

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
«СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ
УМОВАХ»

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають
посилання на відповідне джерело*

Олександр Базан

(підпис)

Виконав: здобувач вищої освіти
гр.МРДМ-61

Олександр БАЗАН

Керівник: кандидат історичних наук,
доцент

Вікторія КАЧМАЛА

Рецензент: доктор економічних наук,
професор

Катерина ХАВРОВА

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	«Магістр»
Спеціальність	075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма	«Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу
_____ Олена ВІНОГРАДОВА
« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Базан Олександр Сергійович

-
- | | |
|--|--|
| 1. Тема кваліфікаційної роботи: | «Система управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах» |
| керівник кваліфікаційної роботи | канд. істор. наук, доц. Вікторія КАЧМАЛА |
| затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від | «30» жовтня 2025 року № 467 |
-
- | | |
|---|---------------------|
| 2. Строк подання кваліфікаційної роботи | «15» грудня 2025 р. |
|---|---------------------|
-
- | | |
|--|--|
| 3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: | законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література. |
|--|--|
-
- | | |
|--|---|
| 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) | 1. Теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства |
| | 2. Аналіз системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» |
| | 3. Напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» |
-
- | | |
|--------------------------------------|-------------|
| 5. Перелік ілюстративного матеріалу: | презентація |
|--------------------------------------|-------------|
-
- | | |
|-------------------------|---------------|
| 6. Дата видачі завдання | 30.10.2025 р. |
|-------------------------|---------------|
-

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

_____ Олександр БАЗАН

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Вікторія КАЧМАЛА

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 84 стор., 21 рис., 28 табл., 51 джерел.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування й розвитку системи управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «МХП».

Короткий зміст роботи:

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління маркетинговою діяльністю підприємства: визначено сутність, цілі та завдання маркетингу, узагальнено еволюцію маркетингових концепцій і наукові підходи до трактування поняття «маркетингова діяльність» (з поданням авторського визначення), охарактеризовано структуру системи управління маркетингом, її функції та принципи, а також проаналізовано сучасні підходи й моделі маркетингового менеджменту в умовах цифровізації та мінливого ринку.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП», проаналізовано особливості функціонування маркетингової служби, систему управління маркетинговою діяльністю, застосування аналітичних і цифрових інструментів, а також використання KPI для оцінювання результативності маркетингових рішень. Проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, визначено ключові проблеми й резерви підвищення ефективності маркетингового управління.

У третьому розділі обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» з урахуванням результатів проведеного аналізу. Запропоновано впровадження інтегрованої аналітичної моделі Marketing Analytics Hub, удосконалення системи стратегічних KPI, розвиток data-driven підходів та посилення взаємодії між підрозділами маркетингу, продажів і клієнтського сервісу. Визначено очікувані кількісні та якісні ефекти від цифрової трансформації маркетингової системи, що підтверджує практичну цінність запропонованих рекомендацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, МАРКЕТИНГОВА АНАЛІТИКА, KPI, DATA-DRIVEN ПІДХІД, MARKETING ANALYTICS HUB, ПРАТ «МХП».

BSTRACT

The textual part of the master's qualification thesis: 84 pages, 21 figures, 28 tables, 51 references.

Purpose of the study – to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the marketing management system of an enterprise under modern conditions.

Object of the study – the process of managing the marketing activities of an enterprise.

Subject of the study – the theoretical, methodological, organizational, and practical foundations of the formation and development of the marketing management system of an enterprise, using PJSC “MHP” as a case study.

Brief content of the thesis:

The qualification paper examines the theoretical foundations of enterprise marketing management. In particular, the essence, goals, and objectives of marketing are defined; the evolution of marketing concepts and scientific approaches to interpreting the concept of “marketing activity” are summarized (including the author's own definition); the structure of the marketing management system, its functions and principles are characterized; and modern approaches and models of marketing management under conditions of digitalization and a volatile market are analyzed.

The second section provides an organizational and economic overview of PJSC “MHP,” analyzes the functioning of the marketing department, the marketing management system, the use of analytical and digital tools, as well as the application of KPIs to assess the effectiveness of marketing decisions. An analysis of the internal and external environment of the enterprise is conducted, and key problems and reserves for improving the effectiveness of marketing management are identified.

The third section substantiates the directions for improving the marketing management system of PJSC “MHP,” taking into account the results of the conducted analysis. The implementation of an integrated analytical model, the Marketing Analytics Hub, the improvement of the strategic KPI system, the development of data-driven approaches, and the strengthening of interaction between marketing, sales, and customer service departments are proposed. Expected quantitative and qualitative effects of the digital transformation of the marketing system are identified, confirming the practical value of the proposed recommendations.

KEYWORDS: MARKETING MANAGEMENT SYSTEM, MARKETING ACTIVITY, CUSTOMER ORIENTATION, DIGITAL TRANSFORMATION, MARKETING ANALYTICS, KPI, DATA-DRIVEN APPROACH, MARKETING ANALYTICS HUB, PJSC «MHP».

ЗМІСТ

ВСТУП		7
РОЗДІЛ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА...	10
1.1.	Сутність, цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства	10
1.2.	Система управління маркетинговою діяльністю: структура, функції та принципи	17
1.3.	Сучасні підходи й моделі управління маркетингом у мінливих умовах ринку	22
РОЗДІЛ 2.	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МХП»	29
2.1.	Організаційно-економічна характеристика та особливості управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»	29
2.2.	Аналіз маркетингової діяльності та ефективності системи управління маркетингом ПрАТ «МХП»	40
РОЗДІЛ 3.	НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «МХП»	57
3.1.	Стратегічні підходи до вдосконалення системи управління маркетингом ПрАТ «МХП»	57
3.2.	Цифрова трансформація системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»	63
ВИСНОВКИ.....		77
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ		80

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективна система управління маркетинговою діяльністю є одним із ключових чинників конкурентоспроможності підприємства. Посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, трансформація споживчої поведінки та зростання ролі аналітичних даних зумовлюють необхідність оновлення традиційних підходів до маркетингового менеджменту й упровадження сучасних управлінських рішень.

Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств агропромислового комплексу, що функціонують в умовах мінливого зовнішнього середовища та високої залежності від соціально-економічних і геополітичних чинників. Для великих вертикально інтегрованих компаній, зокрема ПрАТ «МХП», система управління маркетинговою діяльністю має стратегічне значення для формування ринкових позицій, розвитку брендів і забезпечення сталого розвитку.

В умовах цифрової трансформації маркетинг переходить до клієнтоорієнтованої та data-driven моделі, у межах якої ключову роль відіграють аналітичні інструменти, KPI, CRM-платформи та інтегровані аналітичні рішення, що потребує удосконалення організаційної структури маркетингової служби та міжфункціональної взаємодії.

Проблеми управління маркетинговою діяльністю, розвитку маркетингового менеджменту, клієнтоорієнтованості та цифровізації широко висвітлені у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Теоретичні засади сучасного маркетингу та стратегічного управління розроблені у дослідженнях Ф. Котлера, К. Келлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, І. Ансоффа. Вагомий внесок у розвиток теорії та практики маркетингового управління зробили українські науковці, зокрема А. Ф. Павленко, О. В. Зозульов, І. В. Балабанова, Т. С. Ареф'єва, О. В. Виноградова, які досліджують системні, стратегічні та клієнтоорієнтовані підходи до управління маркетингом.

Водночас подальшого наукового обґрунтування потребують прикладні аспекти формування інтегрованих систем управління маркетинговою діяльністю з урахуванням цифрових трансформацій, data-driven підходів і специфіки функціонування українських підприємств в умовах економічної нестабільності та високої динаміки ринку.

У зв'язку з цим дослідження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах є актуальним, теоретично значущим і практично орієнтованим.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства;
- узагальнити еволюцію маркетингових концепцій і наукові підходи до управління маркетингом;
- охарактеризувати структуру, функції та принципи системи управління маркетинговою діяльністю;
- проаналізувати сучасні підходи й моделі маркетингового менеджменту в умовах цифровізації;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП»;
- дослідити систему управління маркетинговою діяльністю підприємства та використання аналітичних і цифрових інструментів;
- оцінити ефективність маркетингових рішень на основі системи KPI;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»;
- визначити очікувані ефекти від цифрової трансформації маркетингової системи підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування й розвитку системи управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «МХП».

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи є сучасні концепції маркетингу й маркетингового менеджменту, праці вітчизняних і зарубіжних учених, аналітичні матеріали та галузеві звіти. У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний і структурний підходи, порівняльний аналіз, SWOT- та PEST-аналіз, методи економічного й аналітичного оцінювання, графічні та табличні методи, що забезпечило комплексність і обґрунтованість отриманих результатів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, офіційні звіти та внутрішні аналітичні матеріали ПрАТ «МХП», статистичні дані, матеріали галузевих досліджень, нормативно-правові акти України, а також результати власних аналітичних узагальнень автора.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням цифровізації та впровадження data-driven управління. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованої аналітичної моделі Marketing Analytics Hub та системи стратегічних KPI як інструментів підвищення ефективності маркетингових рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ПрАТ «МХП» для вдосконалення управління маркетинговою діяльністю, підвищення результативності маркетингових інвестицій, зміцнення клієнтської лояльності та посилення конкурентних позицій підприємства.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 95 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства

Маркетингова діяльність підприємства є комплексом взаємопов'язаних заходів, спрямованих на виявлення, формування та задоволення потреб споживачів із метою досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу. Вона виступає ключовим інструментом адаптації підприємства до динамічних умов ринкового середовища, дозволяючи своєчасно реагувати на зміни попиту, дії конкурентів та трансформації споживчих переваг. Зміст маркетингової діяльності охоплює систему маркетингових досліджень, планування, організації, реалізації та контролю управлінських рішень, які забезпечують формування конкурентних переваг, розвиток бренду та довгострокову результативність бізнесу. Саме завдяки маркетинговій діяльності підприємство отримує можливість не лише збільшувати обсяги збуту, а й формувати стабільні відносини зі споживачами, підвищувати рівень їхньої задоволеності та зміцнювати власні позиції на ринку [1; 2; 3; 7; 8].

Розвиток маркетингової діяльності пройшов кілька етапів еволюції. На початковому етапі, у першій половині XX ст., домінувала збутова концепція, яка зосереджувалася на максимізації обсягів продажів і просуванні продукції. Поступово на зміну їй прийшла концепція маркетингу, що орієнтувалася на вивчення потреб споживачів та створення для них цінності. У другій половині XX ст. поширилася ідея стратегічного маркетингу, яка акцентувала увагу на довгостроковому плануванні, формуванні конкурентних переваг та розвитку брендів. Сучасний етап характеризується переходом до клієнтоорієнтованої та цифрової моделі маркетингу, де центральним елементом виступає не лише задоволення потреб, а й побудова довгострокових відносин зі споживачами,

використання цифрових технологій, big data та CRM-систем для персоналізації комунікацій і підвищення лояльності клієнтів (табл.1.1) [1; 2; 3; 4; 9].

Таблиця 1.1

Еволюція маркетингових концепцій

Концепція	Характеристика	Орієнтація бізнесу
Виробнича (кін. XIX – поч. XX ст.)	Фокус на масовому виробництві та зниженні собівартості. Вважалося, що споживачі надають перевагу доступним товарам.	На ефективність виробництва
Збутова (20–30-ті рр. XX ст.)	Акцент на активному просуванні та збуті продукції, навіть якщо вона не повністю відповідає потребам ринку.	На продаж та рекламу
Маркетингова (50–70-ті рр. XX ст.)	Орієнтація на потреби та бажання споживачів, формування цінності для клієнта.	На задоволення споживачів
Соціально-етична (80–90-ті рр. XX ст.)	Поєднання інтересів бізнесу, споживачів і суспільства. Поява КСВ та «зеленого» маркетингу.	На баланс «прибуток – споживач – суспільство»
Стратегічна (кін. XX – поч. XXI ст.)	Довгострокове планування, формування конкурентних переваг, розвиток брендів.	На позицію на ринку та бренд
Сучасна цифрова та клієнтоорієнтована (XXI ст.)	Використання цифрових технологій, big data, CRM, соціальних мереж; акцент на індивідуалізації комунікацій та побудові відносин зі споживачем.	На довгострокові відносини з клієнтом

Джерело: класифіковано автором за матеріалами [1; 2; 3; 7; 8; 9]

Як видно з табл. 1.1, маркетингова діяльність пройшла складний шлях розвитку – від орієнтації на виробництво та збут до сучасної клієнтоорієнтованої та цифрової моделі. Сьогодні маркетинг вже не зводиться лише до просування товарів чи послуг, а виступає комплексною управлінською концепцією, яка поєднує стратегічне планування, інновації та соціальну відповідальність. Саме це забезпечує підприємствам можливість ефективно реагувати на глобальні виклики та формувати довгострокові конкурентні переваги.

У науковій літературі поняття «маркетингова діяльність» трактується по-різному залежно від підходів та акцентів дослідників. Одні автори розглядають її як функціональну складову управління підприємством, інші – як інтегративний процес, що охоплює весь комплекс взаємодії підприємства із ринковим

середовищем. Існують також визначення, які наголошують на творчому та інноваційному характері маркетингової діяльності [1; 7; 8; 9; 11].

Для більшої наочності систематизуємо основні підходи до визначення цього поняття, що представлені у працях зарубіжних та вітчизняних науковців (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні трактування терміну «Маркетингова діяльність» в науковій літературі

Дослідники	Сутність поняття «Маркетингова діяльність»
Котлер Ф.	«Маркетингова діяльність – це вид людської діяльності, що спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну».
Багієв Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.	«Маркетингова діяльність – самостійний вид підприємницької діяльності, функція із інтеграції усіх ланцюгів підприємницької та виробничої діяльності із метою досягнення поставлених цілей».
Балабанова І.В.	«Маркетингова активність – сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання елементів комплексу маркетингу для швидкого реагування на дії конкурентів і забезпечення стійких конкурентних переваг».
MARKETOPEDIA – онлайн енциклопедія маркетингу	«Маркетингова діяльність – це діяльність по вирішенню підрозділом маркетингу практичних задач, що стоять перед ним в комерційній компанії (підприємстві, фірмі)».
Ареф'єва Т.С.	«Маркетингова діяльність підприємства є творчою управлінською діяльністю, задача якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг та робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також в проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб».
Економіка. Розділ «Маркетингова діяльність та її основні види»	«Маркетингова діяльність підприємства являє собою творчу управлінську діяльність, завдання якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб».
Павленко А.Ф.	«Маркетингова діяльність – це цілеспрямована діяльність підприємства, що базується на вивченні ринку та спрямована на формування попиту, завоювання і утримання споживачів та отримання прибутку».
Зозульов О.В.	«Маркетингова діяльність – інтегрована функція управління, що забезпечує узгодження інтересів виробника і споживача шляхом створення споживчої цінності та побудови довгострокових відносин».
Ламбен Ж.-Ж.	«Маркетингова діяльність – це процес соціально-економічної адаптації підприємства до умов ринку, що передбачає створення конкурентних переваг через задоволення потреб споживачів».

Джерело: класифіковано автором за матеріалами [1; 2; 7; 8; 9; 11]

Аналізуючи наведені визначення, можна дійти висновку, що трактування поняття «маркетингова діяльність» має широкий спектр підходів – від вузького (як діяльність підрозділу маркетингу, орієнтованого на вирішення практичних завдань) до комплексного (як інтегрованої управлінської функції підприємства).

Класики маркетингу (Ф. Котлер, П. Друкер, Ж.-Ж. Ламбен) підкреслюють фундаментальну роль маркетингової діяльності у забезпеченні функціонування бізнесу та його адаптації до потреб споживачів. Вітчизняні науковці (А. Павленко, О. Зозульов, І. Балабанова, Т. Ареф'єва) наголошують на стратегічному і управлінському значенні маркетингу, його здатності формувати конкурентні переваги та забезпечувати ефективне реагування на зміни ринкового середовища [7; 8; 9; 10; 11].

Таким чином, з урахуванням проведеного аналізу наукових підходів, доцільно сформулювати авторське визначення:

Маркетингова діяльність підприємства – це інтегрований управлінський процес, спрямований на дослідження та прогнозування потреб споживачів, формування попиту, створення споживчої цінності й забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства шляхом ефективного використання інструментів комплексу маркетингу та налагодження взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами.

Виходячи з проаналізованих наукових підходів, можна зазначити, що маркетингова діяльність підприємства має комплексний характер і спрямована на досягнення як стратегічних, так і тактичних орієнтирів розвитку. Стратегічний рівень маркетингових цілей пов'язаний із забезпеченням довгострокової стабільності підприємства, формуванням і підтриманням стійких конкурентних переваг, розвитком бренду та зміцненням ринкових позицій. Тактичні цілі маркетингової діяльності орієнтовані на досягнення поточних результатів, зокрема зростання обсягів продажу, підвищення задоволеності та лояльності споживачів, оптимізацію взаємодії з цільовими сегментами ринку та забезпечення прибутковості бізнесу.

Таким чином, маркетингова діяльність виступає важливим інструментом узгодження стратегічних завдань підприємства з поточними ринковими умовами та потребами споживачів. Для більшої наочності та систематизації основні цілі маркетингової діяльності підприємства представлено на рисунку 1.1 [1; 7; 9].



Рис. 1.1. Основні цілі маркетингової діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1; 7; 8]

Як видно з рис. 1.1, основні цілі маркетингової діяльності можна згрупувати у двох площинах: стратегічній та тактичній. Стратегічні цілі пов'язані з довгостроковим розвитком підприємства, формуванням його ринкової позиції та створенням стійких конкурентних переваг. Тактичні ж орієнтовані на забезпечення поточного обсягу продажів, підвищення рівня задоволеності споживачів та зміцнення брендової репутації. У сукупності вони забезпечують гармонійний розвиток підприємства та його адаптацію до сучасних умов ринкового середовища.

З метою більшої деталізації доцільно виокремити три рівні цілей маркетингової діяльності – стратегічні, тактичні та операційні (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація цілей маркетингової діяльності підприємства

Рівень цілей	Зміст цілей	Приклади
Стратегічні (довгострокові)	Орієнтовані на розвиток підприємства у перспективі, формування його ринкової позиції та конкурентних переваг	- Завоювання частки ринку - Формування сильного бренду - Вихід на нові ринки - Побудова лояльності споживачів
Тактичні (середньострокові)	Спрямовані на досягнення проміжних результатів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей	- Збільшення обсягів продажу - Розширення асортименту - Оптимізація цінової політики - Підвищення впізнаваності продукції
Операційні (короткострокові)	Конкретні дії та заходи, що реалізуються у повсякденній діяльності підприємства	- Проведення рекламної кампанії - Організація промо-акцій - Вивчення задоволеності клієнтів - Оптимізація каналів збуту

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 3; 7; 8]

Як видно з табл. 1.3, цілі маркетингової діяльності підприємства мають багаторівневий характер: від довгострокових стратегічних орієнтирів до конкретних операційних завдань. Така класифікація дозволяє систематизувати маркетингову діяльність, забезпечуючи узгодженість щоденних дій із загальною стратегією розвитку підприємства. Саме взаємозв'язок різних рівнів цілей формує основу для побудови ефективної системи управління маркетингом.

На формування цілей і завдань маркетингової діяльності істотно впливають зовнішні фактори, які зумовлюють необхідність гнучкої адаптації підприємств. Серед ключових викликів сьогодення варто виділити війну в Україні, що спричинила трансформацію споживчих потреб, перебудову логістики та зміщення акцентів у бік соціально відповідального маркетингу; глобалізацію, яка посилює конкуренцію та вимагає від компаній орієнтації на міжнародні стандарти; цифровізацію, що зумовлює широке використання електронної комерції, соціальних мереж і big data для комунікацій із клієнтами; а також кризу попиту, викликану економічною нестабільністю та зниженням купівельної спроможності населення. У цих умовах маркетингова діяльність підприємства повинна поєднувати стратегічну орієнтацію на довгостроковий

розвиток із оперативним реагуванням на швидкоплинні зміни ринкового середовища.

Завдання маркетингової діяльності підприємства конкретизують її сутність та спрямованість, визначаючи практичні кроки для досягнення стратегічних і тактичних орієнтирів. Вони охоплюють як дослідницьку, так і управлінську складові, забезпечуючи ефективне функціонування маркетингової системи. Для більшої наочності ключові завдання маркетингової діяльності систематизовано на рисунку 1.2.

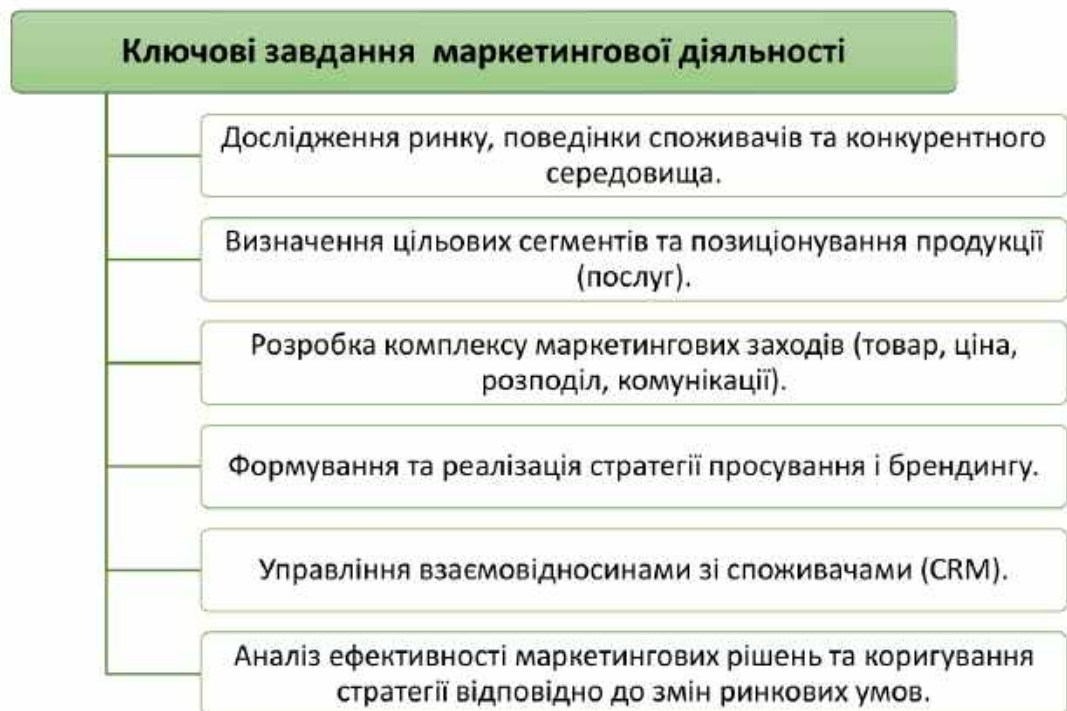


Рис. 1.2. Ключові завдання маркетингової діяльності

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1; 3; 7; 8]

Як видно з рис. 1.2, ключові завдання маркетингової діяльності охоплюють увесь цикл управлінських рішень – від вивчення ринку та визначення цільових сегментів до розробки комплексу маркетингових заходів і контролю їх ефективності. Вони інтегрують дослідницькі, аналітичні та комунікаційні функції, забезпечуючи узгодженість дій підприємства зі змінами зовнішнього середовища та потребами споживачів. Таким чином, реалізація зазначених

завдань створює підґрунтя для досягнення стратегічних цілей і формування стійких конкурентних переваг підприємства [1; 3; 7; 8].

Таким чином, маркетингова діяльність виконує роль інтегратора між внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем, забезпечуючи адаптацію до сучасних викликів і можливостей ринку.

Отже, сутність маркетингової діяльності, її цілі та завдання визначають стратегічну спрямованість підприємства на задоволення потреб споживачів і формування конкурентних переваг. Саме вони слугують фундаментом для побудови ефективної системи управління маркетингом, яка інтегрує дослідницькі, аналітичні та комунікаційні процеси.

1.2. Система управління маркетинговою діяльністю: структура, функції та принципи

Система управління маркетинговою діяльністю є невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і спрямована на забезпечення ефективної взаємодії всіх елементів маркетингової діяльності з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей бізнесу. Вона охоплює сукупність організаційних, економічних, інформаційних і мотиваційних механізмів, що забезпечують планування, реалізацію та контроль маркетингових процесів [1; 7; 9; 13].

Маркетингова діяльність являє собою одну з найважливіших функцій успішної діяльності компанії, яка покликана формувати конкурентоспроможність враховуючи внутрішні та зовнішні фактори впливу. В умовах ринкових відносин успіх компанії залежить від її клієнтоорієнтованості, здатності до гнучкої адаптації та швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку. Основне завдання управління маркетингом полягає у синхронізації процесів управління елементами маркетингового комплексу так, щоб кожен із них, виконуючи своє функціональне призначення, сприяв підвищенню ефективності решти елементів і створенню синергійного ефекту [18].

Як зазначають Ф. Котлер і К. Келлер (2022), система управління маркетингом є цілісним процесом аналізу, планування, реалізації та контролю програм, розроблених для створення, підтримання та розвитку вигідних обмінів із цільовими споживачами [1]. Вітчизняні науковці трактують цю систему як інтегровану сукупність методів і інструментів управлінського впливу, спрямовану на гармонізацію інтересів підприємства та його клієнтів [7; 8; 9].

