабельність.

Таким чином, бізнес-модель не лише демонструє високий рівень гнучкості та масштабованості, але й має потенціал для довгострокового розвитку, особливо в умовах зростаючого попиту на натуральне та функціональне дитяче харчування.

Отже, вибір стратегічних напрямків маркетингової трансформації компанії МНР се обґрунтовано з урахуванням сучасних викликів ринку, спричинених війною, порушенням ланцюгів постачання сировини і збуту продукції, та змін у споживчій поведінці.

При цьому запропоновано напрямки вдосконалення бізнес-моделі підприємства шляхом зміцнення мультиканальної дистрибуції та активнішої цифрової взаємодії зі споживачами на основі комплексної маркетингової стратегії, спрямованої на розширення кулінарного сегменту, з підвищенням частки продукції з високою доданою вартістю.

Визначено інструменти просування бренду, адаптовані до специфіки цільових аудиторій, із використанням інноваційних каналів комунікації, а також обґрунтовано економічну доцільність реалізації запропонованих заходів шляхом оцінювання витрат, прогнозованих прибутків та маркетингових показників ефективності.

Розроблено поетапний план впровадження трансформаційних змін у межах стратегії сталого розвитку компанії МНР se.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі вивчено комплекс питань теоретичного та прикладного характеру, які пов'язані із забезпеченням результативності маркетингової трансформації бізнес-моделі підприємств агропродовольчого сектору України в умовах воєнного стану і в наслідків пандемії. До основних висновків і пропозицій можна віднести такі результати:

1) Охарактеризовано сучасні підходи до маркетингової трансформації бізнес-моделей у світовій та вітчизняній практиці. Встановлено, що ключовими тенденціями є перехід до клієнтоцентричних моделей (D2C), цифровізація маркетингових каналів, формування продуктових екосистем та впровадження підходів до створення доданої споживчої цінності. Модель Business Model Canvas та Value Proposition Canvas виявилися найбільш релевантними до теми дослідження. У вітчизняній практиці спостерігається поступовий перехід агропідприємств від B2B до B2C стратегій, хоча процес ще потребує методичного наповнення.

2) Визначено структуру та особливості бізнес-моделі компанії МНР се. Компанія функціонує за вертикально-інтегрованою моделлю «повного циклу», яка охоплює всі етапи: від вирощування сировини до реалізації готової продукції. МНР має три основні бізнес-сегменти: виробництво курятини, рослинництво та кулінарна продукція. Бренди «Наша Ряба», «Легко!», «Skott Smeat» та новий преміальний бренд «Super Fileo» демонструють широку присутність у різних цінових нішах. Компанія активно розвиває франчайзинг, має понад 2 300 точок збуту та виходи на міжнародні ринки.

3) Здійснено аналіз ефективності наявної маркетингової трансформації компанії. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (вертикальна інтеграція, розвинена франчайзингова мережа, міжнародна присутність, позитивна фінансова динаміка), але також і низку обмежень: відсутність повноцінної D2C-платформи, недостатню деталізацію маркетингових витрат, часткову деградацію

частини точок продажу, слабку цифрову персоналізацію. 7P-аналіз підтвердив системний підхід до управління маркетингом: багаторівнева цінова політика, гнучка дистрибуція, інтенсивна комунікація, різноманітний продуктовий портфель. У 2024 році компанія розширила асортимент кулінарного сегмента, репозиціонувала бренд «Легко!» та активізувала діджитал-канали.

4) Реалізовано напрями вдосконалення бізнес-моделі. Запропоновано інноваційну продуктову лінійку «МНР BabyFood» для сегменту дитячого харчування, що включає три формати: MonoBox, MixBox та «Готую сам». Вони відповідають трендам «здорового харчування», зручності й екологічності. Фінансове моделювання показало високу ефективність інвестицій: ROI MonoBox - 29,9 %, ROMI - 10,53 %, ROAS - 50,12 %. При масштабуванні проєкту прогнозується окупність за <12 місяців. Запропоновано розробити власний e-commerce канал продажу з інтеграцією персоналізованої підписки на заморожені продукти.

5) Усі поставлені завдання були успішно виконані, а дослідження дозволило досягнути сформульованої мети - формулювання практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі МНР se. Переваги розробленої моделі полягають у поєднанні високої маржинальності, клієнтоцентричності та цифрових рішень. Запропоновані підходи можуть бути масштабовані в межах галузі. Практична значущість дослідження полягає у створенні комплексної моделі маркетингової трансформації для агропідприємства, адаптованої до сучасних умов. Отримані результати можуть бути використані для покращення цифрових каналів, посилення позиціонування брендів, підвищення ефективності витрат та запуску нових лінійок продукції. Розроблені пропозиції узгоджуються зі стратегією компанії МНР se, а також можуть бути адаптовані іншими підприємствами агропромислового сектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. Менеджмент і маркетинг: посібник. Київ: Аграр Медіа Груп, 2022. 241 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41158/2/Kraus_Menedgment_marketynг_2022_zahyst.pdf (дата звернення 25.04.2025)
2. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2013 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389> (дата звернення 25.04.2025)
3. Раджаманнар Р. Квантовий маркетинг. Новий спосіб мислення. К.: Наш формат, 2023. 208 с.
4. Проскурніна, Н. В. Роль трансформації функцій маркетингу для забезпечення інноваційного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. Харків, 2020 р. 325 с.
5. Черненко О. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 3 (96). С. 4–11.
6. Бойчук І. В. Напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2011. № 13. С. 126–131.
7. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я., Янишин Я. С. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Магнолія 2006, 2012. 456 с.
8. Demil B., Lecocq X. Business model evolution: in search of dynamic consistency. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2. P. 227–246. DOI: 10.1016/j.lrp.2010.02.004.
9. Ogunmola, E. E. (2024). Business models: why business models matter? *Management analytics and social insights*, 1(1), 178-185.
10. Osterwalder A. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. URL: <https://books.google.com/books?id=UzuTAwAAQBAJ> (дата звернення 03.05.2025)

11. Mangelsdorf M. B. Why it's so hard - yet exciting - to rethink your business? *MIT Sloan Management Review*. URL: <https://shop.sloanreview.mit.edu/store/why-its-so-hard-r-yet-exciting-r-to-rethink-yourbusiness> (дата звернення 05.05.2025)
12. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. Vol. 43, No. 2. P. 172–194. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
13. Allan Afuah – Faculty Profile. URL: <https://michiganross.umich.edu/faculty-research/faculty/allan-afuah> (дата звернення 06.05.2025)
14. Magretta J. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 2022 р. URL: <https://hbr.org/2022/05/why-business-models-matter> (дата звернення 06.05.2025)
15. Бурдін О.М., Сокіл Я.С. «Business Model Canvas як інноваційний інструмент бізнес-плануванн. Учасник проєкту «Норвегія-Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему». Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. 22-34 с.
16. Маркетинг: Модель 7Р : навч. посіб. / Даценко В. В., Міщенко Д. А., Хурдей В. Д. та ін. Серія: «Бізнес. Економіка. Фінанси». Дніпро : УМСФ, 2023. 142 с.
17. Електронна комерція: навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: С. О. Лебеденко. Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 73 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e92f575b-7cf4-46f1-96dc-fc73938d69ab/content> (дата звернення 07.05.2025)
18. The 50 Best Examples of Business Model Transformation. URL: <https://robllewellyn.com/business-model-transformation-2/> (дата звернення 10.05.2025)
19. Stengel J., Lamberton C., Favaro K. How Brand Building and Performance Marketing Can Work Together. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2023/05/how-brand-building-and-performance-marketing-can-work-together> (дата звернення 11 .05.2025)

