

ВИЗНАЧЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА» В УМОВАХ КУЛІНАРНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАТЕРИНСЬКОГО ХОЛДИНГУ «МХП»

Вінницький національний технічний університет

Анотація

На основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» досліджено особливості управління маркетинговою стратегією підприємства в умовах вертикально інтегрованого агропромислового холдингу. Обґрунтовано, що маркетингова стратегія підприємства є складовою корпоративної стратегії ПрАТ «МХП» та реалізується через виробничі потужності ВПФ. Проаналізовано стратегічну трансформацію МХП від виробника сировинної продукції до кулінарної компанії, визначено роль ВПФ у процесі створення продукції з високою доданою вартістю.

Досліджено продуктову, конкурентну та ринкову складові маркетингової стратегії підприємства, охарактеризовано напрями кулінаризації, преміалізації продукції та валоризації побічних продуктів виробництва. Встановлено, що конкурентні переваги ВПФ формуються завдяки поєднанню масштабів виробництва, вертикальної інтеграції та мультибрендового підходу до управління товарним портфелем. Оцінено позиції підприємства на внутрішньому та міжнародних ринках, а також перспективи розвитку в умовах посилення конкуренції та змін споживчих потреб.

За результатами дослідження підтверджено ефективність реалізованої маркетингової стратегії, що забезпечує зростання фінансових показників, підвищення рівня доданої вартості продукції та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Визначено пріоритетні напрями подальшого розвитку, пов'язані з поглибленням переробки, розвитком готових кулінарних рішень, цифровізацією маркетингових комунікацій та розширенням присутності на міжнародних ринках.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне управління, маркетинговий аудит, конкурентна стратегія, товарна стратегія, управління маркетингом, агропромислове підприємство, ТОВ «Вінницька птахофабрика», МХП, кулінарна трансформація.

Abstract

Based on a comprehensive analysis of the activities of LLC “Vinnytsia Poultry Farm” (VPF), the peculiarities of marketing strategy management in the context of a vertically integrated agro-industrial holding are investigated. It is substantiated that the company's marketing strategy is an integral part of the corporate strategy of MHP PrJSC and is implemented through the production capacities of VPF. The strategic transformation of MHP from a raw poultry producer into a culinary company is analyzed, and the role of VPF in creating high value-added products is determined.

The product, competitive, and market components of the company's marketing strategy are explored, while the directions of culinary transformation, product premiumization, and valorization of by-products are characterized. It is established that the competitive advantages of VPF are formed through the combination of large-scale production, vertical integration, and a multi-brand approach to product portfolio management. The company's positions in domestic and international markets, as well as its development prospects under increasing competition and changing consumer needs, are assessed.

The results confirm the effectiveness of the implemented marketing strategy, which ensures the growth of financial performance indicators, increases the value added of products, and strengthens the company's competitive position. Priority directions for further development are identified, including deeper processing, expansion of ready-to-eat culinary solutions, digitalization of marketing communications, and strengthening the company's presence in international markets.

Keywords: marketing strategy, strategic management, marketing audit, competitive strategy, product strategy, marketing management, agro-industrial enterprise, LLC “Vinnytsia Poultry Farm”, MHP, culinary transformation.

Маркетингова стратегія є одним із ключових елементів системи стратегічного управління, що визначає довгостроковий вектор взаємодії підприємства з ринком. Стратегічне управління як цілеспрямований безперервний процес формування, реалізації та контролю стратегій, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища задля досягнення довгострокових конкурентних переваг. Згрупуємо три обов'язкові характеристики маркетингової стратегії: по-перше, кореляція з місією підприємства як головним вектором розвитку; по-друге, адаптивна функція, що забезпечує гнучкість в умовах динамічного середовища; по-третє, клієнтоорієнтованість як основа прогнозування попиту та попередження ринкових загроз.