Структура системи управління маркетингом охоплює такі взаємопов'язані елементи (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Структура системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [7; 8; 9]

Як показано на рис. 1.3, система управління маркетинговою діяльністю підприємства є багаторівневою структурою, у якій взаємопов'язані всі складові процесу управління – від визначення цілей до отримання зворотного зв'язку. Кожен елемент системи виконує специфічну роль, забезпечуючи узгодженість

управлінських дій і стабільність функціонування всієї маркетингової структури. Основні складові системи управління маркетинговою діяльністю подано нижче.

1. Суб'єкти управління – керівництво підприємства, маркетинговий відділ, менеджери з маркетингу, фахівці з аналітики, реклами, PR, цифрових комунікацій тощо.

2. Об'єкти управління – ринки, споживачі, товари, канали розподілу, комунікаційна політика, бренди, ціноутворення.

3. Цілі управління – задоволення потреб споживачів, формування конкурентних переваг, підвищення прибутковості та ефективності діяльності підприємства.

4. Методи і інструменти управління – комплекс маркетингу (4P/7P), маркетингові дослідження, стратегічний аналіз, планування, CRM, digital-інструменти, KPI-контроль.

5. Інформаційне забезпечення – маркетингова інформаційна система (MIS), big data, системи аналітики, бази клієнтів.

6. Зворотний зв'язок – система моніторингу, оцінювання результатів маркетингових рішень, контроль та коригування стратегії [1; 3; 39].

Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві здійснюється у трьох основних напрямках: формування маркетинг-міксу, управління службою маркетингу та внутрішній маркетинг. Такий підхід забезпечує координацію між різними рівнями управління, дозволяючи синхронізувати роботу елементів комплексу маркетингу так, щоб вони взаємно підсилювали один одного, створюючи ефект синергії.

В еволюції організації маркетингових служб можна виокремити чотири етапи розвитку:

1. Маркетинг як функція розподілу, коли основна увага приділялася збуту;
2. Організаційна концентрація маркетингових завдань, коли збутова діяльність стала централізованою;
3. Створення самостійної маркетингової служби, яка відповідає не лише за рекламу, а й за планування, ціноутворення та розвиток продукту;

4. Маркетинг як головна функція компанії, що орієнтує всі підрозділи на задоволення потреб споживачів і стратегічний розвиток. Ця еволюція свідчить про зростання ролі маркетингу як центрального елементу управлінської системи підприємства [18].

5. Таким чином, кожен із наведених елементів відіграє важливу роль у забезпеченні цілісності та ефективності системи управління маркетинговою діяльністю. Їхня взаємодія створює єдиний механізм, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, узгоджувати дії всіх підрозділів та досягати стратегічних цілей. Завдяки цьому маркетингова система підприємства перетворюється на ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку [18].

Злагоджена взаємодія елементів системи управління маркетингом забезпечує не лише організаційну цілісність, а й ефективне виконання ключових управлінських функцій. Саме функціональний аспект визначає практичний зміст діяльності маркетингової служби, спрямовуючи її на досягнення поставлених цілей і реалізацію стратегічних орієнтирів підприємства. Основні функції системи управління маркетинговою діяльністю подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні функції системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

№	Функція	Зміст реалізації	Очікуваний результат
1	Аналітична	Вивчення ринку, попиту, поведінки споживачів, оцінка конкурентів	Визначення можливостей розвитку, мінімізація ризиків
2	Планувальна	Розробка стратегій, програм, бюджетів маркетингу	Чітке визначення напрямів маркетингової політики
3	Організаційна	Формування маркетингової служби, розподіл функцій	Координація роботи підрозділів
4	Інформаційна	Створення системи збору та аналізу маркетингових даних	Прийняття обґрунтованих рішень
5	Мотиваційна	Розробка системи заохочення персоналу	Підвищення ефективності праці, орієнтація на результат
6	Контрольна	Оцінка виконання маркетингових заходів, KPI	Забезпечення ефективності маркетингової діяльності
7	Комунікаційна	Встановлення внутрішніх і зовнішніх комунікацій	Формування позитивного іміджу, лояльності клієнтів

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [1; 3; 7; 8; 9; 39]

Ефективне виконання функцій системи управління маркетингом можливе лише за умови дотримання певних принципів, які визначають загальні правила, підходи та стандарти організації управлінського процесу. Саме принципи управління забезпечують узгодженість дій усіх елементів маркетингової системи, її гнучкість, орієнтацію на споживача та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Основні принципи управління маркетинговою діяльністю підприємства наведено на рисунку 1.4.

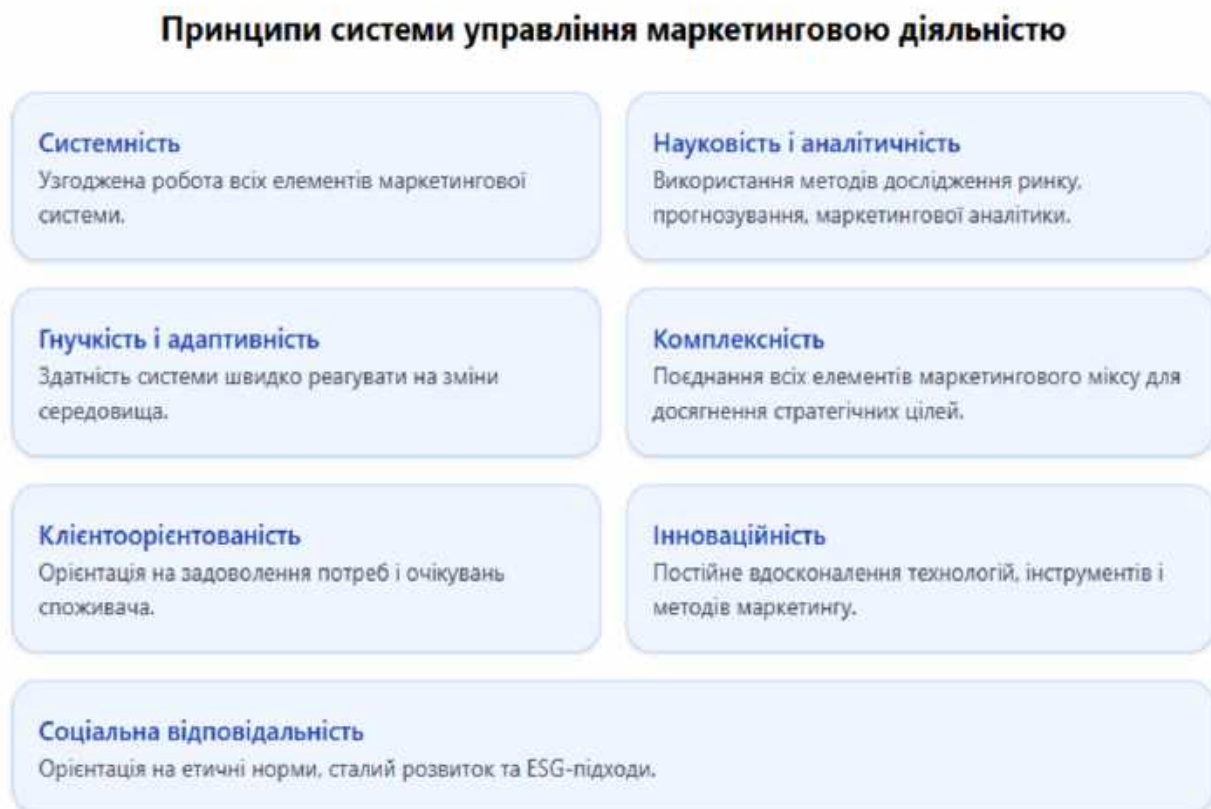


Рис. 1.4. Принципи системи управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1; 3; 7; 8; 9; 39]

Як видно з рис. 1.4, ефективна система управління маркетинговою діяльністю ґрунтується на поєднанні наукових, організаційних і поведінкових принципів, що забезпечують її стабільність, результативність та орієнтацію на споживача. Дотримання зазначених принципів дозволяє підприємству

забезпечити гармонійну взаємодію між підрозділами, підвищити адаптивність до ринкових змін і сформувати конкурентні переваги на довгострокову перспективу. Отже, структура, функції та принципи системи управління маркетингом створюють методологічне підґрунтя для формування сучасних підходів і моделей управління маркетинговою діяльністю [1; 3; 7; 8; 9; 39].

Для підвищення ефективності системи управління маркетингом доцільно впроваджувати сучасні підходи: цифровізацію маркетингових процесів, автоматизацію CRM, удосконалення інформаційних систем, розвиток кадрового потенціалу, створення умов для інновацій та навчання персоналу. Такий підхід дозволяє підприємству забезпечити стратегічну узгодженість дій, адаптацію до ринкових змін і підвищення конкурентоспроможності.

1.3. Сучасні підходи й моделі управління маркетингом у мінливих умовах ринку

Сучасний розвиток ринкових відносин, посилення глобалізації, діджиталізація економіки та високий рівень невизначеності бізнес-середовища зумовили необхідність пошуку нових підходів до управління маркетингом. Традиційні моделі, орієнтовані лише на збут чи комунікації, вже не забезпечують достатньої гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища. Тому управління маркетингом у сучасних умовах набуває системного, стратегічного та аналітичного характеру [2; 12; 17].

У науковій літературі виокремлюють кілька ключових підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства, що відображають еволюцію ролі маркетингу – від функції збуту до стратегічної системи управління розвитком підприємства. Кожен із підходів має свої особливості, інструменти та сферу застосування, що дозволяє підприємствам формувати індивідуальну маркетингову політику, адаптовану до динаміки ринку (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Ключові підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1; 3; 7; 9; 12]

1. Класичний (традиційний) підхід.

Базується на концепції комплексу маркетингу 4Р (Product, Price, Place, Promotion), запропонованій Е. Маккарті та розвинутій Ф. Котлером. Згідно з цим підходом, управління маркетингом розглядається як процес планування, організації та контролю маркетингової діяльності через збалансування чотирьох ключових елементів маркетингового міксу: товарної, цінової, розподільчої та комунікаційної політики. Основна увага приділяється вивченню потреб споживачів, створенню товару, що їх задовольняє, встановленню конкурентоспроможної ціни, вибору ефективних каналів збуту та просуванню. Цей підхід залишається базовим, оскільки формує основу для будь-якої маркетингової стратегії [1; 4].

2. Стратегічний підхід.

Орієнтований на довгострокове планування та формування конкурентних переваг. У межах цього підходу маркетинг розглядається як ключовий інструмент стратегічного управління підприємством. Центральними елементами є аналіз зовнішнього середовища, портфельний аналіз (BCG, McKinsey, ADL),

стратегічне позиціонування, управління життєвим циклом продукту та бренду. Стратегічний маркетинг спрямований не лише на задоволення поточних потреб, а й на прогнозування майбутніх запитів споживачів і розробку нових рішень. Його сутність полягає у випереджальному реагуванні на ринкові зміни, що дозволяє забезпечити стійкість і конкурентоспроможність підприємства у тривалій перспективі [3; 6].

3. Системний підхід.

Розглядає маркетинг як цілісну, інтегровану систему управління, яка взаємодіє з усіма підсистемами підприємства – виробничою, фінансовою, логістичною, кадровою тощо. Головна ідея полягає у забезпеченні узгодженості маркетингових рішень із загальною стратегією розвитку компанії. Системний підхід передбачає використання методів діагностики, прогнозування та контролю результативності маркетингових процесів, що дозволяє вчасно коригувати дії у разі змін зовнішнього середовища. Як зазначає О. Зозульов (2020), системність управління маркетингом сприяє створенню синергії між різними функціональними напрямками підприємства та підвищує ефективність управлінських рішень [7; 9].

4. Клієнтоорієнтований підхід.

Складає основу сучасної парадигми маркетингу, де ключовим ресурсом є не продукт, а клієнт. Основна мета полягає у формуванні довгострокових взаємовідносин із клієнтами на основі довіри, лояльності та цінності. У межах цього підходу активно застосовуються CRM-системи, customer journey map (карта споживчого шляху), методи experience marketing (маркетинг вражень) та сервіс-дизайн. Клієнтоорієнтований підхід вимагає глибокого розуміння поведінки споживачів, персоналізації комунікацій, гнучкості у реагуванні на потреби ринку. У сучасних умовах саме він забезпечує основу для побудови стабільних конкурентних переваг [1; 2; 15].

Згідно з аналітичним звітом McKinsey (2022), компанії, що впроваджують клієнтоорієнтовані CRM-стратегії, демонструють у середньому на 25 % вищий рівень утримання клієнтів порівняно з конкурентами [15].

5. Цифровий підхід.

Пов'язаний із використанням сучасних інформаційних технологій, таких як big data, штучний інтелект (AI), машинне навчання, автоматизація маркетингових процесів (MarTech) і електронна комерція. Цифровий маркетинг дозволяє збирати та аналізувати великі обсяги даних про поведінку споживачів, проводити точний таргетинг, персоналізувати пропозиції та оперативно оцінювати ефективність рекламних кампаній у реальному часі. Цей підхід значно розширює можливості традиційного маркетингу, роблячи його аналітичним, інтерактивним і гнучким. Застосування digital-технологій особливо актуальне для підприємств, що працюють у висококонкурентних середовищах і на глобальних ринках [11; 14; 21; 33].

За даними дослідження Deloitte (2023), понад 60 % компаній Європейського Союзу вже інтегрували елементи Data-Driven Marketing у свої CRM-системи, що дозволяє персоналізувати комунікації та підвищувати ефективність рекламних кампаній у реальному часі [14].

6. Соціально-відповідальний підхід.

Цей підхід ґрунтується на ідеї балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями бізнесу. Маркетинг розглядається як інструмент не лише для отримання прибутку, а й для досягнення суспільно значущих результатів – підвищення якості життя, підтримки сталого розвитку, збереження довкілля, розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У сучасній практиці цей напрям проявляється у розвитку КСВ-маркетингу, етичних комунікацій, «зеленого» брендингу та соціальних ініціатив. У контексті післявоєнного відновлення України та посилення уваги до екологічної безпеки соціально-відповідальний маркетинг набуває особливого значення як чинник формування позитивного іміджу підприємства [16; 18; 34].

Таким чином, сучасні підходи до управління маркетингом демонструють перехід від короткострокової орієнтації на продаж до інтегрованого управління відносинами, цінністю та сталим розвитком. У практичній діяльності підприємства часто комбінують кілька підходів, формуючи гібридні моделі

управління, які дозволяють ефективно реагувати на глобальні виклики, цифрові трансформації та зростаючі очікування споживачів.

Розвиток маркетингового менеджменту супроводжується поступовою трансформацією підходів до управління – від продуктово-орієнтованих до клієнтоцентричних та інтегрованих моделей. Еволюція цих підходів відображає зміни у пріоритетах підприємств, що зумовлені розвитком інформаційних технологій, глобалізацією та зростанням ролі споживача у процесі створення цінності. Послідовність основних етапів еволюції управлінських концепцій маркетингу наведено на рисунку 1.6.



Рис 1.6. Еволюція підходів до управління маркетингом

Джерело: побудовано автором за матеріалами [1; 3; 9; 12]

Як показано на рис. 1.6, еволюція підходів до управління маркетингом відображає поступовий перехід від класичних концепцій, орієнтованих на продукт і збут, до сучасних інтегрованих моделей, заснованих на клієнтоорієнтованості, аналітиці даних та цифрових технологіях. Ці зміни

зумовлені трансформацією ринкового середовища, розвитком інформаційних технологій, посиленням конкуренції та зростанням вимог споживачів.

У результаті сформувалася низка сучасних підходів до управління маркетингом, які відрізняються за своїм інструментарієм, рівнем стратегічної орієнтації та здатністю адаптуватися до динамічних умов ринку. Вони поєднують як класичні принципи маркетингового менеджменту, так і інноваційні елементи цифрової аналітики, автоматизації, соціальної відповідальності та сталого розвитку [1; 3; 9; 12].

Кожен із розглянутих підходів має своє відображення у певних моделях управління маркетингом. У таблиці 1.5 подано коротку характеристику найбільш поширених моделей, що використовуються у сучасній практиці підприємств.

Таблиця 1.5

Моделі управління маркетингом у сучасних умовах

Модель	Сутність	Ключові особливості
Модель 4P (Product, Price, Place, Promotion)	Класична модель маркетингового міксу, спрямована на управління товаром, ціною, каналами збуту та просуванням.	Базовий інструментарій; орієнтація на продукт.
Модель 7P (розширений маркетинговий мікс)	Додатково враховує елементи <i>People, Process, Physical evidence</i> – персонал, процеси та фізичні докази.	Застосовується у сфері послуг; акцент на взаємодії з клієнтом.
Модель SIVA (Solution, Information, Value, Access)	Альтернатива 4P, орієнтована на споживача: рішення для клієнта, інформація, цінність і доступ.	Клієнтоцентричний підхід; зворотна логіка управління.
Модель Relationship Marketing (RM)	Базується на побудові довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами.	Використовує CRM, лояльність, комунікації «business-to-customer».
Модель Data-Driven Marketing (DDM)	Управління маркетингом на основі аналітики великих даних.	Використання штучного інтелекту, автоматизації та персоналізації.
Модель Holistic Marketing	Комплексний підхід, що інтегрує всі складові маркетингу: внутрішній, інтегрований, соціально-відповідальний і взаємовідносин.	Спрямована на узгодження інтересів компанії, споживачів і суспільства.

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [1; 3; 12; 14]

Сучасна практика підтверджує результати теоретичних досліджень: у 2024 р. понад 70 % великих компаній США та ЄС використовують комбінацію стратегічного, цифрового та клієнтоорієнтованого підходів, формуючи гібридні моделі управління маркетингом [14].

В умовах швидких технологічних змін, воєнних викликів, інформаційних ризиків і глобальної конкуренції ефективне управління маркетингом потребує синергії різних підходів. Компанії дедалі частіше поєднують стратегічне планування зі швидкими digital-інструментами, використовують аналітику даних для прогнозування поведінки споживачів та створення персоналізованих рішень. Гнучкість, адаптивність і клієнтоорієнтованість стають визначальними чинниками успішної маркетингової політики.

Таким чином, сучасні підходи й моделі управління маркетингом формують нову парадигму, у якій головну роль відіграють не стільки товари чи канали збуту, скільки цінність для споживача, довіра та взаємодія. Це створює основу для переходу підприємств до інтегрованих систем управління маркетингом, що поєднують цифрові, аналітичні та соціально-відповідальні складові [1; 7; 9; 19].

Для українських підприємств у період післявоєнного відновлення особливого значення набувають клієнтоорієнтований, цифровий та соціально-відповідальний підходи, які сприяють підвищенню довіри споживачів і формуванню позитивного іміджу на внутрішньому та міжнародному ринках.

Отже, сучасні підходи й моделі управління маркетингом формують методологічну основу для побудови системи маркетингового менеджменту підприємства. Їхнє поєднання дозволяє досягати стратегічної узгодженості рішень, забезпечувати гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та створювати цінність для споживачів, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «МХП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика та особливості управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»

Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт» (МХП) – один із лідерів агропромислового комплексу України та провідний експортер харчових продуктів до країн Європи, Близького Сходу, Африки й Азії.

Підприємство було засноване у 1998 році і за цей час перетворилося на багатoproфільну корпорацію з міжнародною присутністю. Сьогодні МХП – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, виробник якісних і смачних продуктів харчування, що покращують життя споживачів. МХП об'єднує понад 38 тисяч працівників в Україні та за кордоном, входить до ТОП-20 кращих роботодавців України за версією Forbes Ukraine [29].

Під час повномасштабної війни компанія бачить своїм завданням підтримку економіки та продовольчої безпеки України. У 2023 році внесок МХП у ВВП України становив \$2 млрд, або 1,1% загального обсягу. В умовах війни та загального падіння виробництва такий результат демонструє системну роль МХП у підтримці фінансової стійкості країни.

МХП вже декілька років поспіль є найбільшим платником податків у агросекторі – за 2022-24 воєнні роки компанія сплатила 18,2 млрд грн податків та зборів. Попри повномасштабну війну, МХП продовжує не тільки стабільно працювати, але й активно інвестує – у 2024 році МХП визнано одним з найбільших інвесторів країни (Forbes Ukraine, NV). За 2022-2024 роки у МХП інвестувала \$690 млн у розвиток бізнесу [29].

Серед основних напрямів для інвестування – підтримка та модернізація технологій і обладнання, диджитальна трансформація, проекти зі збільшення ефективності виробництва та зменшення собівартості продукції,

енергоефективність та енергонезалежність компанії, соціальні ініціативи, розвиток кулінарного бізнесу та випуск нових продуктів.

МХП інвестує в інновації та бізнеси, що розширюють нашу food-екосистему, а також розвиває стратегічні партнерства з гравцями food-індустрії – з метою годувати людей.

Ці інвестиції не лише зміцнюють бізнес, а й дозволяють підтримувати харчову безпеку країни, створювати нові робочі місця, робити більший внесок в національну економіку [29].

До складу групи входить понад 30 структурних підрозділів і дочірніх компаній в Україні та за кордоном (зокрема, у Словенії, Хорватії, Сербії, Нідерландах). Головними торговими марками компанії є «Наша Ряба», «Бацинський», «Легко», «Секрети шефа», «Епікур», які добре відомі українським споживачам і представлені у більш ніж 60 країнах світу.



Рис. 2.1. Торгові марки ПрАТ «МХП»

Джерело: [29]

Місія ПрАТ «МХП» полягає у виробництві якісних, безпечних і доступних продуктів харчування, які сприяють підвищенню якості життя споживачів. Основна стратегічна мета підприємства – зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках, розширення експорту, впровадження інноваційних технологій та принципів сталого розвитку.

Діяльність ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» охоплює повний цикл аграрного виробництва – від вирощування сировини до реалізації готової продукції кінцевому споживачу. Такий вертикально інтегрований підхід забезпечує контроль якості на всіх етапах і дає можливість компанії зберігати стабільну рентабельність навіть за умов економічних коливань (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності ПрАТ «МХП» та їх характеристика

№	Напрямок діяльності	Характеристика	Частка у загальній структурі доходів, %
1	Вирощування зернових культур	Вирощування кукурудзи, пшениці, сої, соняшнику; використання інноваційних агротехнологій та GPS-моніторингу; власний земельний банк понад 350 тис. га.	15
2	Виробництво комбікормів і переробка сировини	Власні комбікормові заводи потужністю понад 1,5 млн тонн на рік; замкнутий цикл виробництва, контроль якості за стандартами ISO, HACCP.	10
3	Розведення птиці та виробництво м'яса курятини	Ключовий напрямок діяльності; птахофабрики «Миронівська», «Вінницька», «Перемога Нова»; обсяг виробництва понад 700 тис. тонн на рік.	60
4	Виробництво м'ясопереробних продуктів і готових страв	Виробництво ковбас, напівфабрикатів, готових страв під брендами «Башинський», «Легко», «Секрети Шефа»; розвиток напрямку convenience food.	10
5	Експортна діяльність і міжнародні представництва	Експорт до 60 країн світу; філії в ЄС, на Балканах та Близькому Сході; сертифікація Halal, ISO, ЄС.	5

Джерело: складено автором за матеріалами [29; 30]

У загальній структурі виручки компанії найбільшу частку займає виробництво м'яса курятини (понад 60%), що визначає профіль підприємства як птахівничого холдингу. Друге місце посідає виробництво зернових (15%) – стратегічна основа для забезпечення власних комбікормових потужностей. Решта напрямів – м'ясопереробка, експорт, виробництво комбікормів – виконують підтримувальні та диверсифікаційні функції, що підвищують стійкість бізнес-моделі компанії [29; 30].

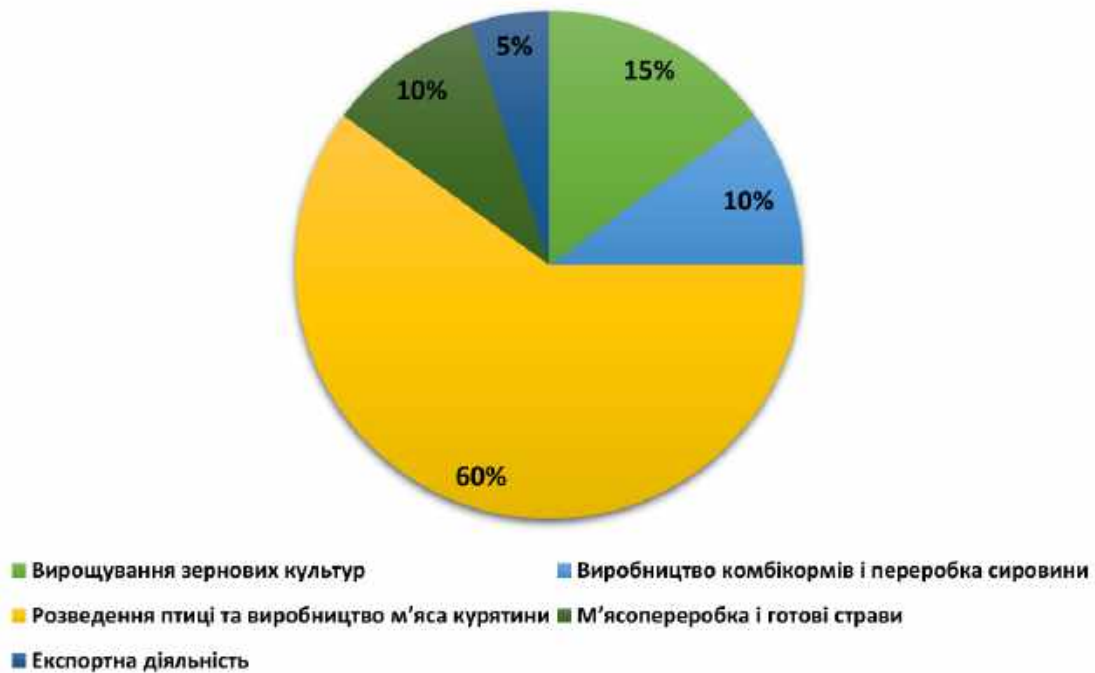


Рис. 2.1. Структура доходів ПрАТ «МХП» за основними напрямками діяльності, %

Джерело: *побудовано автором за матеріалами [29; 30]*

У цілому, багатовекторність діяльності ПрАТ «МХП» створює потужну економічну основу для реалізації комплексної маркетингової стратегії. Завдяки вертикальній інтеграції, контролю якості та диверсифікації напрямів компанія ефективно поєднує виробничі, збутові та маркетингові функції, забезпечуючи стійке зростання навіть у нестабільних умовах ринку.