20. Pimenta da Gama A. Measuring marketing performance: a better model. *Journal of Business Strategy*. 2024. Vol. 45, No. 4. P. 230–238. URL: <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2023-0091> (дата звернення 11.05.2025)
21. SWOT Analysis: A Theoretical Review. *Dean Firananda's Blog*. 2019 URL: <https://deanfirandacom.wordpress.com/2019/03/12/swot-analysis-a-theoretical-review/> (дата звернення 13.05.2025)
22. Culliton, J. W. (1948). *The management of marketing costs*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. URL: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4277712&seq=7> (дата звернення 14.05.2025)
23. Business Model Canvas. Strategyzer: Innovation Strategy & Training for Future-Ready Organizations. URL: <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas> (дата звернення 14.05.2025)
24. ROI, ROMI, and ROAS: what are the differences and how to calculate them. *Інтернет-маркетингове агентство AG.Marketing*. 2025 р. URL: <https://ag.marketing/en/blog/roi-romi-and-roas-what-are-the-differences/> (дата звернення 15.05.2025)
25. Pro-Consulting. Аналіз ринку морожених напівфабрикатів в Україні, 2019 URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-morozhennyh-polufabrikatov-v-ukraine-2019> (дата звернення 17.05.2025)
26. Retail Association of Ukraine. Збитки ритейлерів в Україні через війну. URL: <https://rau.ua/novyni/zbitki-ritejleriv> (дата звернення 17.05.2025)
27. Forbes Україна. МХП за результатами півріччя змінив збиток на прибуток, дохід зріс на третину. URL: <https://forbes.ua/news/mkhp-za-rezultatami-pivrichchya-zminiv-zbitok-na-pributok-dokhid-zris-na-tretinu-25092023-16224> (дата звернення 17.05.2025)
28. Pro-Consulting. Аналіз ринку м'ясних напівфабрикатів в Україні, 2023. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-myasnyh-polufabrikatov-v-ukraine-2023-god> (дата звернення 18.05.2025)

29. Pro-Consulting. Аналітична записка по ринку м'ясних напівфабрикатів, 2022. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiticheskaya-zapiska-po-rynku-myasnyh-polufabrikatov-2022-god> (дата звернення 18.05.2025)
30. МНП SE. Фінансова звітність компанії. URL: <https://mhp.com.ua/en/mhp-se/financial-reports> (дата звернення 18.05.2025)
31. МНП. Сторінка про соціальні ініціативи «Слава Україні». URL: <https://mhp.com.ua/en/glorytoUkraine> (дата звернення 19.05.2025)
32. ТОВ «ПК «Дніпровський». Про компанію. URL: <https://dneprovsk.com.ua/about-us> (дата звернення 19.05.2025)
33. ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика». Сайт компанії «Авестерра». URL: <https://avesterra.com.ua/> (дата звернення 19.05.2025)
34. ТОВ «Агро-Овен». Офіційний сайт компанії. URL: <https://www.agrooven.com.ua/> (дата звернення 19.05.2025)
35. Випуск про Super Fileo на каналі «Леви на джипі». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=B-JuulLkz-E&t=4168s> (дата звернення 20.05.2025)
36. Українські Національні Новини. МХП здобула нагороди Effie Awards Ukraine. URL: <https://unn.ua/ru/news/best-marketing-team-i-tri-bronzi-rezultat-mkhp-na-effie-awards-ukraine-2023> (дата звернення 20.05.2025)
37. Кодекс реклами та маркетингових комунікацій ICC. URL: <https://iccu.org/kodeks-reklamy-ta-marketyngovyh-komunikaczij-icc/> (дата звернення 21.05.2025)
38. Statista Consumer Market Outlook. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення 21.05.2025)
39. Коваль Д. П. «Адаптація маркетингових стратегій компанії МНП SE до змін споживчої поведінки». LIV Всеукраїнська науково-технічна конференція факультету менеджменту та інформаційної безпеки (2025). Вінниця. ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2025/paper/view/24300/20028>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Назва роботи: Управління маркетинговою трансформацією бізнес-моделі підприємства (на прикладі компанії «МНРse»)

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
(бакалаврська кваліфікаційна робота / магістерська кваліфікаційна робота)

Підрозділ кафедра менеджменту, маркетингу та економіки,
факультет менеджменту та інформаційної безпеки, гр. МР-21б
(кафедра, факультет, навчальна група)

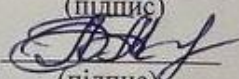
Коефіцієнт подібності текстових запозичень, виявлених у роботі
системою StrikePlagiarism 6,57 %

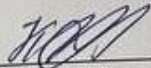
Висновок щодо перевірки кваліфікаційної роботи (відмітити потрібне)

- ☒ Запозичення, виявлені у роботі, є законними і не містять ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації. Роботу прийняти до захисту
- ☐ У роботі не виявлено ознак плагіату, фабрикації, фальсифікації, але надмірна кількість текстових запозичень та/або наявність типових розрахунків не дозволяють прийняти рішення про оригінальність та самостійність її виконання. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ У роботі виявлено ознаки плагіату та/або текстових маніпуляцій як спроб укриття плагіату, фабрикації, фальсифікації, що суперечить вимогам законодавства та нормам академічної доброчесності. Робота до захисту не приймається.

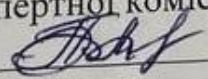
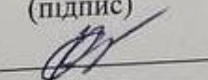
Експертна комісія:

Штовба О.В.
(прізвище, ініціали, посада)
Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали, посада)


(підпис)

(підпис)

Особа, відповідальна за перевірку  Карачина Н.П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

З висновком експертної комісії ознайомлений(-на)

Керівник  Благодир Л. М.
(підпис) (прізвище, ініціали, посада)
Здобувач  Коваль Д. П.
(підпис) (прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Фінансова звітність підприємства МНР se
за 2023-2024 роки

Consolidated Statement of Financial Position - Консолідований звіт про фінансовий стан

CONSOLIDATED STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

AS OF 31 DECEMBER 2024
(in millions of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	31 DECEMBER 2024	31 DECEMBER 2023
ASSETS			
Non-current assets			
Property, plant and equipment	16	2,301	1,885
Right-of-use assets	17	266	248
Intangible assets	18	66	75
Goodwill	19	65	62
Non-current biological assets	21	31	16
Investments in associates	4	21	1
Non-current financial assets	20	10	9
Deferred tax assets	15	1	2
		2,761	2,298
Current assets			
Inventories	22	381	333
Biological assets	21	169	171
Agricultural produce	23	437	370
Prepayments		47	28
Other current financial assets	26	19	34
Taxes recoverable and prepaid	24	57	30
Trade accounts receivable	25	200	186
Cash and cash equivalents	27	355	436
		1,665	1,588
TOTAL ASSETS		4,426	3,886
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity			
Share capital	28	285	285
Treasury shares		(45)	(45)
Additional paid-in capital		174	174
Revaluation reserve		960	706
Retained earnings		2,052	1,793
Translation reserve		(1,486)	(1,356)

	NOTES	31 DECEMBER 2024	31 DECEMBER 2023
Equity attributable to equity holders of the Parent			
		1,940	1,557
Non-controlling interests	29	26	10
Total equity		1,966	1,567
Non-current liabilities			
Bank borrowings	30	492	234
Bonds issued	31	894	891
Lease liabilities	32	197	180
Deferred tax liabilities	15	169	123
Deferred income	12	37	36
Other non-current liabilities		6	5
		1,795	1,469
Current liabilities			
Bank borrowings	30	271	145
Bonds issued	31	-	348
Lease liabilities	32	79	76
Interest payable	30, 31	24	22
Trade accounts payable		147	142
Contract liabilities		24	18
Other current liabilities	33	120	99
		665	850
TOTAL LIABILITIES		2,460	2,319
TOTAL EQUITY AND LIABILITIES		4,426	3,886

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer  Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer  Viktoriia Kapeliushna

The accompanying notes on the pages 170 to 225 form an integral part of these consolidated financial statements

166



STRATEGIC
REPORT

GOVERNANCE

FINANCIAL
STATEMENTS

Statement of the
Board of Directors

Independent
Auditor's Report

Consolidated Financial
Statements

Notes to Financial
Statements

SHAREHOLDER
INFORMATION

Consolidated Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income - Консолідований звіт про прибутки та збитки і інший сукупний дохід

CONSOLIDATED STATEMENT OF PROFIT OR LOSS AND OTHER COMPREHENSIVE INCOME

FOR THE YEAR ENDED 31 DECEMBER 2024
(in millions of US dollars, unless otherwise indicated)

	NOTES	2024	2023
Revenue	6, 7	3,046	3,021
Net change in fair value of biological assets and agricultural produce	6	135	(48)
Cost of sales	8	(2,333)	(2,334)
Gross profit		848	639
Selling, general and administrative expenses	9	(348)	(270)
Other operating income	10	16	19
Other operating expenses	11	(76)	(49)
Loss on impairment of goodwill and property, plant and equipment	6	(27)	-
Operating profit		413	339
Finance income	13	21	37
Finance costs	14	(160)	(163)
Foreign exchange loss	38	(125)	(40)
Profit before tax		149	173
Income tax expense	15	(5)	(31)
Profit for the year		144	142