Маркетингова стратегія є складовою частиною загальної стратегії підприємства і визначає параметри для формування виробничої, фінансової та кадрової стратегій, водночас підпорядковуючись стратегіям вищого рівня управління це і являється процесом її формування. На корпоративному рівні маркетинг формує ринкову орієнтацію; на бізнес-рівні — адаптує товарну, цінову та збутову стратегії підрозділів; на функціональному — забезпечує дослідження ринку й аналітичну підтримку управлінських рішень. Основними завданнями маркетингової стратегії є: визначення цілей і напрямів діяльності; координація функціональних підрозділів; оцінка сильних і слабких сторін підприємства, ринкових можливостей і загроз; формування умов для ефективного розподілу продукції.

Маркетингова стратегія охоплює такі ключові компоненти: ринкову стратегію; конкурентну стратегію; товарну стратегію; цінову стратегію; стратегію просування; збутову стратегію; стратегію роботи з постачальниками та стейкхолдерами.

Важливим інструментом комплексного оцінювання є маркетинговий аудит — систематична оцінка цілей, стратегій і видів маркетингової діяльності підприємства. Аудит охоплює: стратегію маркетингової діяльності; організацію маркетингу; маркетингові інформаційні системи; ефективність окремих елементів комплексу маркетингу. На відміну від стратегічного аналізу, маркетинговий аудит спрямований на виявлення «вузьких місць» і розробку конкретних рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Узагальнюючи підходи провідних науковців, можна виокремити такі обов'язкові етапи формування маркетингової стратегії підприємства: постановка місії і мети — визначення ринкової позиції підприємства, а не лише товарної чи технологічної специфіки; аналіз внутрішнього стану підприємства — оцінка стратегічного та маркетингового потенціалу; аналіз зовнішнього середовища — вивчення макро- та мікрочинників, що визначають ринкові можливості і загрози; розробка альтернатив і вибір стратегії — формулювання кількох варіантів з наступною оцінкою їх узгодженості з цілями підприємства; розробка плану реалізації — конкретний перелік заходів із визначенням термінів, виконавців і ресурсів; моніторинг і контроль — регулярне відстеження відхилень і внесення коригувань відповідно до змін середовища [1].

У сучасних умовах глобалізації ринків та динамічних змін споживчих переваг традиційні сировинні моделі ведення агробізнесу втрачають свою довгострокову ефективність, що змушує провідні компанії здійснювати докорінну маркетингову переорієнтацію. Яскравим прикладом такої масштабної трансформації є стратегічний перехід холдингу МХП від статусу класичного виробника курятини до формату прогресивної кулінарної компанії. Цей крок передбачає фокусування маркетингової активності не на продажах сировини, а на створенні готових кулінарних рішень із високою доданою вартістю, що повністю змінює філософію взаємодії зі споживачем та вимагає розробки принципово нових підходів до управління маркетинговою стратегією на всіх рівнях корпоративної структури.

Особливе місце та стратегічне значення у реалізації цієї глобальної кулінарної стратегії «МХП» посідає його головне виробниче ядро — ТОВ «Вінницька птахофабрика» (ВПФ). Будучи найпотужнішим птахівничим комплексом холдингу, «ВПФ» виступає базовим елементом у загальному вертикально інтегрованому ланцюгу створення цінності компанії: від власного вирощування зерна до первинної та глибокої переробки м'яса птиці. Стратегічні погляди та довгострокові плани «МХП» щодо розширення лінійок готової до споживання їжі, відкриття нових кулінарних брендів та експансії на зовнішні ринки безпосередньо залежать від гнучкості, технологічного потенціалу та маркетингової адаптивності Вінницької птахофабрики.

Водночас управління маркетинговою стратегією для такої великої дочірньої компанії має глибоку специфіку. З одного боку, стратегія ВПФ жорстко підпорядкована глобальній місії материнського холдингу та вимогам єдиного бренд-буку, з іншого — вона має враховувати локальні виробничі реалії, регіональні логістичні ланцюги та необхідність оптимізації витрат на операційному рівні. Таким чином, розробка збалансованої маркетингової стратегії для ВПФ, яка б синергетично поєднувала

корпоративні кулінарні цілі МХП із виробничою специфікою самого підприємства, є надзвичайно актуальним науково-практичним завданням.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» (далі — ВПФ) — найбільша птахофабрика в Європі та один із найбільших бройлерних комплексів у світі.