Для більш повного розуміння поточного фінансового стану та тенденцій розвитку підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП». Саме ці показники дозволяють оцінити динаміку доходів, рівень прибутковості, структуру активів і зобов'язань, а також ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз фінансових результатів у динаміці за 2020 – 2024 рр. є особливо важливим з огляду на вплив макроекономічних чинників, пандемії COVID-19, воєнного стану в Україні, змін логістичних ланцюгів і коливань валютних курсів.

Узагальнені фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» за досліджуваний період наведено в таблиці 2.2, що створює аналітичне підґрунтя для подальшої оцінки ефективності управлінських і маркетингових рішень.

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Одиниці
Дохід,	35 973,9	45 996,9	46 726,2	51 298,1	46 793,3	млн грн
Чистий прибуток	–1 846,8	–2 476,8	–584,3	–761,5	1 262,1	млн грн
Активи	32 468,8	32 221,4	34 110,9	46 625,7	44 606,8	млн грн
Зобов'язання	42 787,4	34 947,2	36 067,0	51 914,2	45 867,2	млн грн
Рентабельність	–5,1	–5,4	–1,2	–1,5	2,7	%

Джерело: складено автором за матеріалами [30; 31; 32]

Фінансова динаміка ПрАТ «МХП» у 2020–2024 рр. свідчить про поступове зростання доходу та структурне оздоровлення балансу: після періоду збитковості компанія у 2024 р. відновила прибутковість, зберігши розширену базу активів і водночас зменшивши боргове навантаження. Співвідношення зобов'язань до активів покращилося майже до паритету, що підвищує стійкість до зовнішніх шоків і створює простір для інвестицій. Хоча зберігаються ризики, пов'язані з макроекономічною нестабільністю, валютними коливаннями та логістикою, результати 2024 року демонструють дисципліну витрат і більш збалансовану структуру фінансування. Загалом, компанія перейшла від фази адаптації до етапу стійкого відновлення з потенціалом підтримувати позитивну маржу та зміцнювати конкурентні позиції [30; 31; 32].

Для наочності подальшого аналізу, динаміку ключових показників подано графічно: на рис. 2.2 зіставлено зміну доходу та чистого прибутку у 2020–2024 рр., що дозволяє оцінити траєкторію відновлення рентабельності, а на рис. 2.3 відображено активи та зобов'язання за той самий період, що дає змогу простежити зміни структури балансу та боргового навантаження.

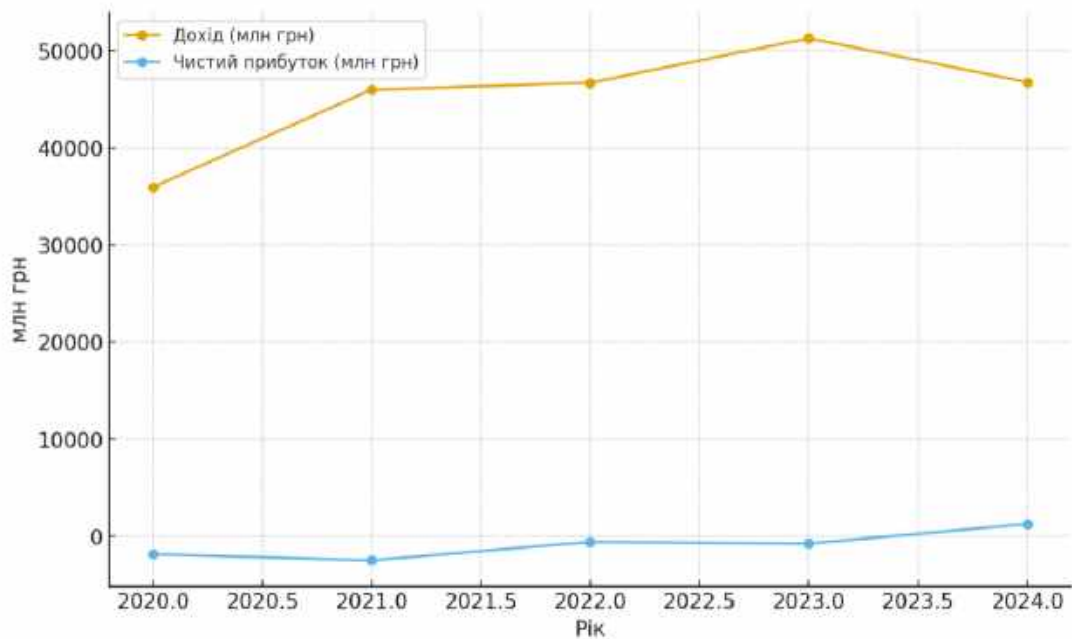


Рис. 2.2. Дохід та чистий прибуток ПРАТ «МХП», 2020–2024 (млн грн)

Джерело: побудовано автором за матеріалами [30; 31; 32]

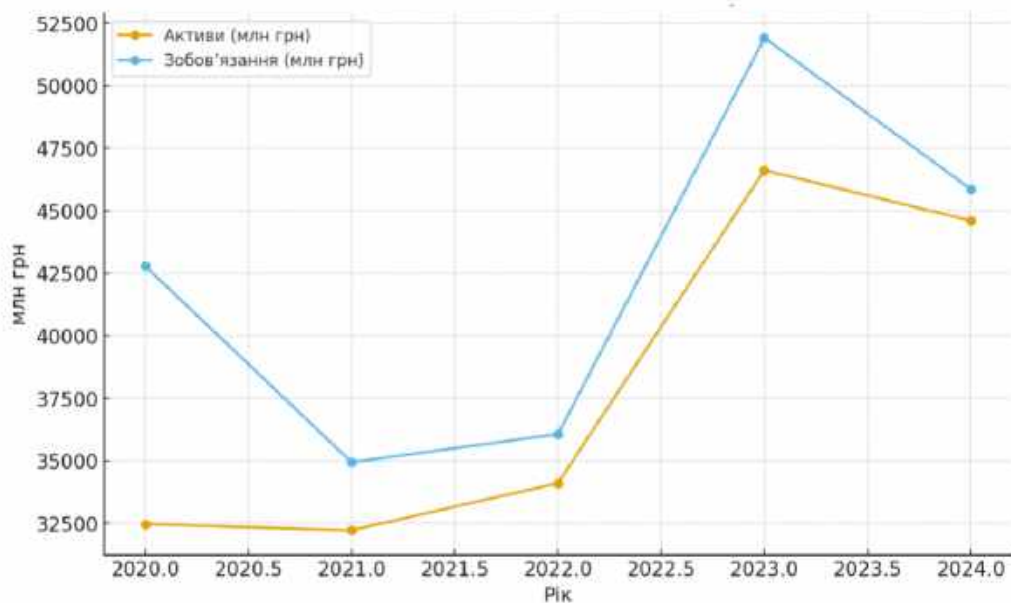


Рис. 2.3. Активи та зобов'язання ПРАТ «МХП», 2020–2024 (млн грн)

Джерело: побудовано автором за матеріалами [30; 31; 32]

Для глибшого розуміння механізму функціонування підприємства та особливостей прийняття управлінських рішень доцільно розглянути організаційну структуру управління ПрАТ «МХП», зосередивши увагу на

визначенні місця й ролі служби маркетингу в загальній системі менеджменту компанії. Аналіз організаційної структури дозволяє оцінити рівень інтеграції маркетингових функцій у стратегічне та операційне управління підприємством.

Організаційна структура управління ПрАТ «МХП» побудована за функціонально-дивізійним принципом, що є характерним для великих вертикально інтегрованих агропромислових холдингів. Така модель поєднує централізоване стратегічне управління з децентралізованою операційною діяльністю окремих бізнес-напрямів, зокрема птахівництва, рослинництва, переробки, експорту, логістики та збуту, що забезпечує гнучкість управління й адаптацію до змін ринкового середовища [29].

У системі управління компанії служба маркетингу відіграє одну з ключових ролей, виконуючи функцію інтегратора між виробничими, збутовими, комунікаційними та аналітичними підрозділами. Вона підпорядковується директору з маркетингу та комунікацій, який входить до складу топменеджменту холдингу та безпосередньо звітує виконавчому директору МНП SE, що свідчить про стратегічну значущість маркетингу в управлінській ієрархії компанії.

У загальній структурі управління ПрАТ «МХП» маркетингова служба здійснює тісну міжфункціональну взаємодію з:

- відділом продажів і логістики – щодо планування обсягів реалізації, управління каналами збуту та формування цінової політики;
- виробничими підрозділами – у частині прогнозування попиту, планування асортименту та впровадження інноваційних продуктів;
- фінансовою службою – під час формування бюджетів маркетингових кампаній і контролю ефективності витрат;
- HR-департаментом – у межах розвитку внутрішніх комунікацій і формування бренду роботодавця (employer branding) [29].

Місце служби маркетингу в ієрархії управління ПрАТ «МХП» та її інтеграція з фінансовим, виробничим, комерційним і HR-напрямами наочно представлені на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Місце служби маркетингу в організаційній структурі ПРАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [29]

Представлена на рис. 2.4 організаційна структура свідчить про централізований характер управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» та її тісну взаємодію з виробничими, комерційними й фінансовими підрозділами, що створює передумови для впровадження data-driven підходів у системі управління.

Таким чином, маркетингова служба ПрАТ «МХП» виконує координаційну й аналітичну функції, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його брендів на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Важливою складовою ефективного функціонування маркетингової системи ПрАТ «МХП» є чіткий розподіл функціональних обов'язків між підрозділами служби маркетингу. Це забезпечує комплексність, узгодженість дій і орієнтацію всієї діяльності компанії на задоволення потреб споживачів.

Основні напрями та зміст функцій служби маркетингу ПрАТ «МХП» узагальнено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні функції служби маркетингу ПрАТ «МХП»

Функція	Зміст і напрями реалізації
Маркетингові дослідження	Аналіз ринку, конкурентного середовища, споживчих уподобань та тенденцій у харчовій галузі; виявлення перспективних ніш і прогнозування попиту.
Бренд-менеджмент	Розробка, підтримка та розвиток брендів групи: «Наша Ряба», «Бащинський», «Легко», «Секрети Шефа», «ЕріС» тощо; контроль позиціонування та впізнаваності торгових марок.
Комунікації та PR	Формування корпоративного іміджу, проведення рекламних кампаній, управління репутацією компанії, організація взаємодії зі ЗМІ та партнерами.
Цифровий маркетинг	Просування у цифрових каналах; управління соціальними мережами; SEO/SMM; розробка контент-стратегій; робота з CRM-системами та аналітикою споживачів.
Розвиток експортних ринків	Адаптація продукції під вимоги міжнародних стандартів; участь у виставках; формування комунікацій з торговельними мережами країн ЄС, Близького Сходу та Африки.
Соціальна відповідальність та ESG-комунікації	Просування принципів сталого розвитку; інформування про екологічні, етичні та соціальні ініціативи компанії; підтримка корпоративних програм відповідальності.

Джерело: складено автором за матеріалами [29]

Отже, служба маркетингу ПрАТ «МХП» виконує широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку компанії, формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій. Її діяльність охоплює як аналітичні, так і комунікаційні, брендингові та цифрові напрями, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкового середовища й підтримувати високий рівень впізнаваності брендів холдингу [29].

Маркетинговий менеджмент у ПрАТ «МХП» базується на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності та сталого розвитку. У сучасних умовах компанія активно впроваджує цифрові технології, системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), брендові стратегії та соціально відповідальні ініціативи, що забезпечує її стійкі позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках (рис.2.5).



Рис.2.5. Сучасні напрями маркетингового менеджменту ПрАТ «МХП»
Джерело: побудовано автором за матеріалами [1; 12; 29]

МХП системно розвиває цифрові канали комунікації з цільовими аудиторіями. Акцент робиться на просуванні у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube), впровадженні програм лояльності, SEO- та контент-маркетингу. Використання аналітики даних, А/В-тестування та таргетованої реклами дозволяє персоналізувати взаємодію зі споживачами та підвищувати ефективність рекламних кампаній [2; 11; 14].

Компанія володіє потужним портфелем торгових марок – «Наша Ряба», «Бащинський», «Легко», «ЕріС», «Секрети Шефа», кожен із яких має чітке позиціонування на своєму ринку. Управління брендами здійснюється через комплекс маркетингових інструментів: моніторинг споживчих настроїв, контроль якості продукції, ребрендинг і розробку нових комунікаційних стратегій [29].

МХП активно використовує CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами, інтегруючи дані з онлайн- і офлайн-каналів продажу. Це дозволяє створювати єдину базу клієнтів, аналізувати їх поведінку, виявляти закономірності попиту та підвищувати рівень задоволеності

споживачів. Компанія переходить від транзакційного підходу до довгострокового партнерства зі споживачем [11; 16; 28].

МХП реалізує численні соціальні програми в межах ініціатив «МХП – Громаді», «МХП Еко Енерджі» та «МХП Порядок». Компанія впроваджує принципи ESG (Environmental, Social, Governance), спрямовані на екологічну безпеку, розвиток місцевих громад, енергоефективність і прозорість бізнесу. КСВ-комунікації інтегровані у загальну маркетингову стратегію як елемент формування позитивного іміджу та довіри до бренду.

Таким чином, сучасна маркетингова діяльність ПрАТ «МХП» поєднує традиційні інструменти управління з інноваційними цифровими рішеннями, формуючи багатовимірну систему, орієнтовану на споживача, бренд та соціальну цінність бізнесу (табл.2.5) [16; 33; 34].

Таблиця 2.5

Сучасні напрями маркетингового менеджменту ПрАТ «МХП»

Напрямок	Зміст і особливості реалізації	Очікувані результати
Digital-маркетинг	Використання інструментів SEO, SMM, таргетованої реклами, e-mail маркетингу, аналітики даних, автоматизації маркетингових кампаній.	Збільшення охоплення аудиторії, персоналізація комунікацій, підвищення ефективності реклами.
Бренд-менеджмент	Управління брендами «Наша Ряба», «Бащинський», «Легко», «ЕріС»; оновлення дизайну, контроль позиціонування, посилення емоційного зв'язку зі споживачем.	Підвищення впізнаваності брендів, зростання лояльності споживачів.
CRM та клієнтоорієнтованість	Збір і аналіз даних про клієнтів, управління взаємовідносинами, сегментація, розробка персоналізованих пропозицій.	Збільшення рівня задоволеності споживачів, зростання повторних продажів.
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Реалізація програм «МХП – Громаді», «МХП Еко Енерджі», «МХП Порядок»; впровадження принципів ESG.	Підвищення репутації компанії, зміцнення довіри громадськості та партнерів.

Джерело: складено автором за матеріалами [11; 14; 25]

Отже, проведений аналіз організаційно-економічної діяльності ПрАТ «МХП» показав, що підприємство має стабільні фінансові результати, розвинену

систему управління та чітко структуровану маркетингову службу. Служба маркетингу виконує стратегічну роль у забезпеченні конкурентоспроможності компанії, реалізуючи сучасні підходи до управління – digital-маркетинг, бренд-менеджмент, CRM-технології та КСВ-ініціативи. Це дозволяє ПрАТ «МХП» ефективно адаптуватися до ринкових змін, посилювати позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках та забезпечувати довгостроковий розвиток.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності та ефективності системи управління маркетингом ПрАТ «МХП»

Сучасні умови функціонування агропромислових підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності, зумовленим воєнними ризиками, значними коливаннями цін на сировину та енергоносії, ускладненням логістичних ланцюгів, а також зростанням вимог споживачів до якості, безпечності та екологічності продукції. Водночас активна цифровізація ринкових комунікацій і посилення конкуренції актуалізують необхідність застосування сучасних підходів до управління маркетинговою діяльністю.

Для ПрАТ «МХП» – одного з лідерів вітчизняної м'ясопереробної та агропромислової галузі – маркетингова система відіграє ключову роль у формуванні стійких конкурентних переваг, забезпеченні стабільного розвитку та підтриманні високого рівня впізнаваності брендів на внутрішньому й зовнішньому ринках. Саме маркетинг виступає інструментом узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами цільових сегментів споживачів, а також механізмом адаптації компанії до змін ринкового середовища.

З метою комплексної оцінки ефективності системи управління маркетингом ПрАТ «МХП» доцільно здійснити аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища функціонування підприємства. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє виявити макроекономічні, політичні, соціальні та

технологічні чинники, що безпосередньо впливають на формування маркетингової стратегії та вибір інструментів маркетингових комунікацій. Водночас дослідження внутрішнього середовища дає змогу оцінити ресурсний потенціал компанії, організаційну структуру, рівень розвитку маркетингових компетенцій, цифрових інструментів та аналітичних можливостей.

Для аналізу впливу макросередовищних факторів у роботі використано PEST-аналіз, який дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують умови реалізації маркетингової діяльності ПрАТ «МХП» та визначають стратегічні орієнтири її розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.3

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «МХП»

Фактор	Характеристика впливу	Потенційні можливості	Потенційні загрози
Політичні	Військовий стан, державна підтримка аграрного експорту, нові санітарні регламенти ЄС	Доступ до програм підтримки, розширення експорту до країн ЄС	Ризики логістики, зростання митних бар'єрів
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання собівартості виробництва	Розвиток локального виробництва, диверсифікація експорту	Зниження купівельної спроможності населення
Соціальні	Попит на здорове харчування, інтерес до локальних і екологічних продуктів	Розвиток брендів з орієнтацією на «здоровий спосіб життя»	Зміна харчових звичок, зниження споживання м'яса
Технологічні	Цифровізація торгівлі, автоматизація маркетингу, нові технології обробки	Впровадження CRM, аналітичних систем, Big Data	Ризики кібербезпеки, потреба у кваліфікованих кадрах

Джерело: складено автором за матеріалами [18; 23; 24; 34]

Узагальнення результатів PEST-аналізу свідчить, що зовнішнє середовище ПрАТ «МХП» характеризується високою динамічністю та потребує гнучкої адаптації маркетингової стратегії до змін політичних, економічних і технологічних умов. Водночас, крім макrorівневих чинників, на ефективність функціонування маркетингової системи безпосередньо впливають учасники

ринку – споживачі, постачальники, посередники та, передусім, конкуренти, які формують мікросередовище підприємства [18; 34].

Тому наступним етапом дослідження є аналіз конкурентного середовища, що дає змогу визначити позиції ПрАТ «МХП» серед основних гравців ринку м'ясопродуктів України, оцінити рівень їх digital-активності, цінової політики та репутаційної привабливості.

На ринку м'яса та м'ясопродуктів основними конкурентами ПрАТ «МХП» є компанії «Глобинський м'ясокомбінат», «Ювілейний», «Алан», а також «Агро-Овен». Їхні ключові параметри порівняно в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Порівняльний аналіз конкурентів ПрАТ «МХП»

Показник	ПрАТ «МХП»	«Глобинський МК»	«Алан»	«Агро-Овен»
Частка ринку, %	35	20	15	10
Основний сегмент	Курятина, м'ясопродукти	М'ясні делікатеси	Ковбаси, снеки	Свинина
Канали збуту	Власна мережа, рітейл, HoReCa, експорт	Рітейл, HoReCa	Рітейл	Рітейл
Digital-активність	Висока (CRM, SMM, контент-маркетинг)	Середня	Середня	Низька
Репутаційний імідж	Висока довіра, ESG-звітність	Позитивний	Стабільний	Локальний

Джерело: складено автором за матеріалами [23; 24; 27]

Для наочного відображення конкурентного розподілу ринку доцільно подати структуру ринку м'ясопродуктів України у вигляді кругової діаграми, що ілюструє частку кожного основного виробника. Така візуалізація дає змогу чітко визначити позиції ПрАТ «МХП» серед провідних учасників галузі та підтвердити його лідерство за обсягами реалізації продукції. Зокрема, частка компанії становить близько 35 % ринку, що суттєво перевищує показники найближчих конкурентів – «Глобинського МК» (20 %), «Алан» (15 %) та «Агро-Овен» (10 %) [24; 27].

На рисунку 2.6 відображено структуру ринку м'ясопродуктів за основними конкурентами, побудовану за узагальненими галузевими даними та експертними оцінками.



Рис. 2.6. Структура ринку м'ясопродуктів України за основними конкурентами

Джерело: побудовано за матеріалами [24; 27]

Як видно з рисунка 2.7, ПрАТ «МХП» утримує провідну позицію на ринку м'ясопродуктів України, забезпечуючи близько 35% загального обсягу реалізації. Друге місце посідає «Глобинський МК» із часткою 20%, далі – «Алан» (15%) та «Агро-Овен» (10%). Сукупна частка інших виробників становить орієнтовно 20%. Такий розподіл ринку підтверджує домінування МХП у галузі, зумовлене масштабами виробництва, потужною логістикою та активною маркетинговою політикою компанії [24; 27].

Отримані результати кількісного аналізу ринку доцільно доповнити якісною оцінкою позиціонування основних конкурентів, що дозволяє комплексно відобразити їхні маркетингові стратегії. Якщо кругова діаграма демонструє лише структуру ринку за обсягом реалізації, то позиційна карта дає змогу оцінити сприйняття брендів споживачами за двома ключовими параметрами – рівнем цін та рівнем якості продукції. Такий підхід дозволяє

точніше визначити конкурентні переваги ПрАТ «МХП» і виявити потенційні зони для подальшого стратегічного розвитку компанії (рис. 2.7).

Таблиця 2.5

Оцінка рівня цін та якості продукції основних конкурентів ПрАТ «МХП»

Компанія	Рівень цін (1–10)	Рівень якості (1–10)	Пояснення
ПрАТ «МХП»	7.2	9.3	преміальний сегмент, найвища якість
«Глобинський МК»	6.0	8.2	висока якість, помірна ціна
«Алан»	5.3	7.4	середній сегмент
«Агро-Овен»	4.5	6.5	нижчі ціни, локальний ринок

Джерело: складено автором за матеріалами [23; 24; 27]

На основі даних, наведених у табл. 2.5, для наочного відображення конкурентних позицій ПрАТ «МХП» та основних учасників ринку побудовано позиційну карту за рівнем цін і якості продукції (рис. 2.8). Вона дозволяє візуалізувати відносне розміщення конкурентів і підтвердити орієнтацію ПрАТ «МХП» на преміальний сегмент із високими показниками якості.

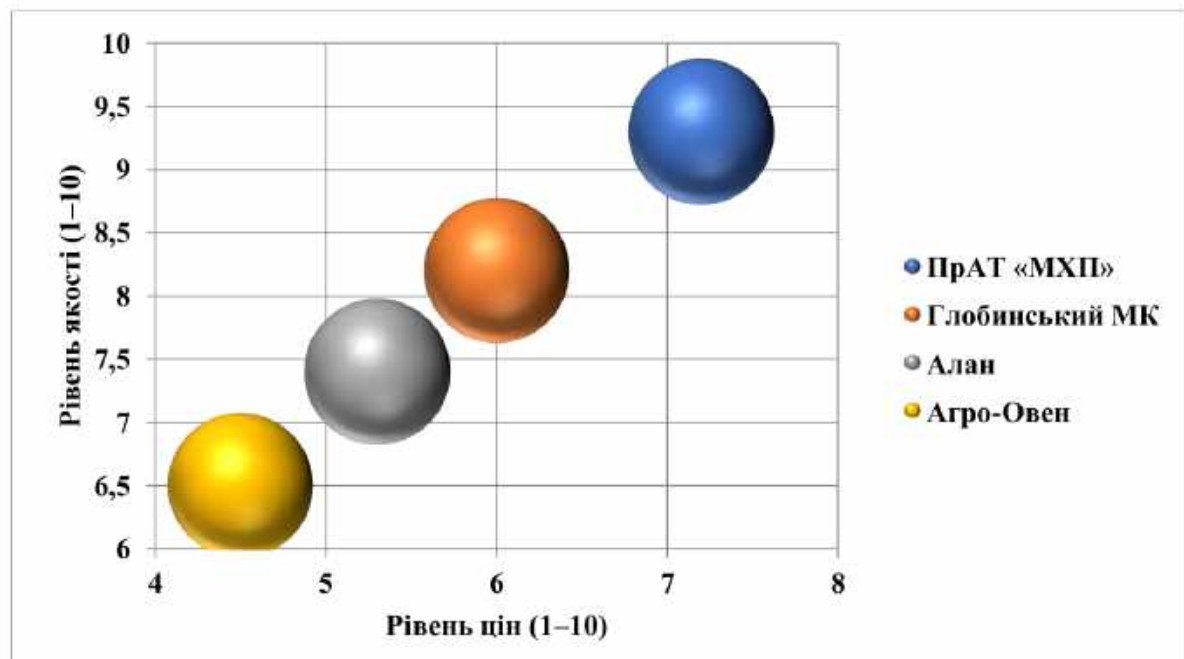


Рис. 2.8. Позиційна карта конкурентів за рівнем цін та якості

Джерело: побудовано автором за матеріалами [23; 24; 27]

Як видно з рис. 2.8, ПрАТ «МХП» займає лідерські позиції на ринку, поєднуючи відносно високий рівень цін із найвищими показниками якості продукції. Таке позиціонування свідчить про орієнтацію компанії на преміальний сегмент і формування стійкої конкурентної переваги за рахунок бренду, контролю якості та довіри споживачів. Водночас розміщення інших виробників у середньому та нижчому цінових сегментах підтверджує диференціацію ринку й обґрунтовує доцільність подальшого розвитку клієнтоорієнтованих і value-based маркетингових стратегій ПрАТ «МХП».