OTHER COMPREHENSIVE INCOME

Items that will not be reclassified to profit or loss:

Increase in revaluation reserve of property, plant and equipment	16	454	-
Deferred tax on revaluation of property, plant and equipment	15	(69)	-

	NOTES	2024	2023
Items that may be reclassified to profit or loss:			
Cumulative translation difference		(131)	(20)
Other comprehensive income/(loss)		254	(20)
Total comprehensive income for the year		398	122

Profit attributable to:

Equity holders of the Parent		134	144
Non-controlling interests	29	10	(2)
		144	142

Total comprehensive income attributable to:

Equity holders of the Parent		383	125
Non-controlling interests		15	(3)
		398	122

Earnings/(loss) per share

Basic and diluted earnings/(loss) per share (USD per share)	40	1.25	1.35
---	----	------	------

On behalf of the Board:

Chief Executive Officer  Yuriy Kosyuk

Chief Financial Officer  Viktoriia Kapeliushna

The accompanying notes on the pages 170 to 225 form an integral part of these consolidated financial statements

165



STRATEGIC
REPORT

GOVERNANCE

FINANCIAL
STATEMENTS

Statement of the
Board of Directors

Independent
Auditor's Report

Consolidated Financial
Statements

Notes to Financial
Statements

SHAREHOLDER
INFORMATION

Financial and Operational Review - Огляд фінансових та операційних результатів

FINANCIAL OVERVIEW

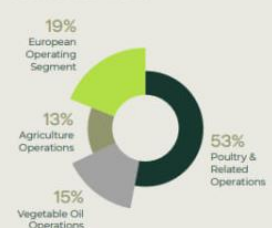
IN US\$ MILLIONS, UNLESS INDICATED OTHERWISE	2024	2023	% CHANGE Y/Y ¹
Revenue	3,046	3,021	1%
IAS 41 standard gain/(loss)	135	(48)	4x
Gross profit	848	639	33%
Gross profit margin	28%	21%	7pps
War-related expenses	(54)	(35)	54%
Operating profit²	440	339	30%
Operating profit margin	14%	11%	3pps
Adjusted EBITDA	632	508	24%
Adjusted EBITDA margin	21%	17%	4pps
Adjusted EBITDA (net of IFRS 16)	566	445	27%
Adjusted EBITDA margin (net of IFRS 16)	19%	15%	4pps
Net profit	144	142	1%
Net profit margin	5%	5%	-

¹ pps - percentage points
² excluding impairment of property, plant and equipment.

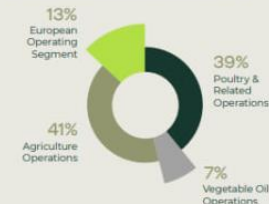
SEGMENT PERFORMANCE

IN US\$ MILLIONS, UNLESS INDICATED OTHERWISE	POULTRY & RELATED OPERATIONS	VEGETABLE OIL OPERATIONS	AGRICULTURE OPERATIONS	EUROPEAN OPERATING SEGMENT	UNALLOCATED EXPENSES	TOTAL
Revenue	1,633	457	381	575	-	3,046
% of total Revenue	53%	15%	13%	19%	0%	100%
Gross profit	372	47	284	145	-	848
War-related expenses	(25)	-	(3)	-	(26)	(54)
Adjusted EBITDA (net of IFRS 16)	252	48	264	87	(85)	566
% of total EBITDA	45%	8%	47%	15%	(15%)	100%
Adjusted EBITDA margin (net of IFRS 16)	15%	11%	69%	15%	n/a	19%

REVENUE 2024



ADJUSTED EBITDA 2024 (excl. unallocated expenses)



41



STRATEGIC REPORT

Measuring our Success and Progress

Chair's Statement

CEO's Statement

We are MHP

Strategy & Purpose

Value Creation | Business Model

Our Values: Dilosophy

Key Performance Indicators

Financial & Operational Review

Alternative Performance Measures

Risk Management

MHP's Growth Pillars

TCFD Disclosures

Non-Financial and Sustainability Information Statement

GOVERNANCE

FINANCIAL STATEMENTS

SHAREHOLDER INFORMATION

Financial and Operational Review Poultry and Related Operations (continued) – Операційні та фінансові результати: птахівництво та пов'язані операції (продовження)

POULTRY AND RELATED OPERATIONS (CONTINUED)

OPERATIONAL RESULTS

POULTRY MEAT ¹ AND PROCESSED POULTRY MEAT ²	2024	2023	% CHANGE Y/Y ¹
Poultry, sales volumes, third party tonnes	652,359	691,981	-6%
Processed poultry meat, sales volumes, third party tonnes	45,261	37,628	20%
Average poultry meat price per 1 kg net of VAT, US\$	2.02	1.95	4%
Average processed poultry meat price per 1 kg net of VAT, US\$	2.88	2.94	-2%
Export sales, poultry, third party tonnes	371,198	396,923	-6%
Export sales, % of total poultry sales	57%	57%	-
Export sales, processed poultry meat, third party tonnes	11,816	6,102	94%
Export sales, % of total processed poultry sales	26%	16%	10pps

Total poultry meat sales volumes declined by 6% y/y in 2024, primarily due to slightly lower production levels and the absence of the high stock levels available at the beginning of 2023 which were subsequently sold off during that period. Total sales volumes of processed poultry meat increased by 20% y/y due to a rise in production volumes and an increase in convenience-based offerings in line with the Group's strategy.

Export volumes of poultry meat decreased by 6% y/y mainly driven by a decline in volumes to the EU, partly offset by sales to MENA. Export volumes of processed poultry meat almost doubled y/y.

¹ Poultry meat consists of raw and unprocessed parts of chicken, meat after minor processing, meat after grinding, and chicken meat with the addition of spices (marinated meat)
² Processed meat consists of poultry meat after significant processing (e.g. added supplements like vegetables or breadings), pre-cooked and ready-to-eat meat

³ pps - percentage points

FINANCIAL RESULTS AND TRENDS

IN US\$ MILLIONS, UNLESS INDICATED OTHERWISE	2024	2023	% CHANGE Y/Y ¹
Revenue²	1,633	1,643	-1%
Poultry meat	1,363	1,402	-3%
Processed poultry meat	127	111	14%
Complementary products and other sales	143	130	10%
IAS 41 standard gain	4	15	-73%
Gross profit	372	402	-7%
Gross margin	23%	24%	-1pps
War-related expenses	(25)	(17)	47%
Adjusted EBITDA	257	321	-20%
Adjusted EBITDA margin	16%	20%	-4pps
Adjusted EBITDA (net of IFRS 16)	252	319	-21%
Adjusted EBITDA margin (net of IFRS 16)	15%	19%	-4pps

Segment revenue was stable y/y at US\$ 1,633 million (2023: US\$ 1,643 million).

Gross profit decreased to US\$ 372 million, a decline of 7% y/y (2023: US\$ 402 million) but gross margin remained relatively stable at 23% (2023: 24%). Adjusted EBITDA (net of IFRS 16) decreased by 21% y/y to US\$ 252 million (2023: US\$ 319 million); adjusted EBITDA margin (net of IFRS 16) decreased to 15% from 19%.

¹ pps - percentage points
² Revenue from poultry meat includes sales of offal, which is not included in the sales volumes and price data disclosed in the operational results table on this page

43



STRATEGIC REPORT

Measuring our Success and Progress

Chair's Statement

CEO's Statement

We are MHP

Strategy & Purpose

Value Creation | Business Model

Our Values: Dilosophy

Key Performance Indicators

Financial & Operational Review

Alternative Performance Measures

Risk Management

MHP's Growth Pillars

TCFD Disclosures

Non-Financial and Sustainability Information Statement

GOVERNANCE

FINANCIAL STATEMENTS

SHAREHOLDER INFORMATION

Vegetable Oil Operations - Операції з виробництва та реалізації рослинної олії

VEGETABLE OIL OPERATIONS

OVERVIEW

We produce and sell edible vegetable oils and related products, including sunflower husks for use as bedding in chicken rearing sheds, and sunflower pellets for animal feed. Our facilities include one soybean crushing plant and three sunflower crushing plants in Ukraine. Our customers are mainly international traders, an important source of hard currency revenue.