Ключова методологічна особливість дослідження маркетингової стратегії ВПФ полягає в тому, що ВПФ є дочірнім підприємством без самостійної публічної маркетингової стратегії: рішення щодо брендів, цінової політики, вибору ринків збуту та інвестиційних пріоритетів ухвалюються на рівні материнської компанії — ПрАТ «МХП» — і транслюються вниз до ВПФ у вигляді виробничих планів, стандартів та брендкових настанов. Таким чином, маркетингова стратегія ВПФ — це маркетингова стратегія МХП, реалізована через виробничі потужності ВПФ. Ця залежність є не слабкістю, а конституційною ознакою підприємства [2, 3].

З 2019–2020 рр. МХП реалізує стратегічну трансформацію: перехід від сировинної до кулінарної компанії. Роль ВПФ у трансформації є системоутворюючою: переробний комплекс ВПФ.

Маркетингова стратегія ВПФ підпорядкована єдиній генеральній меті: максимізувати маржинальний прибуток з кожної одиниці виробленої продукції без нарощування фізичних обсягів вирощування птиці. Критично важливим є взаємозв'язок між КРІ: підвищення частки RTE/RTC з 3,8% до 12% обсягу є головним механізмом підвищення EBITDA-маржі з 14–15% до 19–21%, оскільки маржинальність кулінарних продуктів у 1,5–2 рази вища, ніж базового commodity. При цьому збільшення обсягів Petfood-постачань (→ Proof, Хорватія) дозволяє монетизувати побічні продукти виробництва без додаткових капітальних вкладень.

Продуктова стратегія ВПФ реалізує три одночасні рухи в межах наявних виробничих потужностей:

1. Кулінаризація: перевести максимальну кількість тонн сировини з категорії «тушка» / «розділка» у категорії RTC та RTE через дозавантаження наявних переробних ліній та НРР-модуля.

2. Преміалізація: збільшити частку «Супер Філео», «Курки по-домашньому» та ковбасної лінійки «Наша Ряба» — продуктів із ціновим преміумом 25–50%, що генерують значно вищу виручку з тієї ж одиниці сировини.

3. Валоризація відходів: трансформувати ~650 т/добу побічних продуктів забою з дешевої В2В-сировини у стратегічну поставку для МНР Pet Food (бренд Proof, Хорватія), отримуючи маржу 18–22%.

Найбільший маркетинговий потенціал зосереджений у квадранті «Розвиток продукту» — він забезпечує зростання виручки та маржинальності без нарощення виробничих потужностей. Саме тут реалізується кулінарна трансформація ВПФ. Квадрант «Розвиток ринку» є стратегічним страховиком від квотних обмежень ЄС.

Присутність ВПФ (через МХП) у 80+ країнах вимагає оцінки ступеня глобалізації маркетингової стратегії та вибору між стандартизацією і адаптацією для різних ринків.

ВПФ є унікальним для України прикладом поєднання промислового масштабу, міжнародних стандартів якості та гнучкої мультибрендової маркетингової стратегії — в умовах повномасштабного воєнного конфлікту. Саме ця операційна стійкість і стратегічна комплексність визначають ВПФ як флагманський актив МХП та один з ключових бенчмарків агропромислового маркетингу в Україні.

ВПФ реалізує унікальну для агропромислового сектору гібридну стратегію — одночасне лідерство по витратах та диференціацію. Це стало можливим завдяки трьом умовам: (1) масштаб виробництва, що знижує питомі витрати; (2) вертикальна інтеграція, що усуває залежність від зовнішніх постачальників; (3) портфельний підхід до брендів, що дозволяє монетизувати ті самі виробничі потужності в різних ціно-якісних сегментах. Конкурентна перевага є стійкою та важко відтворюваною.

Залежно від конкурентного становища фірми на ринку виділяють чотири основні ринкові стратегії: лідера, челенджера, послідовника та нішевіка. Стратегія визначається ринковою часткою підприємства та його здатністю впливати на ринкову динаміку.