Конкуренти «Глобинський МК» та «Алан» орієнтуються переважно на середній ціновий сегмент, тоді як «Агро-Овен» займає позицію локального виробника з нижчим рівнем цін. Така структура ринку підкреслює конкурентну перевагу МХП у сегменті “якість + довіра бренду”.

Внутрішнє середовище ПрАТ «МХП» формують ресурси, компетенції та процеси, що визначають потенціал підприємства. Основні характеристики подано в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «МХП»

Напрямок аналізу	Позитивні аспекти	Проблемні аспекти
Фінансові ресурси	Висока капіталізація, стабільна виручка, доступ до зовнішнього фінансування	Залежність від валютного курсу, сезонність надходжень
Організаційна структура	Централізована маркетингова служба, розвинений digital-відділ	Недостатня автономність регіональних підрозділів
Маркетингова діяльність	Потужні бренди («Наша Ряба», «Башинський», «Ері»), активна SMM-присутність	Фрагментарність CRM-даних, низька інтеграція з ERP
Інновації та R&D	Інвестиції у нові технології виробництва, сертифікація якості	Потреба у масштабуванні R&D для продуктових інновацій
Персонал	Професійна команда, корпоративна академія	Потреба у розвитку digital-компетенцій

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 7; 18; 23; 29]

Проведений аналіз внутрішнього середовища свідчить, що ПрАТ «МХП» володіє сильними фінансовими, організаційними та маркетинговими позиціями,

які забезпечують стійкість компанії навіть за умов економічної нестабільності. Основними перевагами є висока капіталізація, ефективна централізована структура управління, розвинені бренди та інноваційна діяльність. Водночас ідентифіковано низку проблемних аспектів, серед яких – залежність від валютних коливань, недостатня інтеграція CRM та ERP систем, а також потреба у розвитку digital-компетенцій персоналу. Ці чинники визначають напрями подальшого вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу зовнішнього (PEST, конкурентного середовища) та внутрішнього середовища ПрАТ «МХП», можна зробити висновок, що підприємство має потужний ресурсний потенціал і стійкі ринкові позиції, проте зазнає впливу низки зовнішніх ризиків і внутрішніх обмежень. Для комплексної оцінки взаємодії цих факторів та визначення стратегічних пріоритетів подальшого розвитку доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні й слабкі сторони підприємства, а також окреслити можливості та загрози його функціонування на ринку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ПрАТ «МХП»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока впізнаваність і довіра до брендів «Наша Ряба», «Бацинський», «Ері», які формують позитивний імідж компанії на внутрішньому ринку.	Фрагментарність CRM-системи та недостатня інтеграція з ERP, що ускладнює персоналізацію маркетингових комунікацій.
Вертикально інтегрована бізнес-модель (виробництво – переробка – дистрибуція – збут), що забезпечує контроль якості та стабільність постачання.	Залежність від внутрішнього ринку (понад 70 % реалізації), що знижує диверсифікацію ризиків.
Потужна власна логістика та дистрибуційна мережа (HoReCa, ритейл, експорт).	Низька швидкість прийняття рішень у межах централізованої структури управління.
Розвинені digital-канали комунікацій (офіційні сайти, соцмережі, e-commerce-платформа Shop.MHP, email-маркетинг).	Недостатня аналітична підтримка digital-кампаній та відсутність комплексного MarTech-дашборду.
Високий рівень соціальної відповідальності та прозорості (програми «МХП Поряд», ESG-звітність).	Обмежена кількість фахівців із digital-аналітики та автоматизації маркетингу.

Продовження таблиці 2.7

Можливості (О)	Загрози (Т)
Розширення експорту м'яса та готової продукції на ринки ЄС, Близького Сходу, Африки.	Зростання конкуренції з боку локальних і міжнародних брендів (Globino, Алан, Агро-Овен).
Розвиток plant-based продуктів та інноваційних лінійок «здорового харчування».	Валютна нестабільність і інфляційний тиск, що впливають на собівартість продукції.
Використання Big Data, AI, CRM-аналітики для підвищення ефективності комунікацій.	Посилення екологічних вимог та регуляторних стандартів ЄС (зокрема, Carbon Border Tax).
Цифровізація маркетингової діяльності: впровадження CDP-платформи, A/B-тестування, RFM-сегментації.	Зниження купівельної спроможності населення, зменшення частоти покупок.
Партнерські програми з рітейлом та розвиток власних каналів e-commerce.	Репутаційні ризики у разі перебоїв із постачанням або підвищення цін на соціально значущі товари.

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 7; 18; 23; 29]

Отже, ключовими сильними сторонами ПрАТ «МХП» є потужний брендовий капітал, високий рівень вертикальної інтеграції, розвинена логістична інфраструктура та активне використання цифрових комунікацій, що забезпечують компанії стійкі конкурентні позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках. Водночас основні слабкі сторони пов'язані з фрагментованістю інформаційних потоків, обмеженою інтеграцією аналітичних даних і потребою в розвитку системної маркетингової аналітики. Зовнішні можливості для підприємства зосереджуються насамперед у розширенні експортних напрямів, поглибленні цифровізації маркетингових процесів та впровадженні продуктових і комунікаційних інновацій. Разом із тим діяльність ПрАТ «МХП» зазнає впливу низки загроз, переважно економічного, регуляторного та геополітичного характеру, що вимагає гнучкого стратегічного управління та підвищення адаптивності маркетингової системи.

На основі систематизованих результатів SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегій SWOT для ПрАТ «МХП». Її мета – визначити оптимальні напрямки маркетингового розвитку компанії, що дозволять максимально використати наявні конкурентні переваги та потенційні можливості, а також

мінімізувати слабкі сторони і вплив зовнішніх загроз. Представлена матриця (табл. 2.8) поєднує конкретні стратегічні дії в чотирьох типах стратегій: SO, WO, ST та WT.

Таблиця 2.8

Матриця стратегій SWOT для ПрАТ «МХП»

Тип стратегії	Сутність підходу	Конкретні стратегічні дії ПрАТ «МХП»
SO (Strengths + Opportunities)	Використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей	• Використання впізнаваності бренду «Наша Ряба» для просування нових plant-based продуктів та лінійок «здорового харчування». • Розвиток експорту до ЄС і країн Близького Сходу завдяки сертифікованій якості та прозорій системі контролю виробництва. • Активне використання Big Data та AI-аналітики для підвищення точності таргетингу й персоналізації пропозицій у CRM. • Впровадження омніканальної стратегії продажів (власний e-commerce + партнерські програми з рітейлом).
WO (Weaknesses + Opportunities)	Подолання слабких сторін завдяки сприятливим зовнішнім можливостям	• Інтеграція CRM і ERP у єдину CDP-платформу для ефективного управління клієнтськими даними. • Розвиток MarTech-дашборду для моніторингу KPI (ROMI, CLV, NPS) у режимі реального часу. • Навчання персоналу digital-компетенціям через корпоративну програму MHP Academy. • Залучення інвестицій і грантів у проекти експорту та інноваційного виробництва (EU4Business, USAID).
ST (Strengths + Threats)	Використання сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз	• Збереження цінової стабільності завдяки вертикальній інтеграції та власній логістиці. • Активна ESG-комунікація для підвищення лояльності партнерів і споживачів у період валютних коливань. • Розширення асортименту преміальної продукції для зменшення впливу низькоцінової конкуренції. • Використання цифрового брендингу та репутаційного моніторингу для попередження негативного іміджевого впливу.
WT (Weaknesses + Threats)	Мінімізація слабких сторін і уникнення впливу загроз	• Оптимізація маркетингових витрат через AI-аналітику і більш точне прогнозування попиту. • Диверсифікація ринків збуту – вихід на нові регіони Азії та Африки. • Зміцнення антикризової комунікації та управління репутаційними ризиками. • Запровадження гнучкого бюджетування маркетингу відповідно до динаміки купівельної спроможності населення.

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 18]

Сформована матриця стратегій показує, що основний потенціал розвитку ПрАТ «МХП» полягає у використанні сильних сторін для реалізації можливостей зовнішнього середовища – насамперед через диджиталізацію маркетингу, розширення експорту та розвиток інноваційних продуктів.

Водночас реалізація стратегій WO та WT дасть змогу знизити залежність від внутрішнього ринку, підвищити аналітичну спроможність маркетингової системи та ефективно реагувати на загрози конкурентного середовища.

Отже, результати SWOT-аналізу створюють підґрунтя для подальшої оцінки ефективності системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП», яка представлена в наступному розділі дослідження.

У системі управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» важливе місце посідає система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє здійснювати кількісну оцінку результатів маркетингових рішень на різних рівнях управління – стратегічному, тактичному та операційному [1; 12; 16].

Побудова KPI-дерева забезпечує цілісність контролю, узгодженість дій між підрозділами та зв'язок маркетингових показників із загальними бізнес-цілями компанії.

Таблиця 2.9

KPI-дерево маркетингу ПрАТ «МХП»: мета, формула, джерело даних, періодичність

Рівень	KPI / показник	Мета показника	Формула розрахунку	Джерело даних	Періодичність оцінювання
Стратегічний рівень	Частка ринку (SOM)	Визначення конкурентної позиції компанії на ринку	$SOM = \text{Продажі МХП} / \text{Продажі ринку} \times 100 \%$	Галузеві звіти, аналітика ринку	Щоквартально
	Виторг (Revenue)	Оцінка фінансової динаміки від реалізації продукції	$Revenue = \sum (\text{Обсяг продажів} \times \text{Ціна})$	Фінансова звітність	Щомісячно
	Валовий прибуток (Margin)	Визначення прибутковості основної діяльності	$Margin = (\text{Виторг} - \text{Собівартість}) / \text{Виторг} \times 100 \%$	Фінансовий відділ	Щоквартально

Продовження таблиці 2.9

Рівень	KPI / показник	Мета показника	Формула розрахунку	Джерело даних	Періодичність оцінювання
Тактичний рівень	ROMI (Return on Marketing Investment)	Визначення ефективності маркетингових інвестицій	$ROMI = (\Delta \text{Маржовий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}) / \text{Витрати} \times 100 \%$	Відділи маркетингу й фінансів	Після кожної кампанії
	NPS (Net Promoter Score)	Вимірювання лояльності споживачів	$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$	Опитування споживачів	Піврічно
	CLV (Customer Lifetime Value)	Оцінка довічної цінності клієнта	$CLV = (\text{Середній дохід} \times \text{Маржа} \times \text{Тривалість}) - \text{CAC}$	CRM / ERP	Піврічно
	CAC (Customer Acquisition Cost)	Визначення вартості залучення одного клієнта	$CAC = \text{Маркетинг. витрати} / \text{К-сть нових клієнтів}$	CRM, рекламні платформи	Щомісяця
Операційний рівень	CTR (Click-Through Rate)	Визначення залученості у digital-кампаніях	$CTR = \text{Кліки} / \text{Покази} \times 100 \%$	Ads Manager, Google Ads	Після кожної кампанії
	CPA (Cost per Action)	Оцінка вартості залучення конверсії	$CPA = \text{Витрати} / \text{Кількість цільових дій}$	Ads Manager, Meta Ads	Після кожної кампанії
	Retention Rate	Визначення рівня утримання клієнтів	$\text{Retention} = \text{Клієнти, що повернулися} / \text{Клієнти попереднього періоду} \times 100 \%$	CRM / Лояльність	Щоквартально

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 16; 33]

Показники верхнього рівня (SOM, Revenue, Margin) забезпечують оцінку стратегічної результативності маркетингу – наскільки компанія зміцнює ринкову позицію та підвищує прибутковість. Показники середнього рівня (ROMI, NPS, CLV, CAC) дозволяють контролювати результативність маркетингових інвестицій і якість взаємодії з клієнтами, тоді як операційні KPI (CTR, CPA, Retention) забезпечують тактичний контроль ефективності digital-кампаній (рис. 2.9) [16; 33].



Рис. 2.9. Модель управління маркетинговими показниками ПрАТ «МХП»
Джерело: побудовано автором за матеріалами [16; 29; 33]

Така ієрархічна модель дає змогу узгодити стратегічні цілі компанії з поточними маркетинговими результатами та забезпечує комплексну оцінку ефективності маркетингової системи.

Важливим елементом сучасної системи управління маркетингом ПрАТ «МХП» є інтегрована аналітична платформа MHP Marketing Analytics Dashboard, створена на базі Microsoft Power BI. Система об'єднує дані з CRM Bitrix24, ERP SAP, Google Analytics і рекламних платформ (Google Ads, Meta Ads Manager), забезпечуючи візуалізацію ключових маркетингових показників (ROMI, CAC, CLV, NPS, Retention) у режимі реального часу. Її використання дає змогу оперативно аналізувати ефективність маркетингових кампаній, контролювати виконання КРІ і підвищувати точність управлінських рішень (рис. 2.10). У межах подальшого розвитку компанія планує розширити функціонал цієї системи,

інтегрувавши її з новим аналітичним центром – Marketing Analytics Hub, що розглядатиметься у наступному розділі дослідження [11; 16; 45].



Рис. 2.10. Структура інформаційних потоків системи MHP Marketing Analytics Dashboard

Джерело: побудовано автором за матеріалами [16; 29; 33]

Схема відображає взаємозв'язки між джерелами даних (CRM, ERP, Google Ads, GA4, Meta Ads), інтеграційним шаром (ETL / API) та Power BI Dashboard, через яку здійснюється візуалізація ключових показників (ROMI, CLV, SAC, NPS) і передача аналітичної інформації до керівництва для прийняття управлінських рішень [11; 16; 45].

Для практичної оцінки ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «МХП» розрахунок показника ROMI проведено за основними маркетинговими кампаніями підприємства у 2024 році.

ROMI (Return on Marketing Investment) – це показник, який відображає ефективність використання маркетингових інвестицій, тобто наскільки витрачені ресурси на просування, рекламу, комунікації або брендинг приносять підприємству додатковий прибуток. Його розрахунок дозволяє оцінити не лише результативність окремих кампаній, а й загальну віддачу маркетингової системи підприємства.

Формула розрахунку ROMI:

$$ROMI = \frac{\Delta MP - MV}{MV} \times 100\%, \quad (2.1)$$

де:

ΔMP – додатковий маржинальний прибуток, отриманий унаслідок маркетингової кампанії;

MV – витрати на маркетингові заходи.

У розрахунках враховано прямі маркетингові витрати (MV) та отриманий додатковий маржинальний прибуток (ΔMP), що дозволяє визначити рівень окупності інвестицій у просування продукції, рекламу та розвиток digital-каналів [11; 16; 45].

Результати розрахунків подано у таблиці 2.10, яка демонструє відмінності в ефективності маркетингових ініціатив різних типів.

Таблиця 2.10

ROMI основних маркетингових кампаній ПрАТ «МХП» у 2024 році

Кампанія	Маркетингові витрати, тис. грн (MV)	Додатковий маржовий прибуток, тис. грн (ΔMP)	Розрахунок ROMI	ROMI, %	Інтерпретація результату
Digital brand lift (SMM, Google Ads)	1250	605	$(605 - 1\,250) / 1\,250 \times 100$	-51,6	Кампанія іміджева, короткостроково нерентабельна
HoReCa «Back-to-school»	890	1642	$(1\,642 - 890) / 890 \times 100$	84,5	Висока ефективність у сегменті B2B
Рітейл-промо «Наша Ряба – натуральний вибір»	1100	1425	$(1\,425 - 1\,100) / 1\,100 \times 100$	29,5	Ефективна кампанія з ростом продажів на 12 %
Онлайн-продажі через Shop.MHP	720	890	$(890 - 720) / 720 \times 100$	23,6	Середня ефективність, потенціал для масштабування
Програма лояльності «Клуб постійного клієнта»	650	725	$(725 - 650) / 650 \times 100$	11,5	Невелика віддача, але довгостроковий іміджевий ефект

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 16; 33]

Середній ROMI по кампаніях ПрАТ «МХП» у 2024 році становить 19,5 %, що свідчить про загалом позитивну окупність маркетингових інвестицій та ефективність системи контролю маркетингового бюджету.

Найвищий ROMI зафіксовано у кампанії HoReCa «Back-to-school» (84,5 %) – завдяки точному сегментуванню клієнтів і персоналізованим пропозиціям.

Високі результати також демонструє ритейл-промо «Наша Ряба - натуральний вибір» (29,5 %), що підтверджує ефективність акційної стратегії у фізичних точках продажу.

Кампанія Digital brand lift показала від’ємне значення ROMI (–51,6 %), що типово для іміджевих ініціатив, ефект від яких проявляється у довгостроковій перспективі.

Проведений розрахунок показника ROMI дав змогу оцінити окупність маркетингових інвестицій за основними комунікаційними кампаніями ПрАТ «МХП» та виявити їхню короткострокову та стратегічну ефективність.

Однак цей показник не враховує довгострокову взаємодію зі споживачами, рівень їх лояльності та економічну доцільність утримання клієнтів.

Для комплексної оцінки ефективності маркетингової системи доцільно доповнити аналіз показниками довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) та вартості його залучення (Customer Acquisition Cost, CAC), які відображають рентабельність клієнтських відносин і ефективність комунікаційної стратегії підприємства.

Оцінювання довічної цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV) дає змогу визначити, скільки чистого прибутку компанія отримує від одного споживача за весь період його співпраці з брендом.

Показник CAC (Customer Acquisition Cost), навпаки, відображає витрати на залучення одного нового клієнта.

Порівняння цих двох метрик дозволяє оцінити економічну доцільність маркетингових інвестицій та визначити рентабельність залучення різних сегментів клієнтів.

Формула розрахунку:

$$CLV = (ARPU \times M \times L) - CAC \quad (2.2)$$

де

ARPU – середній дохід від одного клієнта (Average Revenue per User),

M – маржинальність,

L – тривалість співпраці (у періодах),

CAC – вартість залучення клієнта.

Таблиця 2.11

**Порівняння показників CLV і CAC за клієнтськими сегментами
ПрАТ «МХП»**

Сегмент клієнтів	ARPU, грн	Маржа, %	L, міс.	CAC, грн	CLV, грн	CLV/CAC	Інтерпретація
HoReCa (середні клієнти)	24 000	35	24	1 800	182 400	10,1	Найвищий показник ефективності залучення
Рітейл-покупці (кінцеві споживачі)	1 500	25	12	250	13 250	5,3	Стійкий рівень лояльності
B2B-партнери (дистриб'ютори)	75 000	40	36	5 000	370 000	7,4	Висока довгострокова прибутковість
Онлайн-покупці (Shop.MHP)	3 800	30	10	600	10 800	3,0	Середня рентабельність digital-каналу
Нові споживачі (тестові клієнти)	1 000	20	6	500	1 700	1,4	Низька ефективність залучення

Джерело: складено автором за матеріалами [23; 24; 26]

Показник $CLV/CAC > 1$ у всіх сегментах свідчить про прибутковість маркетингових інвестицій, однак ефективність залучення суттєво відрізняється за типом клієнтів:

1. Найвищу ефективність має сегмент HoReCa (10,1), що підтверджує доцільність індивідуальних програм співпраці;

2. B2B-партнери демонструють стабільну довгострокову вигоду ($CLV/CAC = 7,4$);

3. Digital-канал (Shop.MHP) має нижчу віддачу (3,0), що вказує на потребу вдосконалення таргетингу;

4. Нові споживачі є найменш рентабельним сегментом (1,4), тож стратегію залучення необхідно оптимізувати [1; 7; 11; 16; 23; 29].

Отже, дослідження показало, що компанія має стійкі конкурентні переваги – впізнавані бренди, вертикальну інтеграцію виробництва, розвинену логістику та ефективні digital-комунікації. Водночас виявлено проблеми, пов'язані з недостатньою інтеграцією CRM-систем і потребою в розвитку маркетингової аналітики.

Розрахунок ключових показників (KPI, ROMI, CLV, CAC) засвідчив загальну ефективність маркетингової системи підприємства, хоча окремі кампанії потребують оптимізації вартості залучення клієнтів та підвищення віддачі від інвестицій.

Загалом система маркетингового управління МХП є результативною, проте потребує подальшого вдосконалення у напрямі цифрової трансформації та персоналізації комунікацій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПрАТ «МХП»

3.1. Стратегічні підходи до вдосконалення системи управління маркетингом ПрАТ «МХП»

Сучасні умови функціонування підприємств агропромислового комплексу вимагають від ПрАТ «МХП» підвищення гнучкості, цифрової зрілості та здатності оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Як лідеру галузі, компанії важливо не лише підтримувати конкурентні позиції, а й адаптовувати систему управління маркетингом до трансформації споживчої поведінки та швидкого розвитку цифрових технологій.

З метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій доцільно визначити стратегічні цілі розвитку маркетингової системи ПрАТ «МХП» на середньострокову перспективу. До таких цілей належать:

- формування єдиної омніканальної моделі взаємодії зі споживачами;
- збільшення CLV і Retention Rate через персоналізацію комунікацій;
- підвищення ROMI щонайменше на 20 % за рахунок оптимізації каналів;
- цифровізація 100 % маркетингових процесів і впровадження наскрізної аналітики;
- інтеграція прогнозних моделей для управління попитом та комунікаційними кампаніями [1; 2; 3; 5; 11; 33].

Реалізація цих цілей забезпечить посилення клієнтоорієнтованості, підвищення ефективності маркетингових інвестицій і зміцнення довгострокових конкурентних позицій компанії.

Стратегічний розвиток маркетингової діяльності ПрАТ «МХП» базується на чотирьох ключових орієнтирах: клієнтоцентричності, аналітичному управлінні, інноваційності та принципах сталого розвитку. Основним завданням є поглиблення розуміння потреб споживачів, використання даних для

прогнозування попиту та інтеграція соціально-екологічних аспектів у бренд-комунікації. Такий підхід сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг і зміцненню репутаційного капіталу компанії.

Попри наявні досягнення, система управління маркетингом ПрАТ «МХП» стикається з низкою стратегічних викликів, що потребують вирішення в контексті сучасних ринкових умов. До ключових проблем належать:

- фрагментарність даних між CRM, ERP та digital-каналами;
- недостатня швидкість прийняття управлінських рішень у порівнянні з темпами ринку;
- обмежена персоналізація комунікацій у масових каналах;
- нерівномірний рівень цифрових компетенцій серед підрозділів маркетингу;
- зростаюча конкуренція у digital-середовищі та зниження ефективності традиційних каналів впливу [14; 15; 16; 33].

Вказані виклики зумовлюють необхідність модернізації стратегічного управління маркетингом та активного впровадження цифрових рішень. Для практичної реалізації зазначених орієнтирів доцільно застосувати стратегічні підходи, наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні стратегічні підходи до вдосконалення управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»

Стратегічний підхід	Зміст підходу	Приклад реалізації на ПрАТ «МХП»	Очікуваний результат
Клієнтоцентричний підхід	Орієнтація всіх процесів маркетингу на потреби клієнта; персоналізація пропозицій і сервісів	Програма лояльності «МХП Club», персональні пропозиції у соцмережах «Наша Ряба»	Підвищення CLV, зростання NPS, зміцнення лояльності
Аналітичний (data-driven) підхід	Використання цифрових даних для прийняття управлінських рішень	Маркетингові дашборди Power BI для моніторингу продажів та ROMI	Зниження неефективних витрат, підвищення точності прогнозів

Продовження таблиці 3.1

Стратегічний підхід	Зміст підходу	Приклад реалізації на ПрАТ «МХП»	Очікуваний результат
Інноваційний підхід	Запровадження сучасних digital-технологій у маркетингові процеси	Розвиток онлайн-магазину Shop.MHP, впровадження AI-аналізу поведінки клієнтів	Оптимізація витрат на залучення клієнтів, зниження SAC
Інтегрований підхід	Координація маркетингових, логістичних і PR-процесів	Узгодження стратегії брендів «Наша Ряба», «Бащинський», «Елікур»	Єдність комунікацій, підвищення ефективності управління
Стратегія сталого розвитку (CSR-орієнтована)	Поєднання соціальної відповідальності та маркетингу	Програма «МХП – Громадам» і екопроекти з переробки відходів	Зміцнення репутаційного капіталу, соціальний імідж бренду
Гнучке управління (Agile Marketing)	Гнучке планування й тестування кампаній, швидкі маркетингові спринти	A/B-тестування рекламних кампаній у Facebook та Google Ads	Підвищення швидкості прийняття рішень, зростання ROMI

Джерело: складено автором за матеріалами [1; 3; 5; 8; 12; 14]

Представлені у таблиці 3.1 стратегічні підходи підтверджують, що вдосконалення системи управління маркетингом ПрАТ «МХП» ґрунтується на поєднанні клієнтоцентричності, аналітичного підходу та цифрових інновацій. Реалізація цих підходів потребує посилення аналітичних компетенцій і адаптації організаційної структури маркетингової служби до умов багатоканальної комунікації та цифрової взаємодії з клієнтами.