REVENUE
US\$ million
457

VEGETABLE OIL PRODUCED
433,694
tonnes

OPERATIONAL RESULTS

SALES VOLUME TO THIRD PARTY TONNES	2024	2023	% CHANGE Y/Y
Sunflower oil	403,251	466,926	-14%
Soybean oil	53,007	50,766	4%

In 2024, MHP's sales of sunflower oil decreased by 14% y/y due to a change in the production recipe for cake, caused by the high sunflower prices, and resulting in lower oil production. Sales of soybean oil increased by 4% y/y mainly due to a change in the production recipe from cake to meal.

FINANCIAL RESULTS AND TRENDS

IN US\$ MILLIONS, UNLESS INDICATED OTHERWISE	2024	2023	% CHANGE Y/Y ¹
Revenue	457	606	-25%
Vegetable oil	437	565	-23%
Related products ²	20	41	-51%
Gross profit	47	79	-41%
Gross margin	10%	13%	-3 pps
Adjusted EBITDA	49	82	-40%
Adjusted EBITDA margin	11%	14%	-3 pps
Adjusted EBITDA (net of IFRS 16)	48	80	-40%
Adjusted EBITDA margin (net of IFRS 16)	11%	13%	-2 pps

¹ pps - percentage points

² Related products consist of meal, cake and husk

In 2024, Segment revenue decreased by 25% to US\$ 457 million (2023: US\$ 606 million) mainly driven by negative trends in vegetable oil prices internationally and lower sales volumes of sunflower oil.

Gross profit decreased by 41% y/y to US\$ 47 million (2023: US\$ 79 million) and gross margin decreased to 10% (2023: 13%). Adjusted EBITDA (net of IFRS 16) decreased by 40% y/y to US\$ 48 million (2023: US\$ 80 million); adjusted EBITDA margin (net of IFRS 16) decreased to 11% from 13% due to higher cost of production.

44



STRATEGIC REPORT

Measuring our Success and Progress

Chair's Statement

CEO's Statement

We are MHP

Strategy & Purpose

Value Creation | Business Model

Our Values: Dilosophy

Key Performance Indicators

Financial & Operational Review

Alternative Performance Measures

Risk Management

MHP's Growth Pillars

TCFD Disclosures

Non-Financial and Sustainability Information Statement

GOVERNANCE

FINANCIAL STATEMENTS

SHAREHOLDER INFORMATION

European Operating Segment (PP) - Європейський операційний сегмент (переробка продукції)

EUROPEAN OPERATING SEGMENT (PP)

(CONTINUED)

FINANCIAL RESULTS AND TRENDS

IN US\$ MILLIONS, UNLESS INDICATED OTHERWISE	2024	2023	% CHANGE Y/Y
Revenue	575	545	6%
IAS 41 standard gain/(loss)	(3)	0	-100%
Gross profit	145	132	10%
Gross margin	25%	24%	1pps
Adjusted EBITDA	89	93	-4%
Adjusted EBITDA margin	15%	17%	-2pps
Adjusted EBITDA (net of IFRS 16)	87	91	-4%
Adjusted EBITDA margin (net of IFRS 16)	15%	17%	-2pps

The European Operating Segment's revenue increased by 6% y/y to US\$ 575 million (2023: US\$ 545 million) driven by increased sales volumes. Gross profit increased by 10% y/y to US\$ 145 million (2023: US\$ 132 million) whilst gross margin remained relatively stable at 25% (2023: 24%).

GROUP CASH FLOW

IN US\$ MILLIONS, UNLESS INDICATED OTHERWISE	2024	2023
Cash from operations	343	377
Change in working capital	(97)	61
Net Cash from operating activities	246	438
Cash used in investing activities	(333)	(228)
Including CAPEX ¹	(290)	(212)
Cash from financing activities	17	(86)
Total change in cash²	(70)	124

¹ Calculated as cash used for purchases of property, plant and equipment.

² Calculated as net cash from operating activities plus cash used in investing activities plus cash used in financing activities.

Cash flow from operations before changes in working capital for 2024 declined to US\$ 343 million (2023: US\$ 377 million).

The investments in working capital during 12M 2024 primarily related to the purchase of corn, sunflower, and soybeans from third parties for both internal consumption and trading purposes. Additional contributing factors included an increase in advances to suppliers for energy resources, higher investments in breeders and broilers due to rising costs, and a growth in recoverable VAT. Release of working capital during 2023 was mainly attributable to a significant release of inventories of sunflower seeds and vegetable oil from the unusually high levels at the end 2022.

The increase in CAPEX is primarily driven by substantial investments in several key areas: expansion in EU, maintenance and compliance requirements projects. As for the structure of capital expenditures, the largest part remains maintenance of existing facilities, expansion, energy projects such as BioLNG and Gas generation, Pet Food production, new facilities of non-commodity products on meat multicomplex and margin support projects.

During the year, the Group acquired 100% of Toni d.o.o. in Croatia for US\$ 14.3 million, and 70% of UK-registered KK & Sons Group Ltd for US\$ 3.9 million. The Group also invested US\$ 15.6 million in Ukraine-based Ukrainskyi Miasnyi Khutir, and US\$ 71 million in MHP Desert Hills in the Kingdom of Saudi Arabia.

48



STRATEGIC REPORT

Measuring our Success and Progress

Chair's Statement

CEO's Statement

We are MHP

Strategy & Purpose

Value Creation | Business Model

Our Values: Dilosophy

Key Performance Indicators

Financial & Operational Review

Alternative Performance Measures

Risk Management

MHP's Growth Pillars

TCFD Disclosures

Non-Financial and Sustainability Information Statement

GOVERNANCE

FINANCIAL STATEMENTS

SHAREHOLDER INFORMATION

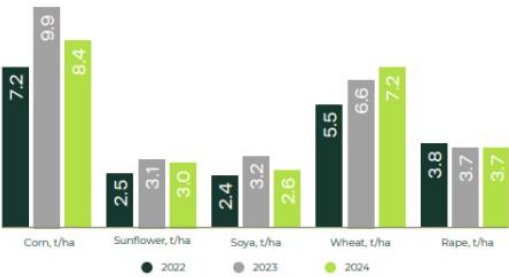
2024 Harvesting Campaign - Кампанія зі збирання врожаю 2024 року

2024 HARVESTING CAMPAIGN

The trend of increasing land allocation for soya (+38% y/y) and rapeseed (+4% y/y) while reducing the share of corn (-10% y/y) and sunflower (-18% y/y) continued, primarily due to the depressed profitability of the latter crops following the start of the Russian invasion. In 2024, MHP harvested over 2.1 million tonnes of grains and oilseeds, a decline of 17% y/y, mainly driven by lower corn and soya yields because of unfavourable weather conditions during the summer.



CROP YIELDS



Segment revenue increased by 68% y/y to US\$ 381 million (2023: US\$ 227 million) due to an increase in both sales volumes and prices of grains sold following the recovery during the year in both domestic and international grain prices after the steep decline in 2023. Logistics costs also continued to decrease.

FINANCIAL RESULTS AND TRENDS

IN US\$ MILLIONS, UNLESS INDICATED OTHERWISE	2024	2023	% CHANGE Y/Y
Revenue	381	227	68%
IAS 41 standard gain/(loss)	134	(63)	3x
Gross profit	284	26	10x
War-related expenses	(3)	(3)	-
Adjusted EBITDA	322	63	4x
Adjusted EBITDA (net of IFRS 16)	264	6	43x

Adjusted EBITDA (net of IFRS 16) increased significantly to US\$ 264 million (2023: US\$ 6 million). Gross profit and Adjusted EBITDA (net of IFRS 16) also improved significantly, driven by higher prices across all grains and oilseeds.