Лідер ринку визначає цінові орієнтири, стандарти якості та формує правила гри МХП/ВПФ контролює 64% виробництва курятини в UA та 41% м'ясного ринку. ВПФ через МХП формує нові категорії споживання: Döner Маркет (стріт-фуд з курятини), «Легко!» (HMR), brand extension у ковбасні — лідер визначає напрямок розвитку ринку, а не лише займає позиції на існуючому.

Нарощення власних каналів збуту (М'ясомаркет) для зниження залежності від ритейлу. Цінова перевага утримується через ВКВК. Незважаючи на явне лідерство на UA-ринку, на ринку ЄС ВПФ (через Qualiko) є challenger-ом відносно місцевих виробників (Польща, Нідерланди, Данія). Це означає, що ВПФ одночасно реалізує дві різні конкурентні стратегії залежно від ринку, лідерську на UA та стратегію агресивного зростання на ринках ЄС/MENA.

Аналіз продуктового портфеля ВПФ за типами продукції та стратегіями управління товарною лінійкою дозволяє оцінити глибину та широту асортименту, рівень диференціації та потенціал для зростання доданої вартості.

Вибір маркетингової стратегії залежно від стану ринкового попиту дозволяє визначити, який тип маркетингових зусиль є доцільним для кожного продуктово-ринкового сегмента ВПФ у поточних умовах.

Ступінь сегментування ринку визначає, наскільки диференційовано підприємство підходить до різних груп споживачів і чи адаптує воно свій маркетинговий комплекс під потреби кожного сегмента. Три класичні підходи: недиференційований, диференційований та концентрований маркетинг.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» реалізує одну з найбільш системних і масштабних маркетингових стратегій в українській агропромисловості. Проведений комплексний аналіз дозволяє сформулювати такі ключові висновки:

1. ВПФ є операційним центром реалізації корпоративної трансформації МХП у Кулінарну компанію. Без переробних потужностей ВПФ (45 000 гол./год, 1 800 т/день) стратегічна ціль МХП — EBITDA \$1 млрд — залишається нездійсненою. Це підтверджується темпами: 2024 р. — \$566 млн (+27% р/р), EBITDA-маржа 19% проти 15% у 2022 р.

2. Конкурентна перевага ВПФ є системною та некопійованою. Вертикальна інтеграція від 360 000 га зернових до 240+ власних магазинів формує структурну перевагу собівартості (–15–25%), яку неможливо відтворити без \$500 млн+ інвестицій та 5–7 років будівництва.

3. Мультибрендова стратегія (9+ TM) охоплює всі географічні ринки і сегменти: від масмаркету UA до преміум ЄС та халяль-ринків MENA. Це унікальна компетенція, що відрізняє ВПФ від будь-якого конкурента в Україні.

4. Фінансові результати 2024–2025 рр. підтверджують ефективність стратегії: виторг +9,1% до 54,2 млрд грн; перехід від збитку до прибутку (+332 603 тис. грн); персонал +676 осіб (+11,3%) при збереженні 100% операційних потужностей у воєнний час.

5. Ключовий стратегічний виклик — перехід від кількісного масштабування до якісного поглиблення: зростання доданої вартості через NMR та глибоку переробку, цифровізацію маркетингових комунікацій, поглиблення позицій у преміум-сегменті ЄС — що відповідає вектору «від агрохолдингу до Food Tech компанії».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. **Маркетинг підприємства** : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.

2. Куденко Н. В. **Стратегічний маркетинг** : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 523 с.

3. МХП : офіційний сайт. URL: <https://www.mhp.com.ua>

4. ТОВ «Вінницька птахофабрика»: аналітична інформація про підприємство. URL: <https://youcontrol.com.ua>

Письменний Максим Романович – студент факультету менеджменту та інформаційної безпеки. Вінницький національний технічний університет. maximis005@gmail.com

Науковий керівник: Філатова Любов Сергіївна — канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет.

Pysmennyi Maksym Romanovych. – student of the Faculty of Management and Information Security. Vinnytsia National Technical University. maximis005@gmail.com

Scientific supervisor: Filatova Liubov Serhiivna – PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University