Компанія вже впроваджує низку інструментів, що відповідають цим орієнтирам: програму лояльності «МХП Club», онлайн-платформу Shop.MHP, дашборди Power BI для моніторингу ефективності комунікацій, а також CSR-проекти, спрямовані на зміцнення репутації бренду. Подальше застосування гнучких підходів (Agile Marketing) та розвиток data-driven управління сприятимуть підвищенню результативності маркетингових інвестицій, зменшенню SAC і зростанню довгострокової лояльності споживачів.

Ключовим інструментом стратегічного контролю є система KPI, що дає змогу оцінювати ефективність маркетингових рішень і забезпечує узгодженість операційних дій із загальною стратегією розвитку компанії. Використання фінансових, клієнтських та операційних показників формує аналітичну основу для підвищення прозорості планування та прийняття управлінських рішень.

Основні стратегічні KPI, застосовані в системі управління маркетингом ПрАТ «МХП», наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Система стратегічних KPI для оцінювання ефективності
управлінських рішень ПрАТ «МХП»**

Напрямок маркетингу	Показник (KPI)	Формула / метод розрахунку	Цільове значення
Фінансова ефективність	ROMI (Return on Marketing Investment)	Δ маржинального прибутку / Маркетингові витрати	$\geq 25 \%$
Клієнтська лояльність	NPS (Net Promoter Score)	% промоутерів – % критиків	≥ 50
Залучення клієнтів	CAC (Customer Acquisition Cost)	Сукупні витрати на залучення / Кількість нових клієнтів	≤ 700 грн
Довгострокова цінність клієнта	CLV (Customer Lifetime Value)	$ARPU \times \text{Маржинальність} \times \text{Тривалість взаємодії (L)}$	$\geq 20\,000$ грн
Онлайн-ефективність	CTR / CPA / Conversion Rate	Дані Google Ads, Meta Ads, GA4	CTR $\geq 3 \%$; зниження CPA на $\geq 10 \%$ p/p

Джерело: складено автором за матеріалами [11; 12; 16; 29; 30]

Аналіз запропонованої системи стратегічних KPI свідчить, що ефективність управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» забезпечується завдяки комплексному вимірюванню фінансових, клієнтських та операційних результатів. Використання показників ROMI, CLV, CAC, NPS та Conversion Rate формує цілісне уявлення про результативність маркетингових інвестицій, роботу каналів комунікацій і рівень задоволеності споживачів [11; 12; 16].

Регулярний моніторинг цих метрик за допомогою цифрових інструментів: Power BI, Google Analytics, CRM-систем, підвищує точність стратегічного планування та обґрунтованість управлінських рішень. Такий підхід сприяє

зміцненню аналітичної культури підприємства та підвищує загальну результативність маркетингової системи.

Подальший розвиток управління маркетингом вимагає вдосконалення організаційної моделі, здатної забезпечити своєчасний збір, обробку й візуалізацію показників у єдиному інформаційному просторі. У цьому контексті важливим напрямом є впровадження Marketing Analytics Hub (MAH) інтегрованого аналітичного центру, який об'єднує дані з CRM, CDP, ERP, digital-платформ та аналітичних дашбордів [15; 28].

Створення MAH забезпечує перехід до нової моделі стратегічного планування, що базується на використанні консолідованих даних. Інтеграція ключових маркетингових показників у єдину аналітичну екосистему дає змогу застосовувати інструменти прогнозування, моделювання попиту та оперативної оцінки результативності маркетингових заходів.

Розвиток аналітичної складової потребує впровадження сучасних інструментів збору, аналізу та прогнозування даних, що охоплюють продажі, клієнтів, digital-активність, ринкові сигнали та поведінкові тренди.

Приклад інтеграції аналітичних напрямів і відповідних інструментів наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Інтеграція аналітичних інструментів у стратегічне планування
маркетингової діяльності ПрАТ «МХП»**

Аналітичний напрям	Інструмент / джерело даних	Ключові показники (KPI)	Тип управлінського рішення
Аналіз продажів	Power BI, ERP SAP	ROMI, Volume Growth, Margin	Оптимізація асортименту, планування бюджетів
Клієнтська аналітика (CRM)	Bitrix24, Salesforce	CLV, CAC, Retention Rate, NPS	Сегментація, програми лояльності
Digital-аналітика	Google Analytics, Meta Ads Manager	CTR, CPA, Conversion Rate	Оптимізація рекламних каналів
Прогнозна аналітика (AI / ML)	Python, Power BI Predictive Models	Прогноз продажів, Попит за сегментами	Планування обсягів виробництва та логістики
Ринкова аналітика	Brand Monitor, YouScan	Share of Voice, Sentiment Score	Управління репутацією брендів

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 29; 30]

Взаємодія наведених аналітичних напрямів у межах Marketing Analytics Hub формує цілісну систему стратегічного планування маркетингової діяльності. Для наочності структуру цієї взаємодії та інформаційних потоків подано на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Взаємозв'язок аналітичних напрямів у системі стратегічного управління маркетингом ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [14; 29; 30]

Рисунок 3.3 демонструє інтеграцію основних аналітичних напрямів у межах Marketing Analytics Hub, що забезпечує системне стратегічне планування та координацію маркетингових рішень. Об'єднання даних із CRM, ERP, digital-платформ та соціальних мереж у єдиному аналітичному середовищі дозволяє МХП застосовувати прогнозні моделі, оцінювати ефективність інвестицій і формувати обґрунтовані сценарії розвитку.

Отже, розвиток аналітичної інфраструктури через Marketing Analytics Hub формує підґрунтя для переходу до моделі data-driven management, у якій цифрові дані, прогнозні інструменти та інтегровані інформаційні потоки стають ключовими елементами стратегічного управління маркетингом.

Таким чином, стратегічне вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» ґрунтується на поєднанні клієнтоцентричного підходу, аналітичної орієнтації та впровадження цифрових інновацій. Запровадження системи стратегічних KPI та формування аналітичної культури сприяють підвищенню ефективності маркетингових рішень, зміцненню лояльності споживачів і посиленню конкурентних позицій компанії.

3.2. Цифрова трансформація системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»

У сучасних умовах цифровізації бізнесу система управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» трансформується у data-driven модель, орієнтовану на використання аналітичних даних у процесі стратегічного й оперативного управління. Така трансформація спрямована на підвищення прозорості управлінських процесів, точності прогнозування попиту, персоналізації взаємодії зі споживачами та ефективності маркетингових інвестицій.

Система управління маркетингом ПрАТ «МХП» базується на інтеграції цифрових інструментів, які забезпечують збір, аналіз і візуалізацію маркетингових даних у режимі, наближеному до реального часу. Використання цифрових платформ дозволяє об'єднувати інформацію про клієнтів, канали комунікацій, результати рекламних кампаній і фінансові показники в єдиному інформаційному середовищі.

До ключових цифрових інструментів управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» належать CRM-система Bitrix24, платформа Salesforce, Customer Data Platform (CDP) для централізації клієнтських даних, аналітична система Power BI, інструменти цифрової реклами Google Analytics і Meta Ads Manager, а також модулі AI-прогнозування на основі Python і методів машинного навчання. Зазначені інструменти забезпечують моніторинг ефективності

маркетингових кампаній, аналіз поведінки споживачів і підтримку ухвалення управлінських рішень.

Застосування цифрових рішень створює основу для впровадження інтегрованої аналітичної моделі Marketing Analytics Hub, яка передбачає централізоване управління маркетинговими даними та використання КРІ у стратегічному плануванні. Склад і функціональне призначення основних цифрових інструментів управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» узагальнено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю МХП

Інструмент / система	Функціональне призначення у МХП	КРІ	Приклад застосування / отриманий ефект
Bitrix24 (CRM)	Управління клієнтською базою B2B та HoReCa; автоматизація комунікацій; планування угод і контактів	CLV, CAC, Retention Rate	Зростання частки повторних замовлень у HoReCa; зниження CAC на 12 % завдяки точнішій сегментації
Salesforce (CRM-аналітика)	Аналітика роботи регіональних команд продажів; контроль виконання КРІ; аналіз угод	Sales Growth, Deal Conversion Rate	Скорочення часу відповіді на запити клієнтів; підвищення точності прогнозів попиту
CDP MHP Data Platform	Інтеграція даних із CRM, e-commerce, мобільних додатків та соцмереж; формування єдиного клієнтського профілю	NPS, Frequency, Engagement Rate	Персоналізовані пропозиції для споживачів бренду «Наша Ряба»; підвищення NPS на 8 п.п.
Power BI (MHP Marketing Dashboard)	Візуалізація маркетингових КРІ (ROMI, CLV, CAC, NPS); аналітика каналів; моніторинг ефективності кампаній	ROMI, Revenue Growth, Margin	Скорочення часу формування звітності з 5 до 2 днів; +15 % до точності прогнозів
Google Analytics / Meta Ads Manager	Моніторинг ефективності digital-кампаній брендів «Наша Ряба», «Башинський», «Епікур»; аналіз конверсій і поведінки користувачів	CTR, CPA, Conversion Rate	Оптимізація медіабюджетів; зростання e-commerce конверсій на 18 %
AI/ML-модулі (Python, BI Predictive Models)	Прогноз попиту, поведінки клієнтів та ефективності кампаній на основі машинного навчання	Forecast Accuracy, Sales Growth	Підвищення точності прогнозів продажів до 92 %; зниження перевитрат маркетингового бюджету на 10 %

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 16; 28; 29; 30; 33]

Цифрова трансформація системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» виступає наступним кроком реалізації стратегічних підходів до її удосконалення. Вона передбачає інтеграцію сучасних технологічних рішень, аналітичних платформ і єдиних інформаційних систем, які забезпечують ухвалення управлінських рішень на основі даних (data-driven management).

Центральним елементом цієї трансформації є Marketing Analytics Hub (МАН) – єдиний аналітичний центр, що об'єднує процеси збору, обробки, візуалізації та прогнозування маркетингових даних.

МАН забезпечує централізоване використання інформації з різноманітних джерел – CRM, CDP, ERP, цифрових рекламних платформ, соціальних мереж та інтерактивних дашбордів, формуючи цілісне середовище для аналітичної підтримки управлінських рішень [11; 16; 33].

Структуру оновленої маркетингової служби з урахуванням функціонування МАН наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Пропонована структура та функції Marketing Analytics Hub ПрАТ
«МХП»**

Підрозділ / роль	Основні функції	Інструменти та системи	Очікуваний результат
Керівник з маркетингової аналітики	Координація МАН, ухвалення управлінських рішень на основі даних	Power BI, Tableau, CRM, CDP	Підвищення якості стратегічного планування
Аналітик даних (Data Analyst)	Збір, обробка, сегментація маркетингових даних	SQL, Python, Excel BI	Оперативна обробка та звітність за KPI
Менеджер з CRM / CLV-аналітики	Ведення клієнтських баз, моніторинг CLV, Retention, NPS	Bitrix24, Salesforce, Power BI	Зростання клієнтської лояльності
Менеджер з digital-маркетингу	Планування кампаній, контроль ROMI, CTR, CPA	Google Ads, Meta Ads, HubSpot	Оптимізація витрат на рекламу
Контент-менеджер / PR-фахівець	Розробка комунікаційних стратегій, контроль тону бренду	Hootsuite, Canva, ChatGPT	Підвищення впізнаваності брендів
Фахівець із бізнес-аналітики (Business Analyst)	Оцінка рентабельності маркетингових ініціатив	ERP, фінансова звітність	Зниження SAC, збільшення ROMI

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 28; 29; 46; 47]

Для наочного представлення запропонованих змін у системі управління маркетинговою діяльністю доцільно візуалізувати структуру оновленої маркетингової служби ПрАТ «МХП». Схема демонструє взаємозв'язок між ключовими підрозділами, зокрема центром аналітики Marketing Analytics Hub, відділами digital-маркетингу, брендингу та PR.

Таке графічне відображення дозволяє чітко простежити інформаційні потоки, канали комунікації та підпорядкованість управлінських ланок у процесі ухвалення маркетингових рішень (рис.3.4).



Рис. 3.4. Організаційно-функціональна структура оновленої маркетингової служби ПрАТ «МХП»

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 28; 29; 46; 47]

Рисунок 3.4 відображає інтеграцію аналітичного центру з усіма напрямками маркетингової діяльності, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення на основі даних (data-driven management).

Ефективність цієї трансформації залежить від послідовності реалізації змін, узгодженості дій між відділами маркетингу, ІТ, продажів і фінансів, а також рівня підготовки персоналу.

З метою поетапного переходу до аналітично орієнтованої системи управління доцільно виокремити основні етапи впровадження МАН, наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Етапи впровадження моделі Marketing Analytics Hub

Етап	Тривалість	Основні дії	Очікуваний результат
1. Діагностика існуючих процесів	1 квартал	Аналіз поточної структури, визначення KPI, виявлення дублювання функцій	Визначення точок росту
2. Інтеграція цифрових систем	2 квартал	Об'єднання CRM, CDP, ERP, аналітичних платформ	Створення єдиної бази клієнтів
3. Навчання персоналу	3 квартал	Підготовка фахівців з аналітики, digital-інструментів, BI	Підвищення цифрових компетенцій
4. Запуск МАН у тестовому режимі	4 квартал	Моніторинг KPI у Power BI, тестування звітів ROMI, CLV	Зменшення часу на прийняття рішень на 25 %
5. Повна інтеграція системи управління	5–6 квартали	Розширення МАН, інтеграція з корпоративною стратегією	Зростання ефективності маркетингу на 20–30 %

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 28; 29; 46; 47]

Реалізація запропонованих етапів упровадження моделі Marketing Analytics Hub забезпечує поетапний перехід від фрагментарного збору маркетингових даних до єдиної інтегрованої системи управління маркетингом.

Поступове впровадження – від діагностики поточних процесів до повної інтеграції цифрових рішень – дозволяє мінімізувати ризики, оптимізувати витрати та забезпечити високу адаптивність персоналу до нових управлінських інструментів.

У результаті компанія отримує гнучку, прозору та аналітично орієнтовану структуру, що сприяє швидшому ухваленню рішень, зниженню операційних витрат і підвищенню загальної ефективності маркетингової системи ПрАТ «МХП».

Впровадження моделі Marketing Analytics Hub передбачає не лише організаційні зміни, а й відчутні кількісні та якісні результати для системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП».

Завдяки інтеграції аналітичних інструментів, цифрових платформ і централізованого управління даними компанія отримує можливість підвищити

точність прогнозів, скоротити час ухвалення рішень і забезпечити зростання ключових показників ефективності маркетингу.

На основі результатів аналізу ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «МХП» (табл. 2.8–2.10) та прогнозного моделювання на базі відкритих галузевих джерел (MHP Annual Report, Deloitte Digital Transformation Index, 2024), очікувані результати від реалізації запропонованих заходів наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані ефекти від упровадження вдосконаленої структури

Показник ефективності	До впровадження	Після впровадження МАН	Зміна, %
Середній час ухвалення маркетингового рішення	7 днів	3 дні	–57 %
Точність прогнозів продажу	78 %	92 %	+18 %
ROMI, %	19,5	28,0	+44 %
CLV/CAC	5,1	7,8	+52 %
Retention Rate	61 %	74 %	+21 %
Інтеграція каналів комунікації	часткова	повна	—

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 28; 29; 46; 47]

Аналіз очікуваних результатів свідчить, що впровадження вдосконаленої організаційної структури та моделі Marketing Analytics Hub суттєво підвищить ефективність системи управління маркетингом ПрАТ «МХП».

Зокрема, прогнозується скорочення часу ухвалення рішень більш ніж удвічі, зростання точності прогнозів продажів до 92 %, а також підвищення рівня ROMI, CLV/CAC і Retention Rate.

Такі зміни забезпечать не лише операційну ефективність, але й стратегічну стійкість компанії, дозволивши швидше реагувати на коливання ринку, персоналізувати маркетингові рішення та посилити конкурентні позиції МХП.

Отримані прогнозні результати підтверджують доцільність впровадження моделі Marketing Analytics Hub у системі управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП».

Підвищення ролі аналітики у стратегічному плануванні маркетингу сприяє переходу до моделі управління на основі даних (data-driven management).

Цифрові інструменти, інтегровані у єдину систему Marketing Analytics Hub, забезпечують повну прозорість маркетингових процесів, підвищують ефективність використання ресурсів і створюють аналітичну основу для прийняття управлінських рішень на основі даних.

Подальший розвиток цифрової моделі управління маркетингом пов'язаний із поглибленням автоматизації аналітичних процесів.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації маркетингової системи ПрАТ «МХП» є автоматизація збору, обробки та візуалізації маркетингових даних.

Цей процес реалізується через впровадження аналітичної платформи Power BI у складі MHP Marketing Analytics Dashboard, яка забезпечує інтеграцію даних із CRM, ERP, e-commerce, Google Analytics і Meta Ads Manager у єдиному середовищі.

Завдяки цьому маркетологи отримують доступ до актуальних показників ROMI, CLV, CAC, Retention Rate, NPS у режимі реального часу, що підвищує швидкість і точність управлінських рішень (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Функціональні можливості системи MHP Marketing Analytics

Dashboard

Функціональний модуль	Джерело даних	Основні показники (KPI)	Приклад використання / управлінський ефект
Sales Performance Dashboard	ERP SAP, CRM Bitrix24	Обсяги продажів, ROMI, Margin	Моніторинг продажів по регіонах, оцінка рентабельності кампаній
Digital Marketing Dashboard	Google Ads, Meta Ads, GA4	CTR, CPA, Conversion Rate	Визначення ефективності онлайн-кампаній брендів «Наша Ряба», «Епікур»
Customer Analytics Dashboard	CRM, CDP, e-commerce	CLV, CAC, Retention Rate, NPS	Сегментація клієнтів, виявлення прибуткових сегментів
Brand Health Dashboard	YouScan, Brand Monitor	Sentiment Score, Share of Voice	Відстеження репутації брендів і реакції споживачів
Predictive Analytics Module	Power BI, Python, ML-моделі	Forecast Accuracy, Demand Index	Прогноз попиту, оптимізація виробництва й логістики

Джерело: складено автором за матеріалами [28; 29; 30; 33]

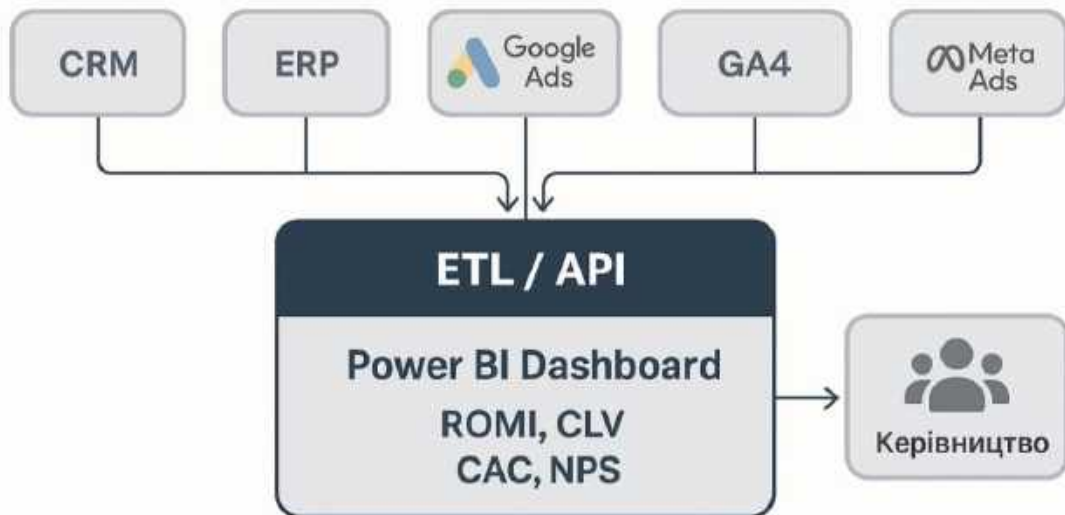


Рис. 3.5. Інтеграційна модель Marketing Analytics Hub у системі управління маркетингом ПрАТ «МХП»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [28; 29; 30; 33]

Рисунок 3.5 демонструє взаємозв'язок між джерелами даних (CRM, ERP, Google Ads, GA4, Meta Ads), інтеграційним шаром (ETL/API) та Power BI Dashboard, через який здійснюється візуалізація ключових показників (ROMI, CLV, CAC, NPS) і передача аналітичної інформації до керівництва для прийняття рішень.

Автоматизація аналітичних процесів у ПрАТ «МХП» дозволила скоротити час підготовки звітності з п'яти днів до двох, підвищити точність прогнозів продажів на 15 % та забезпечити повну інтеграцію даних між підрозділами маркетингу, продажів і клієнтського сервісу.

Це створило передумови для переходу до інтерактивного управління маркетингом – коли аналітика використовується не постфактум, а в реальному часі для ухвалення управлінських рішень.

Подальший розвиток системи управління маркетингом ПрАТ «МХП» передбачає перехід до моделі управління на основі даних (data-driven management), де кожне стратегічне або оперативне рішення ґрунтується на аналітичних показниках і прогнозних моделях.

Завдяки функціонуванню Marketing Analytics Hub (MAH) компанія забезпечує централізований доступ до актуальних даних з усіх джерел – CRM, ERP, Google Analytics, Meta Ads, Power BI – що дозволяє здійснювати наскрізну аналітику маркетингових кампаній, продажів і взаємодії зі споживачами (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Інтеграція data-driven інструментів у систему прийняття
управлінських рішень ПрАТ «МХП»**

Аналітичний напрям	Інструмент / джерело даних	Ключові показники (KPI)	Тип управлінського рішення
Продажі та ROMI-аналітика	Power BI, ERP SAP	ROMI, ROI, Margin	Перерозподіл маркетингового бюджету, визначення рентабельних каналів
Клієнтська аналітика (CRM)	Bitrix24, Salesforce	CLV, CAC, Retention Rate	Оптимізація сегментації, визначення пріоритетних клієнтів
Digital-аналітика	Google Ads, Meta Ads, GA4	CTR, CPA, Conversion Rate	Коригування digital-кампаній у реальному часі
Прогнозна аналітика (AI/ML)	Python, Power BI Predictive Models	Forecast Accuracy, Demand Index	Прогнозування попиту та планування обсягів виробництва
Ринкова аналітика (Brand Analytics)	YouScan, Brand Monitor	Share of Voice, Sentiment Score	Управління репутацією та комунікаційною стратегією

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 28; 29; 33]

Завдяки переходу до data-driven моделі управління, маркетингова система МХП функціонує як динамічна система, у якій аналітика є не лише інструментом звітності, а й основою для прийняття рішень у режимі реального часу.

Це дає змогу прогнозувати результати маркетингових кампаній, коригувати стратегії залежно від реакції ринку й забезпечувати підвищення ROMI, CLV та NPS у стратегічній перспективі.

Одним із ключових результатів цифрової трансформації маркетингової системи ПрАТ «МХП» є посилення взаємодії між підрозділами маркетингу, продажів і клієнтського сервісу.

Інтеграція даних у межах Marketing Analytics Hub та впровадження CRM/CDP-платформ забезпечили прозорий обмін інформацією між усіма ланками бізнес-процесу – від аналізу потреб клієнтів до формування комерційних пропозицій і післяпродажного супроводу.

Завдяки цьому компанія отримала можливість швидше реагувати на зміни ринку, прогнозувати попит і підвищувати рівень клієнтського досвіду.

Наприклад, дані з CRM Bitrix24 автоматично надходять до аналітичного модуля Power BI, де агрегуються з інформацією про продажі, маркетингові кампанії та відгуки споживачів.

Це дозволяє маркетинговому та комерційному департаментам синхронно ухвалювати рішення щодо цінкових акцій, асортиментної політики чи ребалансування каналів дистрибуції (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Синергія між підрозділами маркетингу, продажів і клієнтського сервісу ПрАТ «МХП»

Підрозділ	Основні аналітичні інструменти	Інформаційні потоки	Результат взаємодії
Маркетинг	Power BI, Google Analytics, Meta Ads	Дані про ефективність кампаній, поведінку споживачів	Оптимізація ROMI, формування комунікаційних стратегій
Продажі	ERP SAP, CRM Bitrix24	Дані про клієнтів, угоди, замовлення	Оперативне планування продажів, підвищення точності прогнозів
Клієнтський сервіс	CDP, NPS-модулі	Зворотний зв'язок, оцінка задоволеності клієнтів, повторні покупки	Зростання Retention Rate, підвищення CLV
Керівництво / Аналітичний центр (МАН)	Power BI Dashboard, AI Forecast	Консолідовані KPI (ROMI, CLV, NPS, Margin)	Прийняття стратегічних рішень на основі даних

Джерело: складено автором за матеріалами [28; 29]

Завдяки цій синергії скорочено час координації між департаментами на 40%, а точність прогнозів продажів і маркетингових результатів зросла більш ніж на 15 %. Компанія перейшла до формату інтегрованого управління клієнтським

досвідом, де аналітика стає спільною мовою взаємодії всіх підрозділів. Це сприяє підвищенню узгодженості рішень, операційній ефективності та стратегічній гнучкості ПрАТ «МХП».