STRATEGIC REPORT

Measuring our Success and Progress

Chair's Statement

CEO's Statement

We are MHP

Strategy & Purpose

Value Creation | Business Model

Our Values: Dilosophy

Key Performance Indicators

Financial & Operational Review

Alternative Performance Measures

Risk Management

MHP's Growth Pillars

TCFD Disclosures

Non-Financial and Sustainability Information Statement

GOVERNANCE

FINANCIAL STATEMENTS

SHAREHOLDER INFORMATION

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ БІЗНЕС-МОДЕЛІ
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ «МНР SE»))»

Таблиця 1 – Фази трансформації маркетингу при зміні бізнес-моделі

Фаза	Назва фази	Основні завдання	Результати
1	Діагностика та стратегія	- Аналіз поточної результативності; - Визначення слабких місць в існуючій бізнес-моделі - Виявлення нових можливостей на ринку - Формулювання бачення трансформованої бізнес-моделі	- Комплексний аудит поточного стану - Карта слабких місць та можливостей - Стратегічне бачення майбутньої моделі - Обґрунтування необхідності змін
2	Проектування та планування	- Розробка нової організаційної структури - Визначення нових ролей та компетенцій - Проектування нових процесів та робочих потоків - Вибір необхідних технологій - Створення плану переходу	- Детальний план організаційних змін - Опис нових ролей та вимог до персоналу - Схема оптимізованих процесів - Технологічна архітектура - Дорожня карта впровадження
3	Впровадження та інтеграція	- Використання операційної моделі для впровадження змін - Застосування моделі результативності для моніторингу прогресу - Регулярний перегляд та адаптація підходу	- Поетапне впровадження змін - Система моніторингу результативності - Механізми зворотного зв'язку - Адаптовані процеси та структури
4	Оптимізація та масштабування	- Використання даних про результативність для вдосконалення операційної моделі - Адаптація операційної моделі для кращого збору та аналізу даних - Продовження циклу вдосконалення	- Оптимізована операційна модель - Удосконалена система аналітики - Процес безперервного вдосконалення - Масштабовані рішення

Таблиця 2 – Основні виробники курятини

Виробник	Бренд	Виробництво курятини за 2024	Частка ринку
МНР se	«Наша Ряба»	711 218 тонн	51,2%
ТОВ «ПК «Дніпровський»	«Знатна курка», «Дніпровські Курчата»	100 тис. тонн	7,2%
ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»	«Чебатурочка-селянська курочка», «Епікур», «Деліка»	65 тис. тонн	4,7%
ТОВ «Агро-Овен»	«Золотко»	40 тис. тонн	2,9%
ФГ «УЛАР»	«Улар»	18 тис. тонн	1,3%
ТЗОВ «Птахокомплекс "Губин"»	«Пан Курчак»	15 тис. тонн	1,1%

Інші	-	440 782 тонн	31,6%
------	---	--------------	-------

Таблиця 3 – Порівняння з ключовими конкурентами

Компанії Критерії	МНР se	ТОВ ПК «Дніпровський»	ПрАТ «Володимир- Волинська птахофабрика»	ТОВ «Агро- Овен»
Частка ринку	51,2%	7,2%	4,7%	2,9%
Основні бренди	Наша Ряба, Легко!, Апетитна, Башинський	Знатна курка, Дніпровські Курчата	Епікур, Чебатурочка, Деліка	Золотко
Формат бізнесу	Виробництво, B2B, B2C, HoReCa, експорт,	Виробництво, B2B, HoReCa, екопродукція	Виробництво, B2B, експорт	Виробництво, B2C, локальний ритейл
Маркетингова трансформація	Інтенсивна (ребрендинг, нові продукти, власні мережі)	Обмежена (акцент на екопродукції)	Мінімальна	Помірна (локальне просування, акції)
Цифрові канали	Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, mhp4u.com.ua, mhp.com.ua	Facebook, Instagram, dneprovsk.com.ua	Facebook, avesterra.com.ua	Facebook, agrooven.com.ua
Наявність франшизи	Так (М'ясомаркет, Döner Market)	Немає	Немає	Немає
Робота з інфлюенсерами	Активна участь	Помірна активність	Майже не використовують	Низька активність
Готові рішення (ready-to-eat / ready-to-cook)	Широко представлено в асортименті	Присутні, але без розгалуження	Обмежено	Присутні в обмеженому форматі



Рисунок 1 – Основні види діяльності МНР se



Рисунок 2 – Бізнес-модель МНР se

Таблиця 4 – Динаміка майнового стану і результатів діяльності компанії МНР se

Показники	Роки		Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
	2023	2024	Абсолютне	Відосне
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. дол. США (Total Assets)	3848296,00	4156000,00	307704,00	8,00
2. Необоротні активи, тис. дол. США (Total Non-current assets)	2275326,00	2529500,00	254174,00	11,17
3. Оборотні активи, тис. дол. США (Total Current Assets)	1572030,00	1626500,00	54470,00	3,46
4. Власний капітал, тис. дол. США (Total equity)	1506348,50	1766500,00	260151,50	17,27
5. Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. дол. США (Total non-current liabilities)	1649720,50	1632000,00	-17720,50	-1,07
6. Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. дол. США (Total current liabilities)	691282,00	757500,00	66218,00	9,58

7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. дол. США (Revenue)	3021000,00	3046000,00	25000,00	0,83
8. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. дол. США (Cost of sales)	2334000,00	2333000,00	-1000,00	-0,04
9. Валовий прибуток (збиток), тис. дол. США (Gross Profit)	639000,00	848000,00	209000,00	32,71
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. дол. США (Profit from operating activities)	339000,00	413000,00	74000,00	21,83
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. дол. США (Profit/Loss before income tax)	173000,00	149000,00	-24000,00	-13,87
12. Чистий прибуток, тис. дол. США (Profit/Loss for the period)	142000,00	144000,00	2000,00	1,41
13. Чисельність персоналу, осіб	33169,00	38889,00	5720,00	17,25
14. Робочий капітал, тис. дол.	880748,00	869000,00	-11748,00	-1,33
15. Продуктивність праці, тис. дол. США на 1 працівника	91,08	78,33	-12,75	-14,00

Таблиця 5 – Динаміка ключових показників фінансового стану компанії МНР se

№	Показник	2023	2024	Абсолютна зміна (пункти)
КОЕФІЦІЄНТИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ				
1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,58	0,49	-0,09
2	Коефіцієнт автономії (фінансової автономії)	0,39	0,43	+0,04
3	Коефіцієнт фінансового левериджу	1,10	0,92	-0,18
4	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,82	0,82	0,00
КОЕФІЦІЄНТИ ЛІКВІДНОСТІ				
5	Коефіцієнт покриття	2,27	2,15	-0,12
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,55	0,56	+0,01
КОЕФІЦІЄНТИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ				

7	Коефіцієнт рентабельності активів	0,04	0,03	-0,01
8	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,09	0,08	-0,01
9	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,11	0,14	+0,03
10	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,05	0,00
КОЕФІЦІЄНТИ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ				
11	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,01	1,72	-0,29

Таблиця 6 – Аналіз бізнес-моделі за Олександром Остервальдером

Ключові партнери: - Фермери та постачальники кормів і сировини (вертикальна інтеграція) - Логістичні партнери (зокрема придбана у 2024 р. компанія KTL Ukraine для морських перевезень). - Франчайзі та бізнес-партнери - Ритейл-мережі та гуртові дистриб'ютори (АТБ, Novus, Fozzy, Ашан, METRO тощо) – партнерські канали збуту продукції	Ключові види діяльності: - Виробництво курятини та кормів. - Переробка м'яса, інноваційний R&D - Розвиток брендів і маркетинг - Роздрібна торгівля та франчайзинг (відкриття та підтримка магазинів) - Логістика та постачання – оптимізація транспортних маршрутів	Ціннісна пропозиція: - Якісна та безпечна харчова продукція: свіжі охолоджені курячі продукти, морозиво, маринади та готові до приготування страви - Зручність і інновації: «кулінарна» модель (Ready-to-Cook і Ready-to-Eat продукти), від формату traditional products до fast-food (Döner Market) і гастростудій. - Надійність та турбота про споживачів: бренд «Наша Ряба» позиціонується як «улюблена марка українців», що піклується про родини (висока якість, відповідність	Взаємини: - Довіра та лояльність: постійна якість продукції і стабільні поставки (особливо важливо під час війни для продовольчої безпеки). - Прямий маркетинг та SMM: активне використання діджитал-каналів, взаємодія з клієнтами через контент і таргетинг. - Особистий підхід для бізнес-клієнтів: МНР se створив «Департамент розвитку бізнесу клієнтів» для кращої співпраці з ресторанами та мережами. - Промоції і фідбек: регулярні trade-маркетингові акції в мережах, опитування споживачів і національні промокампанії для підтримки взаємодії.	Клієнти: - Масові споживачі (домашні господарства): українські сім'ї та індивідуальні покупці, для яких важливі свіжість, смак і ціна продуктів. - HoReCa (ресторанний бізнес): готелі, ресторани, кафе та мережі фаст-фуду, що потребують готових кулінарних рішень та великих обсягів м'яса. - Рітейл і дистриб'ютори: великі продовольчі мережі і гуртові покупці, які купують продукцію МНР se для перепродажу клієнтам (супермаркети, ринки, інтернет-магазини). - Корпоративний сегмент:
	Ресурси: - господарства з вирощування курей і комбікормові			