Реалізація цифрової трансформації маркетингової системи ПрАТ «МХП» – через інтеграцію CRM, CDP, Power BI, Google Analytics, AI-моделей прогнозування та створення Marketing Analytics Hub – дала змогу суттєво підвищити ефективність управлінських процесів.

Ключовим результатом є перехід від фрагментарного збору даних до єдиної аналітичної екосистеми, у межах якої маркетинг, продажі й клієнтський сервіс функціонують як взаємопов'язані компоненти.

На основі результатів аналізу ефективності маркетингової діяльності ПрАТ «МХП» (табл. 2.8-2.10) та прогнозного моделювання за даними MHP Annual Report 2024 і Deloitte Digital Transformation Index (2024), маємо очікувані ефекти від цифрової трансформації системи управління маркетингом ПрАТ «МХП», таблиця 3.11.

Таблиця 3.11

Очікувані ефекти від цифрової трансформації системи управління маркетингом ПрАТ «МХП»

Показник ефективності	До впровадження цифрових рішень	Після впровадження Marketing Analytics Hub	Зміна, % / результат
Середній час підготовки звітності	5 днів	2 дні	-60%
Точність прогнозів продажів	78%	92%	+18%
ROMI (окупність маркетингових інвестицій)	19,5%	28,0%	+44%
Співвідношення CLV/CAC	5,1	7,8	+52%
Retention Rate	61%	74%	+21%
Рівень інтеграції каналів комунікації	часткова	повна	–
Час ухвалення управлінського рішення	7 днів	3 дні	-57%

Джерело: складено автором за матеріалами [14; 28; 29; 33]

Отримані результати підтверджують, що впровадження Marketing Analytics Hub та цифрових інструментів управління маркетингом забезпечує комплексне підвищення ефективності системи управління. Компанія переходить до інтелектуальної моделі управління маркетингом (Smart Marketing Management), у якій аналітика, автоматизація й міждепартаментна інтеграція формують основу стратегічної стійкості бізнесу.

Завдяки цифровій трансформації ПрАТ «МХП» отримує можливість:

- скоротити час реакції на зміни ринку;
- підвищити точність прогнозів і планування;
- персоналізувати комунікації з клієнтами;
- ефективніше розподіляти маркетингові ресурси;
- формувати єдину культуру управління на основі даних (data-driven culture).

Таким чином, цифрова трансформація системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» забезпечує перехід від традиційних методів планування до аналітичної, прогнозної та інтегрованої моделі управління.

Реалізація концепції Marketing Analytics Hub дозволила сформувати прозору систему моніторингу KPI, посилити взаємодію між підрозділами й підвищити загальну результативність маркетингових комунікацій. Це створює підґрунтя для подальшого розвитку цифрової стратегії управління маркетингом, орієнтованої на клієнта, аналітику й інновації.

З огляду на результати проведеного аналізу та оцінку ефективності цифрової трансформації маркетингової діяльності, доцільно узагальнити ключові напрями вдосконалення системи управління маркетингом ПрАТ «МХП». Реалізація запропонованих заходів спрямована на підвищення прозорості управлінських процесів, інтеграцію маркетингових даних, посилення аналітичної складової та впровадження принципів data-driven management.

У таблиці 3.12 подано систематизовану характеристику ключових заходів, застосованих інструментів та очікуваних результатів, що забезпечують комплексну модернізацію маркетингової системи підприємства.

Таблиця 3.12

**Узагальнення напрямів удосконалення системи управління
маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»**

Напрямок удосконалення	Основні заходи / інструменти	Очікувані результати	Стратегічний ефект для підприємства
1. Формування стратегічних орієнтирів маркетингу	Клієнтоцентричність, сталий розвиток, інноваційність, аналітичне управління	Узгодження цілей маркетингу зі стратегією підприємства, підвищення гнучкості управління	Підвищення конкурентоспроможності, репутаційний капітал
2. Впровадження системи стратегічних KPI	ROMI, CLV, CAC, NPS, Retention Rate, Conversion Rate	Моніторинг ефективності маркетингових інвестицій і каналів комунікацій	Підвищення ROI, зростання CLV і лояльності клієнтів
3. Вдосконалення організаційної структури маркетингу	Делегування функцій, інтеграція digital-відділів, створення аналітичного центру МАН	Чіткий розподіл ролей, узгодженість дій між підрозділами	Зниження операційних витрат, прискорення прийняття рішень
4. Впровадження цифрових інструментів управління маркетингом	CRM (Bitrix24, Salesforce), CDP, Power BI, Google Analytics, AI/ML-моделі	Автоматизація збору й аналізу даних, персоналізація комунікацій	Прозорість маркетингових процесів, підвищення точності прогнозів
5. Автоматизація аналітики через Marketing Analytics Dashboard	Єдина база даних (CRM, ERP, Digital), інтеграція з Power BI, візуалізація KPI	Скорочення часу звітності з 5 до 2 днів, контроль ROMI і NPS у реальному часі	Оперативне управління маркетингом, data-driven culture
6. Використання data-driven підходів	Аналіз даних, прогнозування, сценарне планування, МАН	Оптимізація маркетингових рішень на основі аналітики	Перехід до моделі Smart Marketing Management
7. Підвищення взаємодії між підрозділами	Синхронізація маркетингу, продажів, клієнтського сервісу через МАН	Єдині показники ефективності (ROMI, CLV, NPS)	Узгодженість комунікацій, підвищення Retention Rate
8. Очікувані результати цифрової трансформації	Повна інтеграція даних, автоматизація процесів, розвиток аналітики	Зростання ROMI (+44 %), CLV/CAC (+52 %), точності прогнозів (+18 %)	Підвищення цифрової зрілості, стійкість до ринкових змін

Джерело: складено автором за матеріалами [28; 29]

Узагальнення представлених напрямів удосконалення підтверджує, що ПрАТ «МХП» здійснює комплексну модернізацію системи управління маркетингом на основі клієнтоцентричності, цифрових технологій та аналітичних підходів. Інтеграція CRM, CDP, Power BI, AI/ML-модулів і моделі Marketing Analytics Hub забезпечила перехід до єдиної інтегрованої аналітичної екосистеми, що підвищило точність прогнозування, прискорило ухвалення рішень та оптимізувало маркетингові інвестиції. Автоматизація збору й візуалізації даних сприяла формуванню омніканальної моделі взаємодії між маркетингом, продажами та клієнтським сервісом, спричинивши зростання ROMI, CLV і Retention Rate. У результаті цифрова трансформація стала фундаментом для впровадження моделі Smart Marketing Management, яка забезпечує стратегічну стійкість і конкурентоспроможність ПрАТ «МХП» на національному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах зроблено такі основні висновки:

1. Узагальнено теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства. Визначено сутність маркетингової діяльності як інтегрованого управлінського процесу, спрямованого на формування споживчої цінності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Систематизовано цілі, завдання та принципи маркетингової діяльності, а також розкрито еволюцію маркетингових концепцій – від виробничої та збутової до сучасної клієнтоорієнтованої та data-driven моделі маркетингу.

2. Досліджено систему управління маркетинговою діяльністю як складову загальної системи менеджменту підприємства. Охарактеризовано її структуру, функції та ключові елементи, зокрема суб'єкти й об'єкти управління, методи, інструменти, інформаційне забезпечення та механізми зворотного зв'язку. Обґрунтовано, що ефективне управління маркетингом ґрунтується на системному, стратегічному та клієнтоорієнтованому підходах із активним використанням цифрових і аналітичних інструментів.

3. Проаналізовано сучасні підходи й моделі управління маркетингом у мінливих умовах ринку. Встановлено, що в умовах цифровізації, високої конкуренції та нестабільного зовнішнього середовища найбільш ефективними є гібридні моделі управління, які поєднують стратегічний, системний, клієнтоорієнтований, цифровий і соціально-відповідальний підходи. Доведено зростання ролі data-driven маркетингу, CRM-систем, маркетингової аналітики та прогнозних моделей у процесі ухвалення управлінських рішень.

4. Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП» як великої вертикально інтегрованої агропромислової компанії та здійснено комплексний аналіз системи управління його маркетинговою діяльністю. Досліджено структуру маркетингової служби, розподіл функцій між

підрозділами, а також особливості взаємодії маркетингу з продажами, логістикою та клієнтським сервісом. Проаналізовано використання цифрових і аналітичних інструментів (CRM, ERP, digital-аналітика, BI-системи) у процесі планування, реалізації та контролю маркетингових рішень. Виявлено, що чинна система маркетингового управління МХП характеризується фрагментарністю інформаційних потоків, недостатнім рівнем інтеграції даних та потребує посилення аналітичної складової й централізації управління показниками ефективності.

5. Проаналізовано використання системи ключових показників ефективності (KPI) у маркетинговій діяльності ПрАТ «МХП» як інструменту оцінювання результативності управлінських рішень. Обґрунтовано доцільність комплексного застосування фінансових, клієнтських та операційних KPI, зокрема ROMI, CLV, CAC, NPS, Retention Rate та Conversion Rate, що дозволяє отримати цілісну оцінку ефективності маркетингових інвестицій і взаємодії зі споживачами. Доведено, що регулярний моніторинг зазначених показників у межах цифрових аналітичних платформ підвищує точність стратегічного планування, своєчасність управлінських рішень та прозорість маркетингових процесів.

6. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП» з урахуванням результатів проведеного аналізу. Ключовим напрямом визначено впровадження інтегрованої аналітичної моделі Marketing Analytics Hub, яка забезпечує централізований збір, обробку, візуалізацію та прогнозування маркетингових даних з різних джерел (CRM, ERP, digital-канали, аналітичні платформи). Розроблено рекомендації щодо удосконалення організаційної структури маркетингової служби, посилення міжфункціональної взаємодії між маркетингом, продажами та клієнтським сервісом, а також формування культури управління на основі даних (data-driven management).

7. Визначено очікувані кількісні та якісні результати цифрової трансформації системи управління маркетингом ПрАТ «МХП». Обґрунтовано,

що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності маркетингових інвестицій, зростанню показників ROMI та CLV, підвищенню точності прогнозування попиту, скороченню часу підготовки аналітичної звітності та ухвалення управлінських рішень, а також посиленню клієнтоорієнтованості бізнесу. У стратегічній перспективі це створює підґрунтя для переходу підприємства до моделі Smart Marketing Management і зміцнення його конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках.

Таким чином, поставлену мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а всі визначені завдання виконано у повному обсязі. Отримані результати мають теоретичну та практичну цінність і можуть бути використані у діяльності ПрАТ «МХП», а також інших підприємств агропромислового комплексу, що функціонують в умовах цифрової трансформації та динамічного ринкового середовища.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2022. 720 p.
2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. 272 p.
3. Lambin J.-J. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Palgrave Macmillan, 2019. 512 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-94541-3>
4. Armstrong G., Kotler P. *Principles of Marketing*. 18th ed. Pearson Education, 2023. 736 p.
5. Drucker P. F. *The Practice of Management*. New York: HarperBusiness, 2007. 416 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/the-practice-of-management-peter-f-drucker>
6. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 2008. 432 p. URL: <https://www.harpercollins.com/products/competitive-strategy-michael-e-porter>
7. Павленко А. Ф., Войчак А. В. *Маркетинг: підручник*. Київ: КНЕУ, 2018. 568 с. URL: <https://kneu.edu.ua/ua/science/books/>
8. Балабанова І. В. *Маркетинговий менеджмент: підручник*. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
9. Зозульов О. В. *Сучасні концепції маркетингового управління*. Київ: КНЕУ, 2020. 304 с.
10. Ареф'єва Т. С. *Маркетинг як інструмент адаптації підприємства до ринкового середовища*. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.
11. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 9th ed. Pearson Education, 2022. 728 p.

12. Hollensen S. *Marketing Management: A Relationship Approach*. 4th ed. Pearson Education, 2020. 784 p. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management-a-relationship-approach/P200000006155>
13. Smith P. R., Zook Z. *Marketing Communications: Discover, Create and Deliver Value*. 8th ed. London: Kogan Page, 2023. 624 p. URL: <https://www.koganpage.com/product/marketing-communications-9781398603642>
14. Deloitte Insights. *Global Marketing Trends 2023: Authentic Growth*. Deloitte Development LLC, 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/marketing-and-sales/global-marketing-trends.html>
15. McKinsey & Company. *The State of Customer-Centric Marketing*. McKinsey Global Institute, 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights>
16. KPMG. *The Future of Marketing Analytics: Data-Driven Decision-Making*. KPMG International, 2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights.html>
17. PwC. *ESG and Sustainable Marketing Practices*. PricewaterhouseCoopers, 2023. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/esg.html>
18. Янчук, Т., Денисова, А. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*, 2022. №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121>
19. Савченко Т. Г. Трансформація маркетингового управління в умовах цифрової економіки. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 48–55. URL: <https://www.business-inform.net/>
20. Ушакова С. А. Цифрові технології у системі сучасного маркетингового менеджменту. *Економіка і суспільство*. 2022. № 37. С. 85–94. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>
21. Кудирко Л. О. Цифровий маркетинг як складова системи управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. С. 132–144. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

22. Ромат Є. В. *Маркетингові комунікації: теорія, практика, ефективність*. Київ: КНЕУ, 2020. 356 с. URL: <https://kneu.edu.ua/ua/science/books/>
23. Agribusiness Today. Аналітика агропродовольчого ринку України. Київ, 2024. URL: <https://agribusiness.com.ua/>
24. Latifundist Media. ТОП-10 агропромислових холдингів України. Аналітичний огляд, 2024. URL: <https://latifundist.com/rating>
25. Українська асоціація маркетингу. (2023). Звіт «Стан ринку digital-реклами в Україні у 2022–2023 роках». <https://uam.in.ua>
26. Digital Agri Ukraine. (2023). Інновації та діджиталізація в українському агросекторі. <https://digitalagri.org.ua>
27. Grain Ukraine. (2024). Аналітика рекламної активності агрохолдингів. <https://grain-ukraine.com>
28. ITS.ua. (2023). Кращі CRM-системи для агрокомпаній: огляд рішень. <https://www.its.com.ua/blog/crm-agro>
29. ПрАТ «МХП». (n.d.). Офіційний сайт ПрАТ «МХП». <https://mhp.com.ua/uk>
30. ПрАТ «МХП». Річний звіт та публічна інформація компанії. 2023–2024. URL: <https://mhp.com.ua/uk/investors/annual-reports>
31. Opendatabot – Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фінансові показники підприємства. <https://opendatabot.ua/c/25412361>
32. YouControl. Аналітична інформація щодо діяльності ПрАТ «МХП». 2024. URL: <https://youcontrol.com.ua/>
33. OECD. *Data-Driven Innovation: Big Data for Growth and Well-Being*. OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/innovation/data-driven-innovation-9789264229358-en.htm>
34. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI)*. Brussels, 2023. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>
35. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. *Маркетинговий менеджмент: навч. посібник*. Київ: НАУ, 2022. 204 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_202_60712473.pdf

36. Дудар В. М. Управління маркетингом: *електронний навчальний посібник*. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. 85 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_201_16153922.pdf
37. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент: опорний конспект лекцій: *навч. посіб. для студ. спец. 075 «Маркетинг»*. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1417_24118211.pdf
38. Виноградова О. В., Крижко О. В., Молоков І. О. Ефективність впливу креативів таргетованої реклами на споживачів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. № 4 (47). С. 12–20. DOI: 10.31673/2415-8089.2024.041116 URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3073>
39. Виноградова О. В., Крижко О. В., Недопако Н. М. Моніторинг комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2024. № 3. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-3-9771 URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9771>
40. Виноградова О. В., Крижко О. В., Бондаренко С. А. Інноваційні рекламні технології у торговельно-розважальній сфері. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. № 4. С. 4–8. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb>
41. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Крижко О. В. Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 162–170. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vovpcm.pdf>
42. Дрокіна Н. І. Теоретико-методологічні засади функціонування механізму інтегрованого інтернет-маркетингу: *монографія*. Дніпро, 2020. 322 с.
43. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: *монографія*. Київ: ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bb233ed9-0186-480d-9315-a712d52e098a/content>

44. Виноградова О. В., Крижко О. В. Маркетинговий менеджмент. Ч. 2. Організація офісної діяльності: навч. посібник. Київ: ДУТ, 2018. 137 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf
45. American Productivity & Quality Center (APQC). Official website. URL: <https://www.apqc.org/>
46. HubSpot. *Marketing Analytics: Measuring Marketing Performance*. HubSpot Inc., 2024. URL: <https://www.hubspot.com/marketing-analytics>
47. Salesforce. *Marketing Analytics and Customer Data Platforms*. Salesforce Inc., 2024. URL: <https://www.salesforce.com/marketing/analytics/>
48. Фермерські господарства України. URL: <https://tripoli.land/ua/farmers>
49. Томашук І. В., Томашук І. О. Оцінка фінансового забезпечення функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 104-115. [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-15)
50. Бахчиванжи Л. А. Напрями удосконалення маркетингового менеджменту агропромислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/141/135>.
51. Красовська О. Ю. Удосконалення форм і методів організації управління маркетинговою діяльністю як умова забезпечення ділової активності підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 105–109. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/20.pdf.



ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Кафедра маркетингу

ПРЕЗЕНТАЦІЯ ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ТЕМУ:

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Виконав: здобувач вищої освіти гр.МРДМ-61

Олександр БАЗАН

Керівник: кандидат історичних наук, доцент

Вікторія КАЧМАЛА



Мета роботи – є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Об'єкт дослідження – процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні засади формування й розвитку системи управління маркетинговою діяльністю підприємства на прикладі ПрАТ «МХП».

Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розкрити сутність, цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства;
- узагальнити еволюцію маркетингових концепцій і наукові підходи до управління маркетингом;
- охарактеризувати структуру, функції та принципи системи управління маркетинговою діяльністю;
- проаналізувати сучасні підходи й моделі маркетингового менеджменту в умовах цифровізації;
- надати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП»;
- дослідити систему управління маркетинговою діяльністю підприємства та використання аналітичних і цифрових інструментів;
- оцінити ефективність маркетингових рішень на основі системи KPI;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»;
- визначити очікувані ефекти від цифрової трансформації маркетингової системи підприємства.

Концепція	Характеристика	Орієнтація бізнесу
Виробнича (кін. XIX – поч. XX ст.)	Фокус на масовому виробництві та зниженні собівартості. Вважалося, що споживачі надають перевагу доступним товарам.	На ефективність виробництва
Збутова (20–30-ті рр. XX ст.)	Акцент на активному просуванні та збуті продукції, навіть якщо вона не повністю відповідає потребам ринку.	На продаж та рекламу
Маркетингова (50–70-ті рр. XX ст.)	Орієнтація на потреби та бажання споживачів, формування цінності для клієнта.	На задоволення споживачів
Соціально-етична (80–90-ті рр. XX ст.)	Поєднання інтересів бізнесу, споживачів і суспільства. Поява КСВ та «зеленого» маркетингу.	На баланс «прибуток – споживач – суспільство»
Стратегічна (кін. XX – поч. XXI ст.)	Довгострокове планування, формування конкурентних переваг, розвиток брендів.	На позицію на ринку та бренд
Сучасна цифрова та клієнтоорієнтована (XXI ст.)	Використання цифрових технологій, big data, CRM, соціальних мереж; акцент на індивідуалізації комунікацій та побудові відносин зі споживачем.	На довгострокові відносини з клієнтом

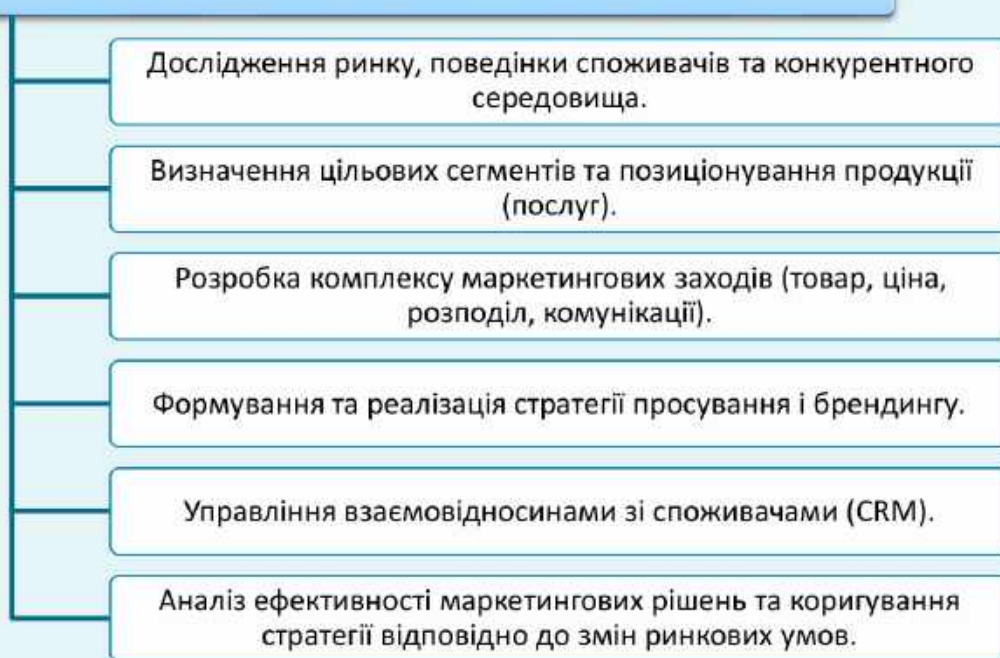
«Маркетингова діяльність» в науковій літературі

Дослідники	Сутність поняття «Маркетингова діяльність»
Котлер Ф.	«Маркетингова діяльність – це вид людської діяльності, що спрямований на задоволення потреб за допомогою обміну».
Багієв Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.	«Маркетингова діяльність – самостійний вид підприємницької діяльності, функція із інтеграції усіх ланцюгів підприємницької та виробничої діяльності із метою досягнення поставлених цілей».
Балабанова І.В.	«Маркетингова активність – сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання елементів комплексу маркетингу для швидкого реагування на дії конкурентів і забезпечення стійких конкурентних переваг».
MARKETOPEDIA – онлайн енциклопедія маркетингу	«Маркетингова діяльність – це діяльність по вирішенню підрозділом маркетингу практичних задач, що стоять перед ним в комерційній компанії (підприємстві, фірмі)».
Ареф'єва Т.С.	«Маркетингова діяльність підприємства є творчою управлінською діяльністю, задача якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг та робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також в проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб».
Економіка. Розділ «Маркетингова діяльність та її основні види»	«Маркетингова діяльність підприємства являє собою творчу управлінську діяльність, завдання якої полягає в розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб».
Павленко А.Ф.	«Маркетингова діяльність – це цілеспрямована діяльність підприємства, що базується на вивченні ринку та спрямована на формування попиту, завоювання і утримання споживачів та отримання прибутку».
Зозульов О.В.	«Маркетингова діяльність – інтегрована функція управління, що забезпечує узгодження інтересів виробника і споживача шляхом створення споживчої цінності та побудови довгострокових відносин».
Ламбен Ж.-Ж.	«Маркетингова діяльність – це процес соціально-економічної адаптації підприємства до умов ринку, що передбачає створення конкурентних переваг через задоволення потреб споживачів».

Основні цілі маркетингової діяльності підприємства



Ключові завдання маркетингової діяльності



Класифікація цілей маркетингової діяльності підприємства

Рівень цілей	Зміст цілей	Приклади
Стратегічні (довгострокові)	Орієнтовані на розвиток підприємства у перспективі, формування його ринкової позиції та конкурентних переваг	- Завоювання частки ринку - Формування сильного бренду - Вихід на нові ринки - Побудова лояльності споживачів
Тактичні (середньострокові)	Спрямовані на досягнення проміжних результатів, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей	- Збільшення обсягів продажу - Розширення асортименту - Оптимізація цінової політики - Підвищення впізнаваності продукції
Операційні (короткострокові)	Конкретні дії та заходи, що реалізуються у повсякденній діяльності підприємства	- Проведення рекламної кампанії - Організація промо-акцій - Вивчення задоволеності клієнтів - Оптимізація каналів збуту

Маркетингова діяльність підприємства – це інтегрований управлінський процес, спрямований на дослідження та прогнозування потреб споживачів, формування попиту, створення споживчої цінності й забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства шляхом ефективного використання інструментів комплексу маркетингу та налагодження взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами.