	заводи в Україні і на Балканах. - Вертикально інтегрована модель та технологічні рішення (автоматизація процесів, біогазові установки) - Бренди і репутація: «Наша Ряба» – найбільш впізнаний бренд охолодженої курятини, а також портфель інших брендів (маринади, напівфабрикати) - Власні роздрібні мережі та сильно розвинена франшиза (понад 1750 торгівельних точок «Наша Ряба» і сотні «М'ясомаркетів» і Döner) - Людські ресурси: ~36 000 працівників	стандартам). - Комплексний сервіс для HoReCa та бізнесу: кулінарні рішення, індивідуальні пропозиції для закладів харчування	дому) і Döner Market – прямі канали продажу кінцевим споживачам. - Франчайзинг: точкові магазини та лотки «Наша Ряба» (сегмент B2C; 1750+ торгівельних точок). - Традиційні ритейл-канали: великі супермаркети та дистриб'ютори (АТБ, Novus, Ашан, METRO, Fozzy тощо). - HoReCa/Кейтеринг : прямі постачання для ресторанів, закладів швидкого харчування, корпоративного харчування (зокрема через проект MHP Food Service).	компанії, що замовляють харчування для працівників (ріст проекту корпоративного харчування).
Витрати: - Сировина та виробництво: головні витрати – витрати на вирощування та годування птиці (зерно, комбікорм), енергію, утримання господарств. - Переробка та логістика: витрати на операції на м'ясокомбінатах (власні заводи), пакування, перевезення й зберігання (закупівля транспорту, логістичні центри, нещодавнє інвестування у KTL). - Маркетинг і роздріб: інвестиції в рекламу, просування брендів (особливо діджитал), запуск і утримання магазинів (ремонт, франчайзингова підтримка). - Людські ресурси: зарплати фермерів, заводчан, продавців, ІТ-спеціалістів тощо.			Доходи: - Продаж продукції: основний дохід від реалізації курятини (охолодженої/замороженої) та м'ясних продуктів як на внутрішньому ринку, так і на експорт (обсяг продажів 2020: 45% через роздрібні канали, з них 30% – через франчайзингову мережу). - Роздрібна торгівля: надходження від продажу товарів у власних магазинах «М'ясомаркет» і Döner Market, а також від франшизних внесків і роялті. - Супутні продукти: продаж комбікормів, зерна, олії (додатковий, невеликий дохід). - Бізнес- та корпоративні контракти:	

- Інновації та підтримка: витрати на R&D, IT і підтримку продуктів (легалізація, сертифікації). Завдяки вертикально інтегрованій моделі МНР se може ефективно контролювати собівартість на всіх етапах	доходи від проєктів корпоративного харчування та постачань HoReCa (контракти на обіди). Загалом МНР se отримує дохід, комбінуючи оптовий (B2B) і роздрібний (B2C) продажі.
--	--

Таблиця 7 – Операційні показники МНР se

Показник	Одиниця виміру	2023	2024	Відхилення	
				Абсолютне +/-	Відносне %
Обсяг виробництва м'яса птиці в Україні	тонн	718 644	711 218	-7 426	-1,03
Середня ціна реалізації м'яса птиці МНР se	дол. США за кг	1,95	2,02	0,07	3,59
Експорт м'яса птиці з України	тонн	396 923	371 198	-25725	-6,48

Таблиця 8 – Фінансові показники МНР se (млн дол. США)

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне +/-	Відносне %
Виручка (Revenue)	3 021	3 046	25	0,83
Прибуток за стандартом IAS 41	48	135	87	181,25
Валовий прибуток (Gross profit)	639	848	209	32,71
Маржа валового прибутку	21%	28%	-	-
Втрати, пов'язані з війною	—	-54	-	-
Операційний прибуток (Operating profit)	340	440	100	29,41
Операційна маржа	11%	14%	0	27,27
Скоригована EBITDA	508	632	124	24,41
Маржа скоригованої EBITDA	17%	21%	-	-
Скоригована EBITDA (net of IFRS 16)	445	566	121	27,19
Маржа скоригованої EBITDA (без IFRS 16)	15%	19%	-	-
Чистий прибуток (Net profit)	142	144	2	1,41
Маржа чистого прибутку	—	5%	-	-
Капітальні інвестиції	212	290	78	36,8

Таблиця 9 – Фінансові показники за сегментами (млн дол. США)

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне +-	Відносне %
Птахівництво, переробка м'яса та суміжні операції				
Виручка	1 643	1 633	-10	-0,61
Валовий прибуток	402	372	-30	-7,46
Валова маржа	24%	23%	-	-
Скоригований показник EBITDA (без IFRS 16)	319	252	-67	-21,00
Скоригована маржа EBITDA	19%	15%	-	-
Рослинна олія				
Виручка	606	457	-149	-24,59
Валовий прибуток	79	47	-32	-40,51
Валова маржа	13%	10%	-	-
Скоригований показник EBITDA (без IFRS 16)	80	48	-32	-40,00
Маржа скоригованої EBITDA	13%	11%	-	-
Європейський сегмент				
Виручка	545	575	30	5,5
Валовий прибуток	132	145	13	9,85
Скоригований показник EBITDA (без IFRS 16)	91	87	-4	-4,4
Агро виробництво				
Виручка	227	381	154	67,84
Валовий прибуток	26	284	258	992,31
Скоригований показник EBITDA (без IFRS 16)	6	264	258	4 300,00

Таблиця 10 – Витрати на маркетинг МНР se

Показник	2023	2024	Відхилення	
			Абсолютне +-	Відносне %
Рекламні витрати	15	23	8	53,33
Представницькі витрати та відрядження	9	11	2	22,22
Разом	24	34	-	-

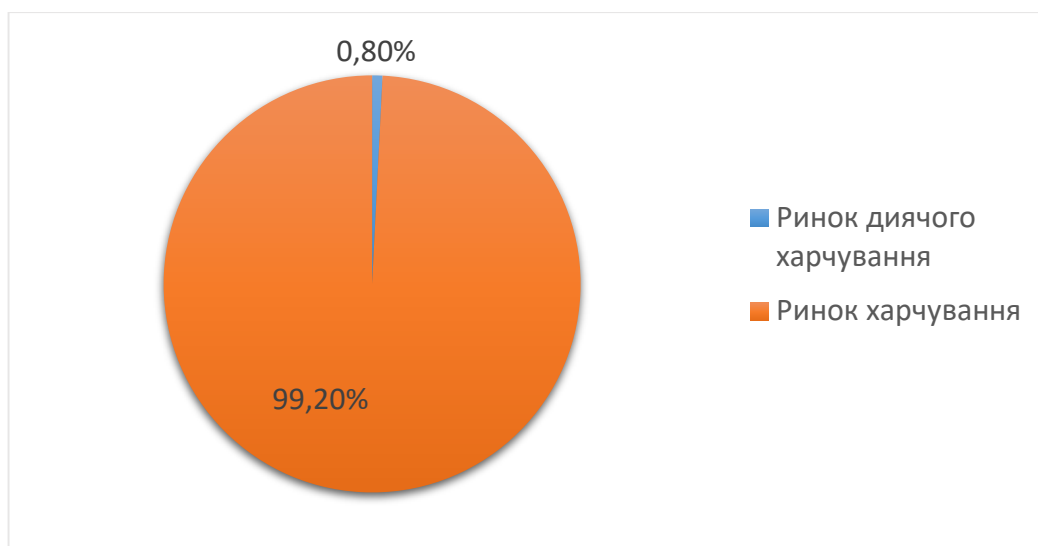


Рисунок 3 – Ринок харчування у світі

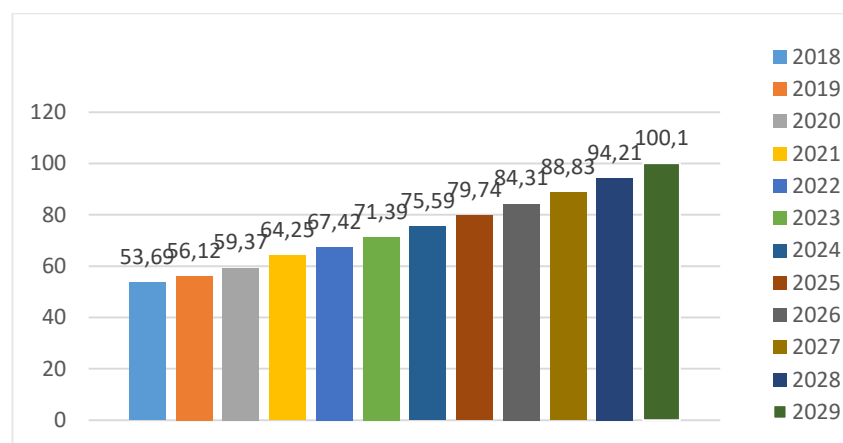


Рисунок 4 – Тенденція розвитку ринку дитячого харчування (млрд. доларів США)

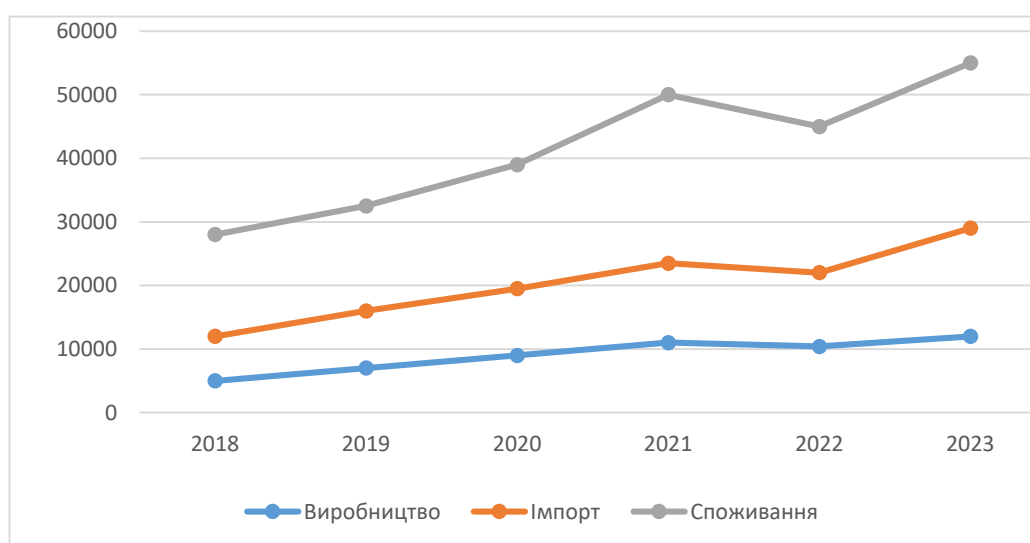


Рисунок 5 – Виробництво та споживання дитячого харчування в Україні

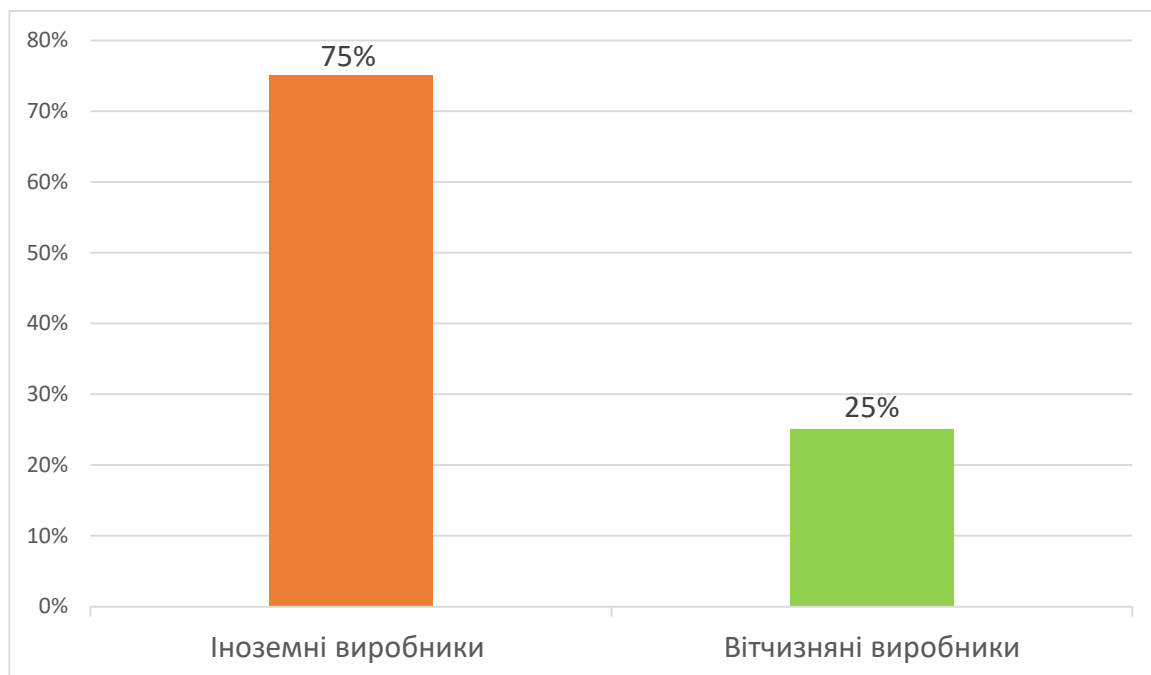


Рисунок 6 – Частки виробників на ринку дитячого харчування у 2023



Рисунок 7 – Логотип для інноваційної продукції «МНР BabyFood»



Рисунок 8 – Умовне зображення продукції для лінійки «MonoMix»



Рисунок 9 – Умовне зображення продукції для лінійки «MixSet»



Рисунок 10 – Умовне зображення продукції для лінійки «Готую Сам»



Рисунок 11 – Канали збуту продукції ТМ «МНР BabyFood»

Таблиця 11 – Види маркетингу для ТМ «МНР BabyFood»

Цифрові канали	- Instagram / TikTok: короткі поради від педіатрів, відеоогляди наборів, сторіз із лайфхаками «що сьогодні у тарілці?». - YouTube Shorts: мікроосвітні відео з поясненням прикорму, відгуки мам-блогерів. - Facebook-групи / мамські чати: партнерство з великими материнськими спільнотами (типу «Мами України», «Педіатр пояснює»). - Колаборації з дитячими брендами: дитячі суміші, підгузки, блендери тощо. - Сайт та блог: окремий блок з освітніми статтями, календарем прикорму, інструкціями по зберіганню.
Офлайн-інтеграції	- POS-матеріали в дитячих магазинах (виставки продуктів у морозильниках). - Участь у baby-виставках (типу «Baby Expo Kyiv»). - Подарункові бокси в роддомах (стартовий набір для прикорму з QR-кодом на застосунок).
Програми лояльності	- «Клуб МНР BabyFood»: батьки накопичують бали за кожне замовлення (знижки, персональні пропозиції). - Бонуси за відгуки: написав – отримав безкоштовну доставку або пробник. - Промокоди від педіатрів: через партнерство з клініками
Інфлюенсер-маркетинг	- Співпраця з мамами-блогерами (0–3 років дитині): «Тестуємо MonoBox», «Що в нас у морозилці», «Як прикорм без стресу». - Серія сторіз і рілсів: «Відкриваю посилку – з чого почати прикорм?» - Репости фото мам у сторіз бренду: <i>реальний досвід, реальні діти.</i>
Емоційна складова	- Кампанія «Зі смаку починається турбота» – відео з перших реакцій дітей, перших ложок, мам, які хвилюються. - Збір «перших фото прикорму» з хештегом #MyMNPbabyMoment — конкурс із подарунками.
Партнерства	- З приватними педіатричними кабінетами → роздаткові зразки MonoBox (Mini). - З ритейлерами (Metro) → морозильні полиці для Frozen Packs. - З сервісами доставки (Glovo, Raketa) — експрес-доставка свіжих замовлень.