Структура системи управління маркетинговою діяльністю підприємства



№	Функція	Зміст реалізації	Очікуваний результат
1	Аналітична	Вивчення ринку, попиту, поведінки споживачів, оцінка конкурентів	Визначення можливостей розвитку, мінімізація ризиків
2	Планувальна	Розробка стратегій, програм, бюджетів маркетингу	Чітке визначення напрямів маркетингової політики
3	Організаційна	Формування маркетингової служби, розподіл функцій	Координація роботи підрозділів
4	Інформаційна	Створення системи збору та аналізу маркетингових даних	Прийняття обґрунтованих рішень
5	Мотиваційна	Розробка системи заохочення персоналу	Підвищення ефективності праці, орієнтація на результат
6	Контрольна	Оцінка виконання маркетингових заходів, KPI	Забезпечення ефективності маркетингової діяльності
7	Комунікаційна	Встановлення внутрішніх і зовнішніх комунікацій	Формування позитивного іміджу, лояльності клієнтів

Принципи системи управління маркетинговою діяльністю

Системність

Узгоджена робота всіх елементів маркетингової системи.

Науковість і аналітичність

Використання методів дослідження ринку, прогнозування, маркетингової аналітики.

Гнучкість і адаптивність

Здатність системи швидко реагувати на зміни середовища.

Комплексність

Поєднання всіх елементів маркетингового міксу для досягнення стратегічних цілей.

Клієнтоорієнтованість

Орієнтація на задоволення потреб і очікувань споживача.

Інноваційність

Постійне вдосконалення технологій, інструментів і методів маркетингу.

Соціальна відповідальність

Орієнтація на етичні норми, сталий розвиток та ESG-підходи.

Ключові підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємства



Еволюція підходів до управління маркетингом



Моделі управління маркетингом у сучасних умовах

Модель	Сутність	Ключові особливості
Модель 4P (Product, Price, Place, Promotion)	Класична модель маркетингового міксу, спрямована на управління товаром, ціною, каналами збуту та просуванням.	Базовий інструментарій; орієнтація на продукт.
Модель 7P (розширений маркетинговий мікс)	Додатково враховує елементи People, Process, Physical evidence – персонал, процеси та фізичні докази.	Застосовується у сфері послуг; акцент на взаємодії з клієнтом.
Модель SIVA (Solution, Information, Value, Access)	Альтернатива 4P, орієнтована на споживача: рішення для клієнта, інформація, цінність і доступ.	Клієнтоцентричний підхід; зворотна логіка управління.
Модель Relationship Marketing (RM)	Базується на побудові довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами.	Використовує CRM, лояльність, комунікації «business-to-customer».
Модель Data-Driven Marketing (DDM)	Управління маркетингом на основі аналітики великих даних.	Використання штучного інтелекту, автоматизації та персоналізації.
Модель Holistic Marketing	Комплексний підхід, що інтегрує всі складові маркетингу: внутрішній, інтегрований, соціально-відповідальний і взаємовідносин.	Спрямована на узгодження інтересів компанії, споживачів і суспільства.



ПРАТ «МХП» «Миронівський хлібопродукт»

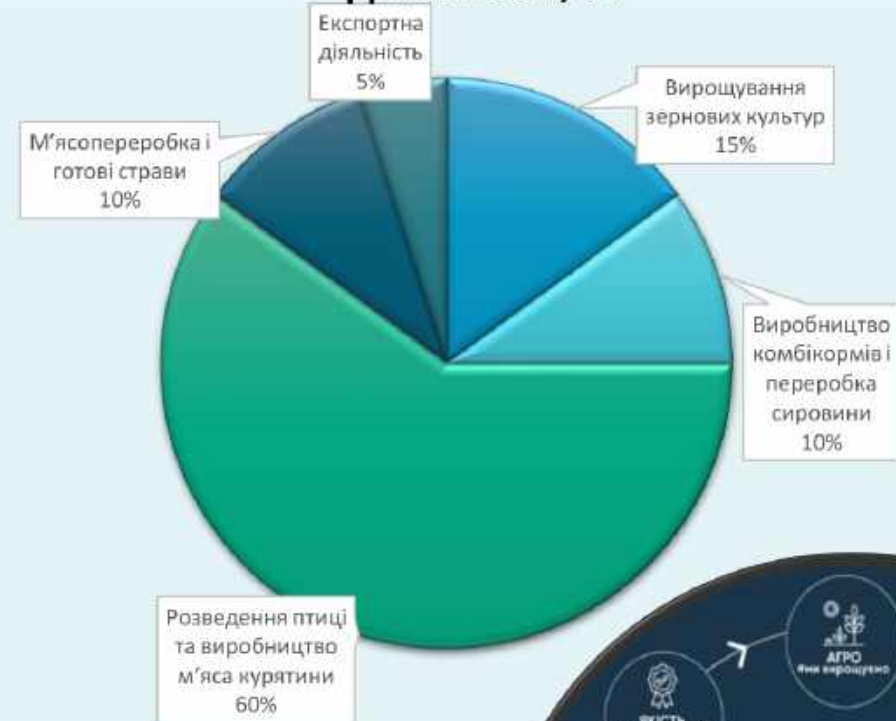
ПРАТ «МХП» (Миронівський хлібопродукт) була заснована у 1998 році як українське аграрне підприємство, що спеціалізувалося на виробництві м'ясної продукції. З часом компанія перетворилася на міжнародного лідера у сфері харчових і агротехнологій.

ПРАТ «МХП» має дочірні підприємства в різних країнах, зокрема в Нідерландах, Великій Британії, Саудівській Аравії та інших країнах

Основні напрями діяльності ПрАТ «МХП» та їх характеристика

№	Напрямок діяльності	Характеристика	Частка у загальній структурі доходів, %
1	Вирощування зернових культур	Вирощування кукурудзи, пшениці, сої, соняшнику; використання інноваційних агротехнологій та GPS-моніторингу; власний земельний банк понад 350 тис. га.	15
2	Виробництво комбікормів і переробка сировини	Власні комбікормові заводи потужністю понад 1,5 млн тонн на рік; замкнутий цикл виробництва, контроль якості за стандартами ISO, HACCP.	10
3	Розведення птиці та виробництво м'яса курятини	Ключовий напрям діяльності; птахофабрики «Миронівська», «Вінницька», «Перемога Нова»; обсяг виробництва понад 700 тис. тонн на рік.	60
4	Виробництво м'ясопереробних продуктів і готових страв	Виробництво ковбас, напівфабрикатів, готових страв під брендами «Башинський», «Легко», «Секрети Шефа»; розвиток напрямку convenience food.	10
5	Експортна діяльність і міжнародні представництва	Експорт до 60 країн світу; філії в ЄС, на Балканах та Близькому Сході; сертифікація Halal, ISO, ЄС.	5

Структура доходів ПрАТ «МХП» за основними напрямками діяльності, %



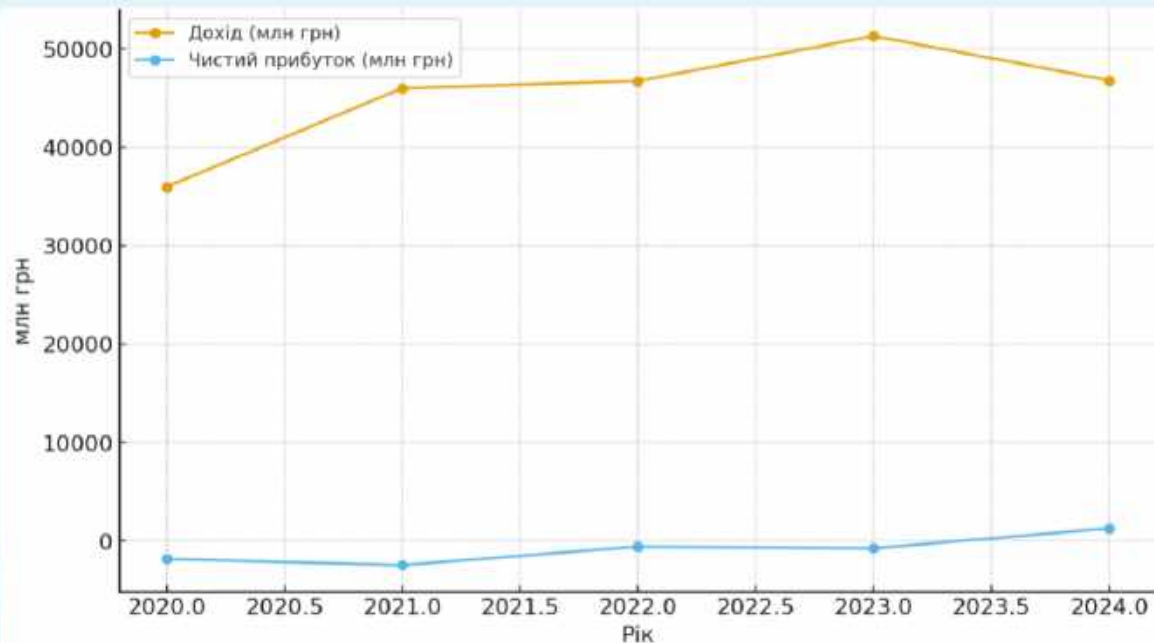
МХП — це екосистема, де шлях продукції починається з вирощування зерна і завершується готовими рішеннями на тарілці споживача.



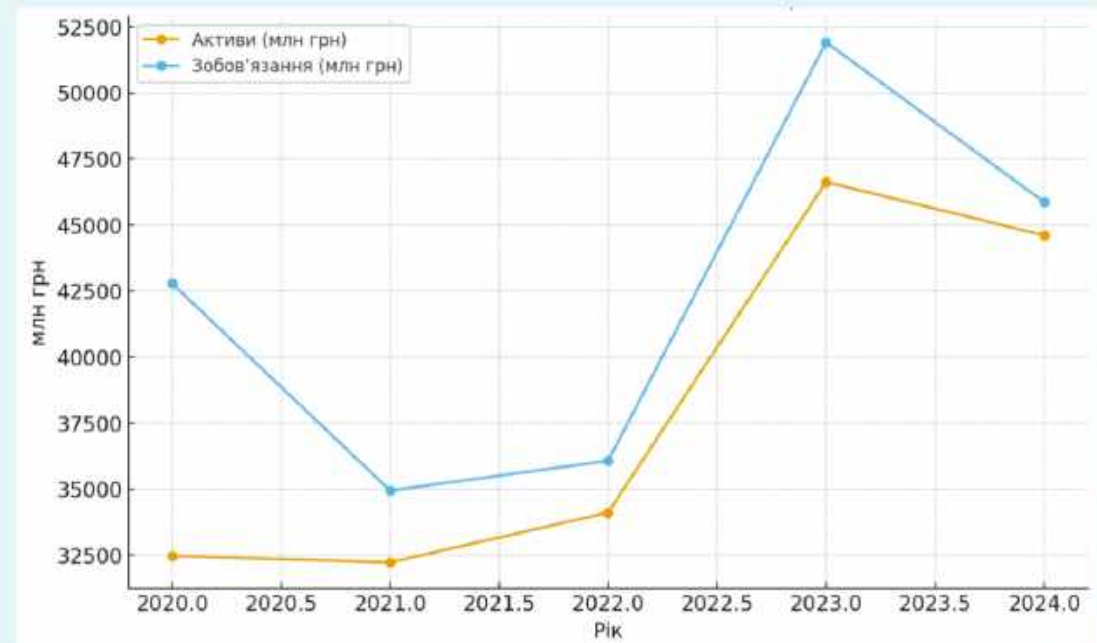
Основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «МХП» за 2020–2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Одиниці
Дохід,	35 973,9	45 996,9	46 726,2	51 298,1	46 793,3	млн грн
Чистий прибуток	–1 846,8	–2 476,8	–584,3	–761,5	1 262,1	млн грн
Активи	32 468,8	32 221,4	34 110,9	46 625,7	44 606,8	млн грн
Зобов'язання	42 787,4	34 947,2	36 067,0	51 914,2	45 867,2	млн грн
Рентабельність	–5,1	–5,4	–1,2	–1,5	2,7	%

Дохід та чистий прибуток ПрАТ «МХП», 2020–2024 (млн грн)



Активи та зобов'язання ПрАТ «МХП», 2020–2024 (млн грн)



Місце служби маркетингу в організаційній структурі
ПРАТ «МХП»



Отже, служба маркетингу ПрАТ «МХП» виконує широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку компанії, формування конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій. Її діяльність охоплює як аналітичні, так і комунікаційні, брендингові та цифрові напрями, що дозволяє ефективно реагувати на зміни ринкового середовища й підтримувати високий рівень впізнаваності брендів холдингу

Основні функції служби маркетингу ПрАТ «МХП»

Функція	Зміст і напрями реалізації
Маркетингові дослідження	Аналіз ринку, конкурентного середовища, споживчих уподобань та тенденцій у харчовій галузі; виявлення перспективних ніш і прогнозування попиту.
Бренд-менеджмент	Розробка, підтримка та розвиток брендів групи: «Наша Ряба», «Башинський», «Легко», «Секрети Шефа», «ЕріС» тощо; контроль позиціонування та впізнаваності торгових марок.
Комунікації та PR	Формування корпоративного іміджу, проведення рекламних кампаній, управління репутацією компанії, організація взаємодії зі ЗМІ та партнерами.
Цифровий маркетинг	Просування у цифрових каналах; управління соціальними мережами; SEO/SMM; розробка контент-стратегій; робота з CRM-системами та аналітикою споживачів.
Розвиток експортних ринків	Адаптація продукції під вимоги міжнародних стандартів; участь у виставках; формування комунікацій з торговельними мережами країн ЄС, Близького Сходу та Африки.
Соціальна відповідальність та ESG-комунікації	Просування принципів сталого розвитку; інформування про екологічні, етичні та соціальні ініціативи компанії; підтримка корпоративних програм відповідальності.

Сучасні напрями маркетингового менеджменту ПрАТ «МХП»



Таким чином, сучасна маркетингова діяльність ПрАТ «МХП» поєднує традиційні інструменти управління з інноваційними цифровими рішеннями, формуючи багатовимірну систему, орієнтовану на споживача, бренд та соціальну цінність бізнесу

Напрямок	Зміст і особливості реалізації	Очікувані результати
Digital-marketing	Використання інструментів SEO, SMM, таргетованої реклами, e-mail маркетингу, аналітики даних, автоматизації маркетингових кампаній.	Збільшення охоплення аудиторії, персоналізація комунікацій, підвищення ефективності реклами.
Бренд-менеджмент	Управління брендами «Наша Ряба», «Бащинський», «Легко», «Еріс»; оновлення дизайну, контроль позиціонування, посилення емоційного зв'язку зі споживачем.	Підвищення впізнаваності брендів, зростання лояльності споживачів.
CRM та клієнтоорієнтованість	Збір і аналіз даних про клієнтів, управління взаємовідносинами, сегментація, розробка персоналізованих пропозицій.	Збільшення рівня задоволеності споживачів, зростання повторних продажів.
Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)	Реалізація програм «МХП – Громаді», «МХП Еко Енерджі», «МХП Порядок»; впровадження принципів ESG.	Підвищення репутації компанії, зміцнення довіри громадськості та партнерів.

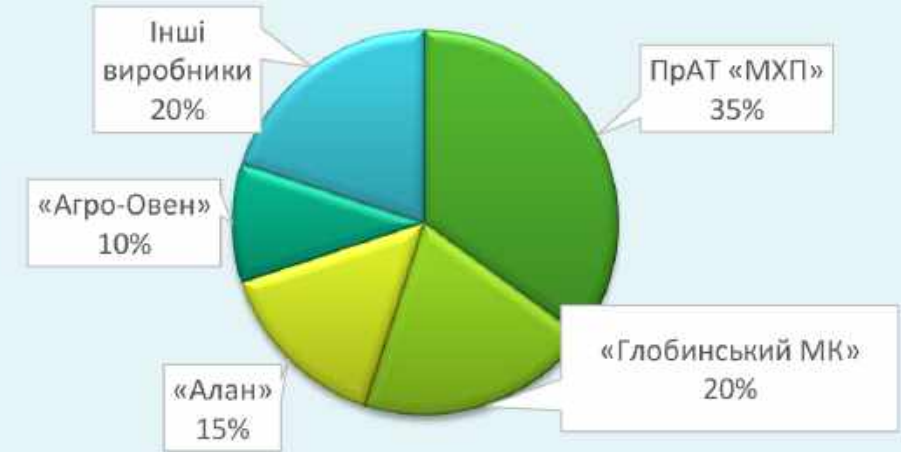
Порівняльний аналіз конкурентів ПрАТ «МХП»

Показник	ПрАТ «МХП»	«Глобинський МК»	«Алан»	«Агро-Овен»
Частка ринку, %	35	20	15	10
Основний сегмент	Курятина, м'ясопродукти	М'ясні делікатеси	Ковбаси, снеки	Свинина
Канали збуту	Власна мережа, рітейл, HoReCa, експорт	Рітейл, HoReCa	Рітейл	Рітейл
Digital-активність	Висока (CRM, SMM, контент-маркетинг)	Середня	Середня	Низька
Репутаційний імідж	Висока довіра, ESG-звітність	Позитивний	Стабільний	Локальний

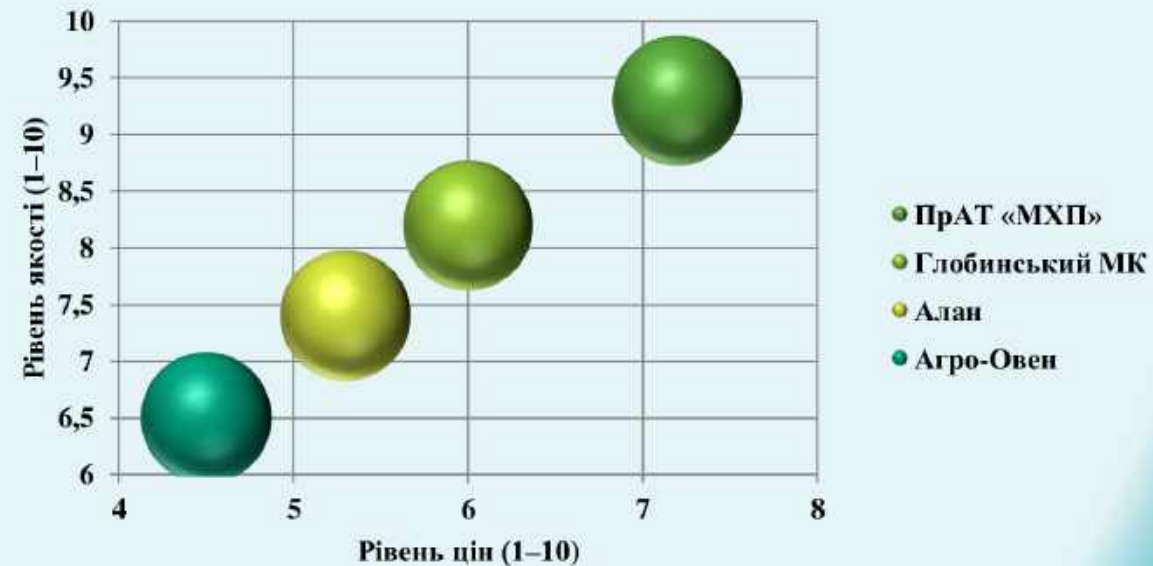
Оцінка рівня цін та якості продукції основних конкурентів ПрАТ «МХП»

Компанія	Рівень цін (1–10)	Рівень якості (1–10)	Пояснення
ПрАТ «МХП»	7.2	9.3	преміальний сегмент, найвища якість
«Глобинський МК»	6.0	8.2	висока якість, помірна ціна
«Алан»	5.3	7.4	середній сегмент
«Агро-Овен»	4.5	6.5	нижчі ціни, локальний ринок

Структура ринку м'ясопродуктів України за основними конкурентами



Позиційна карта конкурентів за рівнем ціна та якості



Фактор	Характеристика впливу	Потенційні можливості	Потенційні загрози
Політичні	Військовий стан, державна підтримка аграрного експорту, нові санітарні регламенти ЄС	Доступ до програм підтримки, розширення експорту до країн ЄС	Ризики логістики, зростання митних бар'єрів
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, зростання собівартості виробництва	Розвиток локального виробництва, диверсифікація експорту	Зниження купівельної спроможності населення
Соціальні	Попит на здорове харчування, інтерес до локальних і екологічних продуктів	Розвиток брендів з орієнтацією на «здоровий спосіб життя»	Зміна харчових звичок, зниження споживання м'яса
Технологічні	Цифровізація торгівлі, автоматизація маркетингу, нові технології обробки	Впровадження CRM, аналітичних систем, Big Data	Ризики кібербезпеки, потреба у кваліфікованих кадрах

Аналіз внутрішнього середовища ПрАТ «МХП»

Напрямок аналізу	Позитивні аспекти	Проблемні аспекти
Фінансові ресурси	Висока капіталізація, стабільна виручка, доступ до зовнішнього фінансування	Залежність від валютного курсу, сезонність надходжень
Організаційна структура	Централізована маркетингова служба, розвинений digital-відділ	Недостатня автономність регіональних підрозділів
Маркетингова діяльність	Потужні бренди («Наша Ряба», «Бащинський», «Ері»), активна SMM-присутність	Фрагментарність CRM-даних, низька інтеграція з ERP
Інновації та R&D	Інвестиції у нові технології виробництва, сертифікація якості	Потреба у масштабуванні R&D для продуктових інновацій
Персонал	Професійна команда, корпоративна академія	Потреба у розвитку digital-компетенцій

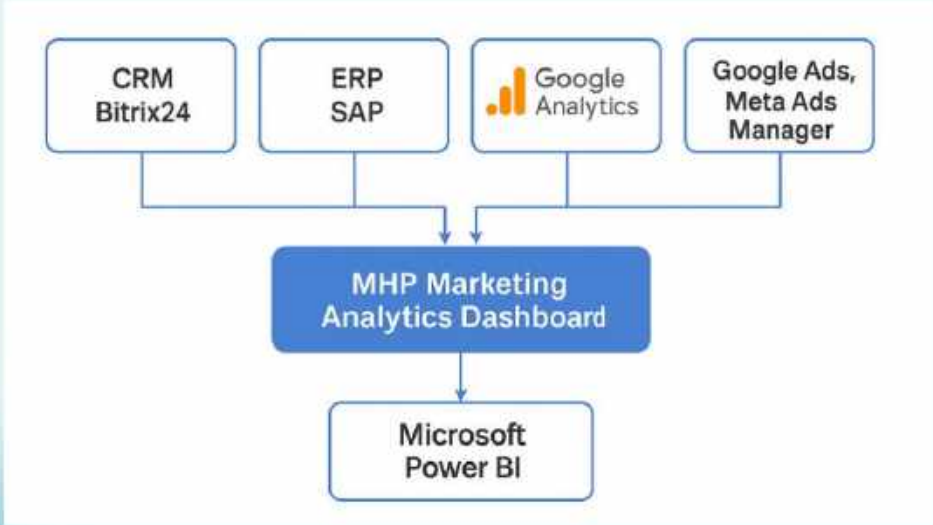
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока впізнаваність і довіра до брендів «Наша Ряба», «Бащинський», «Ері», які формують позитивний імідж компанії на внутрішньому ринку.	Фрагментарність CRM-системи та недостатня інтеграція з ERP, що ускладнює персоналізацію маркетингових комунікацій.
Вертикально інтегрована бізнес-модель (виробництво – переробка – дистрибуція – збут), що забезпечує контроль якості та стабільність постачання.	Залежність від внутрішнього ринку (понад 70 % реалізації), що знижує диверсифікацію ризиків.
Потужна власна логістика та дистрибуційна мережа (HoReCa, ритейл, експорт).	Низька швидкість прийняття рішень у межах централізованої структури управління.
Розвинені digital-канали комунікацій (офіційні сайти, соцмережі, e-commerce-платформа Shop.MHP, email-маркетинг).	Недостатня аналітична підтримка digital-кампаній та відсутність комплексного MarTech-дашборду.
Високий рівень соціальної відповідальності та прозорості (програми «МХП Поряд», ESG-звітність).	Обмежена кількість фахівців із digital-аналітики та автоматизації маркетингу.
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення експорту м'яса та готової продукції на ринки ЄС, Близького Сходу, Африки.	Зростання конкуренції з боку локальних і міжнародних брендів (Globino, Алан, Агро-Овен).
Розвиток plant-based продуктів та інноваційних лінійок «здорового харчування».	Валютна нестабільність і інфляційний тиск, що впливають на собівартість продукції.
Використання Big Data, AI, CRM-аналітики для підвищення ефективності комунікацій.	Посилення екологічних вимог та регуляторних стандартів ЄС (зокрема, Carbon Border Tax).
Цифровізація маркетингової діяльності: впровадження CDP-платформи, A/B-тестування, RFM-сегментації.	Зниження купівельної спроможності населення, зменшення частоти покупок.
Партнерські програми з ритейлом та розвиток власних каналів e-commerce.	Репутаційні ризики у разі перебоїв із постачанням або підвищення цін на соціально значущі товари.