Таблиця 12 – Порівняння конкурентів «Hipp» та «Gerber» з ТМ «МНР BabyFood»

Критерій	МНР BabyFood (MonoBox / Готую Сам/MixSet)	Hipp	Gerber
Формат упаковки	Вакуум / Заморожені кубики / Набори інгредієнтів	Скляні баночки, паучі	Скло, паучі
Тип продукту	Натуральне пюре / сирі інгредієнти / без обробки	Готове пастеризоване пюре	Готове пастеризоване пюре
Монокомпонентність	Так, кожен кубик або набір — окремий інгредієнт	Частково (є суміші)	Частково (змішані пюре)

Контроль порції	Дозована вага на один прийом (30–40 г)	Баночка або пауч — складно дозувати	Стандартна вага, без порцій
Зручність введення алергенів	Спеціальний набір MonoBox із підписаними кубиками	Можливо, але без спеціальної лінійки	Потрібно самостійно орієнтуватись
Наявність консервантів	Відсутні, продукція заморожена	Пастеризація, можливе зниження користі	Термічна обробка, можливе зниження користі
Термін зберігання	3–6 міс (заморожено), без консервантів	12–24 міс (консервація)	12–24 міс (консервація)
Індивідуалізація меню	Через застосунок — персоналізоване меню	Стандартна лінійка	Стандартна лінійка
Вартість (середня порція)	середній сегмент	преміум	середній-преміум
Довіра до бренду в Україні	Локальний виробник, транспарентність	Висока міжнародна репутація	Висока міжнародна репутація

Таблиця 13 – SWOT-аналіз «МНР BabyFood»

Критерій SWOT	Характеристика
S – Сильні сторони	- Новий формат продукції: заморожені підписані кубики, набори для самостійного приготування, індивідуалізовані пюре без консервантів; - Довіра до бренду МНР se як надійного локального виробника; - Підтримка мобільним застосунком із рекомендаціями від педіатрів та щоденником прикорму; - Контроль порції та спрощення введення алергенів - відповідає запиту сучасних батьків.
W – Слабкі сторони	- Висока потреба в температурному контролі та холодовому ланцюгу (логістика); - Відсутність досвіду МНР у сегменті дитячого харчування; - Новий формат може потребувати роз'яснення користувачам (низька початкова обізнаність).
O – Можливості	- Ріст попиту на персоналізоване, натуральне, безпечне харчування для немовлят; - Низька конкуренція в сегменті заморожених дитячих пюре в Україні; - Можливість співпраці з педіатрами, блогерами; - Перспектива експорту та масштабування на країни Східної Європи.
T – Загрози	- Консерватизм частини ЦА, яка звикла до баночок і паучів. - Репутаційні ризики в разі збоїв у логістиці (наприклад, розмороження). - Висока конкуренція з боку міжнародних брендів (Hipp, Gerber), які мають усталені канали збуту.

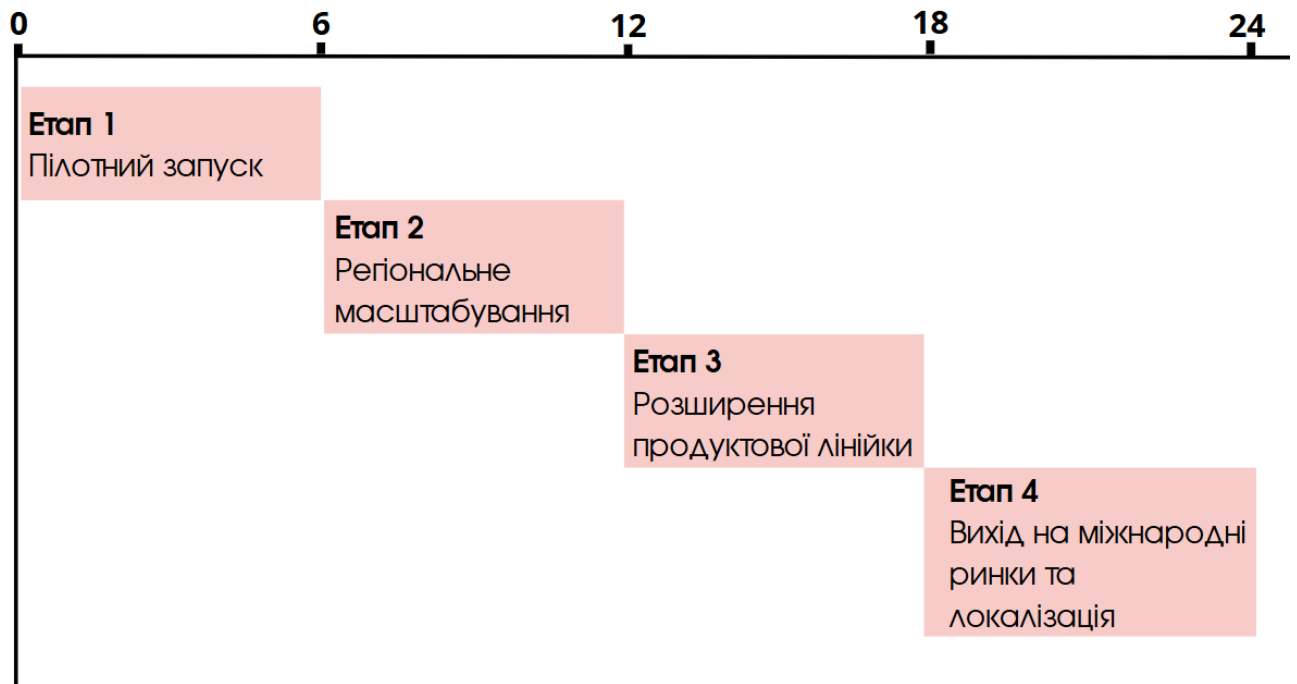


Рисунок 12 – Етапи стратегічної дорожньої карти впровадження
ТМ «МНР BabyFood»

Таблиця 14 – Собівартість інгредієнтів одного пакета MonoBox

Інгредієнт	Обсяг, г	Джерело	Ціна за 1 кг, грн	Вартість, грн
Кабачок	40	Власне поле	80	3,2
Броколі	40	Закупка	195	7,8
Цвітна капуста	40	Закупка	150	6
Гарбуз	40	Власне поле	100	4
Морква	40	Власне поле	60	2,4
Картопля	40	Власне поле	60	2,4
Яблуко	40	Закупка	80	3,2
Банан	40	Закупка (імпорт)	80	3,2
Чорнослив	40	Закупка (імпорт)	250	10
Груша	40	Закупка	150	6
Пастернак	40	Закупка	90	3,6
Разом	440	-	-	51,8

Таблиця 15 – Собівартість інгредієнтів одного пакета «Готую Сам»

Інгредієнт	Обсяг, г	Джерело	Ціна за 1 кг, грн	Вартість, грн
Філе курятини	80	Власне поле	220	17,6

Картопля	60	Власне поле	60	3,6
Морква	60	Власне поле	60	3,6
Разом	200	-	-	24,8

Таблиця 16 – Розрахунок собівартості «МоноВох» та «Готую Сам» враховуючи інші витрати:

Критерій	Формула	«МоноВох»	«Готую Сам»
Інгредієнти	Вартість інгредієнтів*кількість одиниць	362600	173600
Пакування	Вартість пакування*кількість одиниць	70000	28000
Маркетинг	-	25000	25000
Заробітня плата	-	300000	35000
Розробка мобільного застосунку	-	50000	50000
Оренда обладнання	-	100000	5000
Логістика	-	2500	2500
Зберігання	-	2500	2500
R&D і сертифікація	-	50000	50000
Дегустація/фокус-групи	-	2000	-
Разом	Сума	964600	371600
Собівартість	Сума/кількість одиниць	137,8	53,09

Таблиця 17 – Розрахунок ефективності впровадженої продукції

	Формула	«МоноВох»	«Готую Сам»
Кількість реалізованої продукції	-	7000	7000
Ціна продажу	-	179	65
Прибуток за одиницю продукції	Ціна продажу - Собівартість	41,2	11,91
Виручка	Ціна*кількість	1253000	455000
Валовий прибуток	Виручка-Витрати	288400	83400
ROI	Валовий прибуток/Собівартість	29,9%	22,44%
ROMI	(Валовий прибуток-Витрати на маркетинг)/Витрати на маркетинг	10,53%	2,34%

ROAS	Виручка/Витрати на маркетинг	50,12%	18,2%
------	------------------------------	--------	-------

Таблиця 18 – Окупність інновації

	0-6 міс.	7-12 міс.	Разом за рік
Прибуток «МоноВох»	288400	288400	576800
Прибуток «Готую Сам»	83400	83400	166800
Прибуток «МіхВох»	0	259000	259000
Платна підписка в застосунку	147000	147000	294000
Продаж боксів	240000	240000	480000
Сума	758800	1017800	1776600
Окупність	<12 місяців		