Тип стратегії	Сутність підходу	Конкретні стратегічні дії ПрАТ «МХП»
SO (Strengths + Opportunities)	Використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей	- Використання впізнаваності бренду «Наша Ряба» для просування нових plant-based продуктів та лінійок «здорового харчування». - Розвиток експорту до ЄС і країн Близького Сходу завдяки сертифікованій якості та прозорій системі контролю виробництва. - Активне використання Big Data та AI-аналітики для підвищення точності таргетингу й персоналізації пропозицій у CRM. - Впровадження омніканальної стратегії продажів (власний e-commerce + партнерські програми з рітейлом).
WO (Weaknesses + Opportunities)	Подолання слабких сторін завдяки сприятливим зовнішнім можливостям	- Інтеграція CRM і ERP у єдину CDP-платформу для ефективного управління клієнтськими даними. - Розвиток MarTech-дашборду для моніторингу KPI (ROMI, CLV, NPS) у режимі реального часу. - Навчання персоналу digital-компетенціям через корпоративну програму MHP Academy. - Залучення інвестицій і грантів у проекти експорту та інноваційного виробництва (EU4Business, USAID).
ST (Strengths + Threats)	Використання сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз	- Збереження цінової стабільності завдяки вертикальній інтеграції та власній логістиці. - Активна ESG-комунікація для підвищення лояльності партнерів і споживачів у період валютних коливань. - Розширення асортименту преміальної продукції для зменшення впливу низькоцінової конкуренції. - Використання цифрового брендингу та репутаційного моніторингу для попередження негативного іміджевого впливу.
WT (Weaknesses + Threats)	Мінімізація слабких сторін і уникнення впливу загроз	- Оптимізація маркетингових витрат через AI-аналітику і більш точне прогнозування попиту. - Диверсифікація ринків збуту – вихід на нові регіони Азії та Африки. - Зміцнення антикризової комунікації та управління репутаційними ризиками. - Запровадження гнучкого бюджетування маркетингу відповідно до динаміки купівельної спроможності населення.

Рівень	KPI / показник	Мета показника	Формула розрахунку	Джерело даних	Періодичність оцінювання
Стратегічний рівень	Частка ринку (SOM)	Визначення конкурентної позиції компанії на ринку	$SOM = \frac{\text{Продажі МХП}}{\text{Продажі ринку}} \times 100 \%$	Галузеві звіти, аналітика ринку	Щоквартально
	Виторг (Revenue)	Оцінка фінансової динаміки від реалізації продукції	$Revenue = \sum (\text{Обсяг продажів} \times \text{Ціна})$	Фінансова звітність	Щомісячно
	Валовий прибуток (Margin)	Визначення прибутковості основної діяльності	$Margin = \frac{\text{Виторг} - \text{Собівартість}}{\text{Виторг}} \times 100 \%$	Фінансовий відділ	Щоквартально
Тактичний рівень	ROMI (Return on Marketing Investment)	Визначення ефективності маркетингових інвестицій	$ROMI = \frac{\Delta \text{Маржовий прибуток} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати}} \times 100 \%$	Відділи маркетингу й фінансів	Після кожної кампанії
	NPS (Net Promoter Score)	Вимірювання лояльності споживачів	$NPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$	Опитування споживачів	Піврічно
	CLV (Customer Lifetime Value)	Оцінка довічної цінності клієнта	$CLV = (\text{Середній дохід} \times \text{Маржа} \times \text{Тривалість}) - CAC$	CRM / ERP	Піврічно
	CAC (Customer Acquisition Cost)	Визначення вартості залучення одного клієнта	$CAC = \frac{\text{Маркетинг. витрати}}{\text{К-сть нових клієнтів}}$	CRM, рекламні платформи	Щомісяця
Операційний рівень	CTR (Click-Through Rate)	Визначення залученості у digital-кампаніях	$CTR = \frac{\text{Кліки}}{\text{Покази}} \times 100 \%$	Ads Manager, Google Ads	Після кожної кампанії
	CPA (Cost per Action)	Оцінка вартості залучення конверсії	$CPA = \frac{\text{Витрати}}{\text{Кількість цільових дій}}$	Ads Manager, Meta Ads	Після кожної кампанії
	Retention Rate	Визначення рівня утримання клієнтів	$Retention = \frac{\text{Клієнти, що повернулися}}{\text{Клієнти попереднього періоду}} \times 100 \%$	CRM / Лояльність	Щоквартально



Структура інформаційних потоків системи MHP Marketing Analytics Dashboard



ROMI основних маркетингових кампаній ПрАТ «МХП» у 2024 році

Кампанія	Маркетингові витрати, тис. грн (MV)	Додатковий маржовий прибуток, тис. грн (ΔMP)	Розрахунок ROMI	ROMI, %	Інтерпретація результату
Digital brand lift (SMM, Google Ads)	1250	605	$(605 - 1\,250) / 1\,250 \times 100$	-51,6	Кампанія іміджева, короткостроково нерентабельна
HoReCa «Back-to-school»	890	1642	$(1\,642 - 890) / 890 \times 100$	84,5	Висока ефективність у сегменті B2B
Рітейл-промо «Наша Ряба – натуральний вибір»	1100	1425	$(1\,425 - 1\,100) / 1\,100 \times 100$	29,5	Ефективна кампанія з ростом продажів на 12 %
Онлайн-продажі через Shop.MHP	720	890	$(890 - 720) / 720 \times 100$	23,6	Середня ефективність, потенціал для масштабування
Програма лояльності «Клуб постійного клієнта»	650	725	$(725 - 650) / 650 \times 100$	11,5	Невелика віддача, але довгостроковий іміджевий ефект

Сегмент клієнтів	ARPU, грн	Маржа, %	L, міс.	CAC, грн	CLV, грн	CLV/CAC	Інтерпретація
HoReCa (середні клієнти)	24 000	35	24	1 800	182 400	10,1	Найвищий показник ефективності залучення
Рітейл-покупці (кінцеві споживачі)	1 500	25	12	250	13 250	5,3	Стійкий рівень лояльності
B2B-партнери (дистриб'ютори)	75 000	40	36	5 000	370 000	7,4	Висока довгострокова прибутковість
Онлайн-покупці (Shop.MHP)	3 800	30	10	600	10 800	3,0	Середня рентабельність digital-каналу
Нові споживачі (тестові клієнти)	1 000	20	6	500	1 700	1,4	Низька ефективність залучення

Формула розрахунку:

$$CLV = (ARPU \times M \times L) - CAC,$$

де

ARPU – середній дохід від одного клієнта (Average Revenue per User),

M – маржинальність,

L – тривалість співпраці (у періодах),

CAC – вартість залучення клієнта.

Показник $CLV/CAC > 1$ у всіх сегментах свідчить про прибутковість маркетингових інвестицій, однак ефективність залучення суттєво відрізняється за типом клієнтів:

1. Найвищу ефективність має сегмент HoReCa (10,1), що підтверджує доцільність індивідуальних програм співпраці;
2. B2B-партнери демонструють стабільну довгострокову вигоду ($CLV/CAC = 7,4$);
3. Digital-канал (Shop.MHP) має нижчу віддачу (3,0), що вказує на потребу вдосконалення таргетингу;
4. Нові споживачі є найменш рентабельним сегментом (1,4), тож стратегію залучення необхідно оптимізувати

Стратегічний підхід	Зміст підходу	Приклад реалізації на ПрАТ «МХП»	Очікуваний результат
Клієнтоцентричний підхід	Орієнтація всіх процесів маркетингу на потреби клієнта; персоналізація пропозицій і сервісів	Програма лояльності «МХП Club», персональні пропозиції у соцмережах «Наша Ряба»	Підвищення CLV, зростання NPS, зміцнення лояльності
Аналітичний (data-driven) підхід	Використання цифрових даних для прийняття управлінських рішень	Маркетингові дашборди Power BI для моніторингу продажів та ROMI	Зниження неефективних витрат, підвищення точності прогнозів
Інноваційний підхід	Запровадження сучасних digital-технологій у маркетингові процеси	Розвиток онлайн-магазину Shop.MHP, впровадження AI-аналізу поведінки клієнтів	Оптимізація витрат на залучення клієнтів, зниження CAC
Інтегрований підхід	Координація маркетингових, логістичних і PR-процесів	Узгодження стратегії брендів «Наша Ряба», «Башинський», «Епікур»	Єдність комунікацій, підвищення ефективності управління
Стратегія сталого розвитку (CSR-орієнтована)	Поєднання соціальної відповідальності та маркетингу	Програма «МХП – Громадам» і екопроекти з переробки відходів	Зміцнення репутаційного капіталу, соціальний імідж бренду
Гнучке управління (Agile Marketing)	Гнучке планування й тестування кампаній, швидкі маркетингові спринти	A/B-тестування рекламних кампаній у Facebook та Google Ads	Підвищення швидкості прийняття рішень, зростання ROMI

Система стратегічних KPI для оцінювання ефективності управлінських рішень ПрАТ «МХП»

Напрямок маркетингу	Показник (KPI)	Формула / метод розрахунку	Цільове значення
Фінансова ефективність	ROMI (Return on Marketing Investment)	Δ маржинального прибутку / Маркетингові витрати	$\geq 25 \%$
Клієнтська лояльність	NPS (Net Promoter Score)	% промоутерів – % критиків	≥ 50
Залучення клієнтів	CAC (Customer Acquisition Cost)	Сукупні витрати на залучення / Кількість нових клієнтів	≤ 700 грн
Довгострокова цінність клієнта	CLV (Customer Lifetime Value)	$ARPU \times \text{Маржинальність} \times \text{Тривалість взаємодії (L)}$	$\geq 20\,000$ грн
Онлайн-ефективність	CTR / CPA / Conversion Rate	Дані Google Ads, Meta Ads, GA4	CTR $\geq 3 \%$; зниження CPA на $\geq 10 \%$ р/р

Інтеграція аналітичних інструментів у стратегічне планування маркетингової діяльності ПрАТ «МХП»

Аналітичний напрям	Інструмент / джерело даних	Ключові показники (KPI)	Тип управлінського рішення
Аналіз продажів	Power BI, ERP SAP	ROMI, Volume Growth, Margin	Оптимізація асортименту, планування бюджетів
Клієнтська аналітика (CRM)	Bitrix24, Salesforce	CLV, CAC, Retention Rate, NPS	Сегментація, програми лояльності
Digital-аналітика	Google Analytics, Meta Ads Manager	CTR, CPA, Conversion Rate	Оптимізація рекламних каналів
Прогнозна аналітика (AI / ML)	Python, Power BI Predictive Models	Прогноз продажів, Попит за сегментами	Планування обсягів виробництва та логістики
Ринкова аналітика	Brand Monitor, YouScan	Share of Voice, Sentiment Score	Управління репутацією брендів

Взаємозв'язок аналітичних напрямів у системі стратегічного управління маркетингом ПрАТ «МХП»



Цифрові інструменти управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»

Інструмент / система	Функціональне призначення у ПрАТ «МХП»	Основні показники (KPI)	Приклад застосування / отриманий ефект
Bitrix24 (CRM)	Управління клієнтською базою B2B та HoReCa; автоматизація комунікацій; планування угод і контактів	CLV, CAC, Retention Rate	Зростання частки повторних замовлень у HoReCa; зниження CAC на 12 % завдяки точнішій сегментації
Salesforce (CRM-аналітика)	Аналітика роботи регіональних команд продажів; контроль виконання KPI; аналіз угод	Sales Growth, Deal Conversion Rate	Скорочення часу відповіді на запити клієнтів; підвищення точності прогнозів попиту
CDP MHP Data Platform	Інтеграція даних із CRM, e-commerce, мобільних додатків та соцмереж; формування єдиного клієнтського профілю	NPS, Frequency, Engagement Rate	Персоналізовані пропозиції для споживачів бренду «Наша Ряба»; підвищення NPS на 8 п.п.
Power BI (MHP Marketing Dashboard)	Візуалізація маркетингових KPI (ROMI, CLV, CAC, NPS); аналітика каналів; моніторинг ефективності кампаній	ROMI, Revenue Growth, Margin	Скорочення часу формування звітності з 5 до 2 днів; +15 % до точності прогнозів
Google Analytics / Meta Ads Manager	Моніторинг ефективності digital-кампаній брендів «Наша Ряба», «Башинський», «Епікур»; аналіз конверсій і поведінки користувачів	CTR, CPA, Conversion Rate	Оптимізація медіабюджетів; зростання e-commerce конверсій на 18 %
AI/ML-модулі (Python, BI Predictive Models)	Прогноз попиту, поведінки клієнтів та ефективності кампаній на основі машинного навчання	Forecast Accuracy, Sales Growth	Підвищення точності прогнозів продажів до 92 %; зниження перевитрат маркетингового бюджету на 10 %

Пропонована структура та функції Marketing Analytics Hub
ПрАТ «МХП»

Підрозділ / роль	Основні функції	Інструменти та системи	Очікуваний результат
Керівник з маркетингової аналітики (Chief Marketing Analyst)	Координація МАН, ухвалення управлінських рішень на основі даних	Power BI, Tableau, CRM, CDP	Підвищення якості стратегічного планування
Аналітик даних (Data Analyst)	Збір, обробка, сегментація маркетингових даних	SQL, Python, Excel BI	Оперативна обробка та звітність за KPI
Менеджер з CRM / CLV-аналітики	Ведення клієнтських баз, моніторинг CLV, Retention, NPS	Bitrix24, Salesforce, Power BI	Зростання клієнтської лояльності
Менеджер з digital-маркетингу	Планування кампаній, контроль ROMI, CTR, CPA	Google Ads, Meta Ads, HubSpot	Оптимізація витрат на рекламу
Контент-менеджер / PR-фахівець	Розробка комунікаційних стратегій, контроль тону бренду	Hootsuite, Canva, ChatGPT	Підвищення впізнаваності брендів
Фахівець із бізнес-аналітики (Business Analyst)	Оцінка рентабельності маркетингових ініціатив	ERP, фінансова звітність	Зниження САС, збільшення ROMI

Організаційно-функціональна структура оновленої маркетингової служби ПрАТ «МХП»

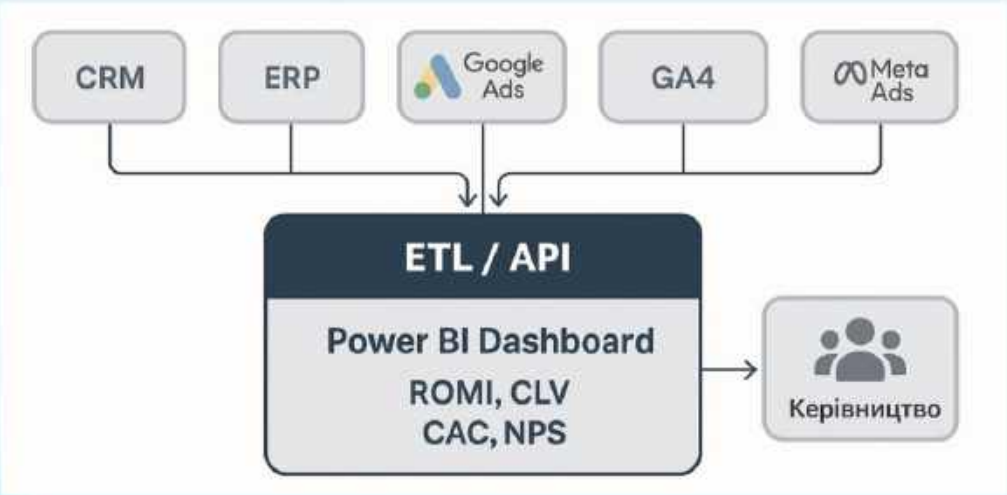


Схема відображає інтеграцію аналітичного центру з усіма напрямками маркетингової діяльності, що дозволяє ухвалювати управлінські рішення на основі даних (data-driven management). Ефективність цієї трансформації залежить від послідовності реалізації змін, узгодженості дій між відділами маркетингу, ІТ, продажів і фінансів, а також рівня підготовки персоналу.

Етап	Тривалість	Основні дії	Очікуваний результат
1. Діагностика існуючих процесів	1 квартал	Аналіз поточної структури, визначення KPI, виявлення дублювання функцій	Визначення точок росту
2. Інтеграція цифрових систем	2 квартал	Об'єднання CRM, CDP, ERP, аналітичних платформ	Створення єдиної бази клієнтів
3. Навчання персоналу	3 квартал	Підготовка фахівців з аналітики, digital-інструментів, BI	Підвищення цифрових компетенцій
4. Запуск МАН у тестовому режимі	4 квартал	Моніторинг KPI у Power BI, тестування звітів ROMI, CLV	Зменшення часу на прийняття рішень на 25 %
5. Повна інтеграція системи управління	5–6 квартали	Розширення МАН, інтеграція з корпоративною стратегією	Зростання ефективності маркетингу на 20–30 %

Інтеграція data-driven інструментів у систему прийняття управлінських рішень

Інтеграційна модель Marketing Analytics Hub у системі управління маркетингом ПрАТ «МХП»



Аналітичний напрям	Інструмент / джерело даних	Ключові показники (KPI)	Тип управлінського рішення
Продажі та ROMI-аналітика	Power BI, ERP SAP	ROMI, ROI, Margin	Перерозподіл маркетингового бюджету, визначення рентабельних каналів
Клієнтська аналітика (CRM)	Bitrix24, Salesforce	CLV, CAC, Retention Rate	Оптимізація сегментації, визначення пріоритетних клієнтів
Digital-аналітика	Google Ads, Meta Ads, GA4	CTR, CPA, Conversion Rate	Коригування digital-кампаній у реальному часі
Прогнозна аналітика (AI/ML)	Python, Power BI Predictive Models	Forecast Accuracy, Demand Index	Прогнозування попиту та планування обсягів виробництва
Ринкова аналітика (Brand Analytics)	YouScan, Brand Monitor	Share of Voice, Sentiment Score	Управління репутацією та комунікаційною стратегією

Синергія між підрозділами маркетингу, продажів і клієнтського сервісу ПрАТ «МХП»

Підрозділ	Основні аналітичні інструменти	Інформаційні потоки	Результат взаємодії
Маркетинг	Power BI, Google Analytics, Meta Ads	Дані про ефективність кампаній, поведінку споживачів	Оптимізація ROMI, формування комунікаційних стратегій
Продажі	ERP SAP, CRM Bitrix24	Дані про клієнтів, угоди, замовлення	Оперативне планування продажів, підвищення точності прогнозів
Клієнтський сервіс	CDP, NPS-модулі	Зворотний зв'язок, оцінка задоволеності клієнтів, повторні покупки	Зростання Retention Rate, підвищення CLV
Керівництво / Аналітичний центр (МАН)	Power BI Dashboard, AI Forecast	Консолідовані KPI (ROMI, CLV, NPS, Margin)	Прийняття стратегічних рішень на основі даних

Очікувані ефекти від цифрової трансформації системи управління маркетингом ПрАТ «МХП»

Показник ефективності	До впровадження цифрових рішень	Після впровадження Marketing Analytics Hub	Зміна, % / результат
Середній час підготовки звітності	5 днів	2 дні	-60%
Точність прогнозів продажів	78%	92%	+18%
ROMI (окупність маркетингових інвестицій)	19,5%	28,0%	+44%
Співвідношення CLV/CAC	5,1	7,8	+52%
Retention Rate	61%	74%	+21%
Рівень інтеграції каналів комунікації	часткова	повна	—
Час ухвалення управлінського рішення	7 днів	3 дні	-57%

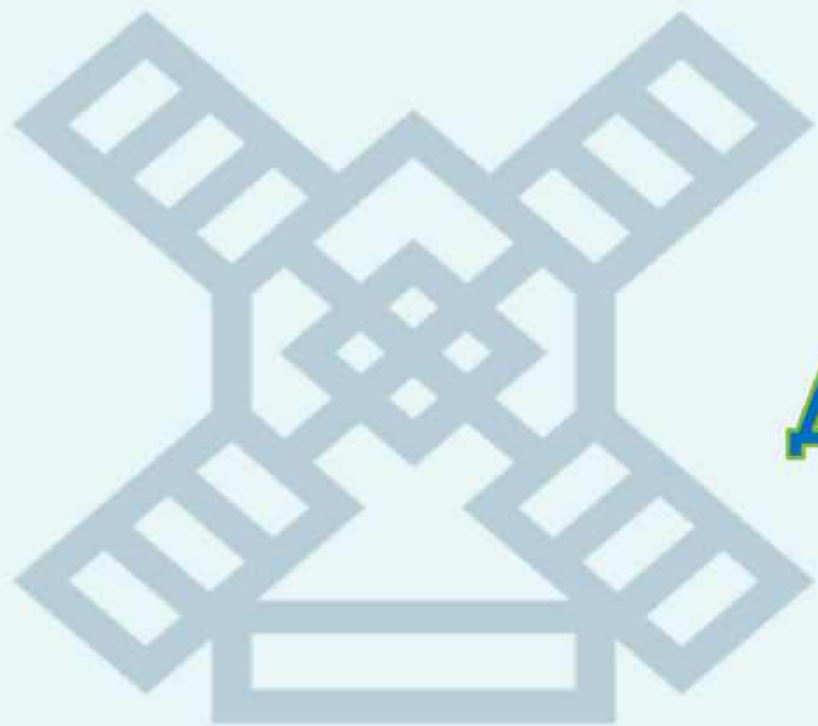
Узагальнення напрямів удосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП»

Напрямок удосконалення	Основні заходи / інструменти	Очікувані результати	Стратегічний ефект для підприємства
1. Формування стратегічних орієнтирів маркетингу	Клієнтоцентричність, сталий розвиток, інноваційність, аналітичне управління	Узгодження цілей маркетингу зі стратегією підприємства, підвищення гнучкості управління	Підвищення конкурентоспроможності, репутаційний капітал
2. Впровадження системи стратегічних KPI	ROMI, CLV, CAC, NPS, Retention Rate, Conversion Rate	Моніторинг ефективності маркетингових інвестицій і каналів комунікацій	Підвищення ROI, зростання CLV і лояльності клієнтів
3. Вдосконалення організаційної структури маркетингу	Делегування функцій, інтеграція digital-відділів, створення аналітичного центру МАН	Чіткий розподіл ролей, узгодженість дій між підрозділами	Зниження операційних витрат, прискорення прийняття рішень
4. Впровадження цифрових інструментів управління маркетингом	CRM (Bitrix24, Salesforce), CDP, Power BI, Google Analytics, AI/ML-моделі	Автоматизація збору й аналізу даних, персоналізація комунікацій	Прозорість маркетингових процесів, підвищення точності прогнозів
5. Автоматизація аналітики через Marketing Analytics Dashboard	Єдина база даних (CRM, ERP, Digital), інтеграція з Power BI, візуалізація KPI	Скорочення часу звітності з 5 до 2 днів, контроль ROMI і NPS у реальному часі	Оперативне управління маркетингом, data-driven culture
6. Використання data-driven підходів	Аналіз даних, прогнозування, сценарне планування, МАН	Оптимізація маркетингових рішень на основі аналітики	Перехід до моделі Smart Marketing Management
7. Підвищення взаємодії між підрозділами	Синхронізація маркетингу, продажів, клієнтського сервісу через МАН	Єдині показники ефективності (ROMI, CLV, NPS)	Узгодженість комунікацій, підвищення Retention Rate
8. Очікувані результати цифрової трансформації	Повна інтеграція даних, автоматизація процесів, розвиток аналітики	Зростання ROMI (+44 %), CLV/CAC (+52 %), точності прогнозів (+18 %)	Підвищення цифрової зрілості, стійкість до ринкових змін

У результаті проведеного дослідження системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в сучасних умовах зроблено такі основні висновки:

1. Узагальнено теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства та визначено маркетинг як інтегрований управлінський процес, спрямований на формування споживчої цінності й досягнення стратегічних цілей. Розкрито еволюцію маркетингових концепцій від традиційних до сучасної клієнтоорієнтованої та **data-driven** моделі.
2. Досліджено систему управління маркетинговою діяльністю як складову загальної системи менеджменту підприємства. Охарактеризовано її структуру, функції та ключові елементи й обґрунтовано доцільність застосування системного, стратегічного та клієнтоорієнтованого підходів із використанням цифрових і аналітичних інструментів.
3. Проаналізовано сучасні підходи та моделі управління маркетингом у мінливих умовах ринку. Встановлено, що найбільш ефективними є гібридні моделі, які поєднують стратегічний, цифровий, клієнтоорієнтований і соціально-відповідальний підходи, а ключову роль у прийнятті рішень відіграють маркетингова аналітика, CRM-системи та прогнозні моделі.
4. Надано організаційно-економічну характеристику ПрАТ «МХП» та здійснено аналіз системи управління його маркетинговою діяльністю. Виявлено фрагментарність інформаційних потоків, недостатню інтеграцію даних і потребу в посиленні аналітичної складової та централізації управління показниками ефективності.
5. Проаналізовано застосування системи ключових показників ефективності (KPI) у маркетинговій діяльності ПрАТ «МХП». Обґрунтовано доцільність комплексного використання фінансових, клієнтських і операційних показників (ROMI, CLV, CAC, NPS, Retention Rate, Conversion Rate) для підвищення обґрунтованості стратегічних і оперативних управлінських рішень.
6. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю ПрАТ «МХП», ключовим з яких є впровадження інтегрованої аналітичної моделі **Marketing Analytics Hub**. Запропоновано рекомендації щодо розвитку міжфункціональної взаємодії та формування культури управління на основі даних.
7. Визначено очікувані результати цифрової трансформації маркетингової системи, зокрема зростання ефективності маркетингових інвестицій, підвищення ROMI та CLV, точності прогнозування попиту й скорочення часу ухвалення управлінських рішень, що створює передумови для переходу до моделі **Smart Marketing Management**.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання виконано у повному обсязі. Отримані результати мають теоретичну та практичну цінність і можуть бути використані в діяльності ПрАТ «МХП» та інших підприємств агропромислового комплексу в умовах цифрової трансформації.



**Доповідь закінчено.
Дякую за увагу!)**

МНР