

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Кафедра управлінських технологій

(Завгородня Римма Володимирівна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

“Організація комерційної діяльності підприємства”

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр

кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Р.В. Завгородня

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Літвін Наталія Миколаївна
кандидат економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2026 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему: «Комерційна діяльність підприємства на прикладі МХП»

Спеціальність: 073 Менеджмент. Освітній рівень: бакалавр. Університет «КРОК» , кафедра управлінських технологій. Науковий керівник: Літвін Н.М., к.е.н., доцент, професор.

Робота присвячена дослідженню організації комерційної діяльності підприємства агропромислового комплексу в умовах цифрової трансформації економіки та макроекономічної нестабільності, зумовленої повномасштабним збройним конфліктом.

Об'єкт дослідження – процес організації та управління комерційною діяльністю підприємства в сучасних ринкових умовах. Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення комерційної діяльності на прикладі ПрАТ «МХП».

Мета дослідження – здійснити комплексний аналіз організації комерційної діяльності ПрАТ «МХП» та розробити стратегічні напрями її вдосконалення на основі впровадження інноваційних цифрових рішень.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади комерційної діяльності, проаналізовано нормативно-правову базу комерційних процесів в Україні, визначено сучасні тенденції галузі –персоналізація на основі гіперінтелекту, омніканальність, принципи сталого розвитку (ESG), впровадження технологій IoT та блокчейн у ланцюги постачання.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «МХП» – міжнародного лідера FoodTech-ринку. Встановлено, що в 2023 році виручка компаній зросла на 14% – до 3 024 млн дол. США, показник EBITDA досягає 450 млн дол. США, частка експорту в доходах перевищила 61%. Виявлено позитивну динаміку ефективності комерційних операцій: рівень виконання замовлень (Fill Rate) зріс до 96,2%, коефіцієнт оборотності запасів – з 4,8 до 5,2. Ідентифіковано основні проблеми: нестабільність експортних логістичних маршрутів,

протекціоністська політика країни ЄС, енергетична залежність та дефіцит кваліфікованих кадрів.

У третьому розділі обґрунтовано чотири стратегічні переваги розвитку: масштабування сегментів Ready-to-Eat та Ready-to-Cook; розвиток каналів прямих продажів (Direct-to-Consumer) через мережі «М'ясомаркет» і «Döner Market»; впровадження омніканальної CRM-системи з AI-модулем предиктивної аналітики; ESG-трансформація та локалізація переробних потужностей в країнах ЄС. Проведено економічне обґрунтування: загальний обсяг капітальних інвестицій у цифрову трансформацію оцінено у 12,5 млн дол. США за прогнозований сукупний ефект 18,5 млн дол. США на рік. Рентабельність інвестицій (ROI) становить 48% за термін окупності 8 місяців.

Методи дослідження: системний аналіз і синтез, структурно-логічний аналіз, SWOT-аналіз, методи фінансового аналізу, економіко-математичне моделювання.

Практична значущість утвориться в розробці конкретних рекомендацій щодо оптимізації комерційних процесів великого вертикально інтегрованого агрохолдингу в умовах воєнного стану та євроінтеграції.

Ключові слова: комерційна діяльність, цифрова трансформація, CRM-системи, електронна комерція, агропромисловий комплекс, МХП, FoodTech, омніканальність, ESG, предиктивна аналітика.

Обсяг роботи: 3 розділи, 9 таблиць, 2 рисунки, 44 джерела.

ANNOTATION

Qualification work on the topic: "Commercial activity of the enterprise on the example of MHP"

Specialty: 073 Management. Educational level: bachelor. University "KROK", Department of Management Technologies. Scientific advisor: Litvin N. M., Candidate of Economics, Associate Professor, Professor.

The work is devoted to the study of the organization of commercial activity of an agro-industrial complex enterprise in the conditions of digital transformation of the economy and macroeconomic instability caused by a full-scale armed conflict.

The object of the study is the process of organizing and managing the commercial activity of an enterprise in modern market conditions. The subject of the study is theoretical, methodological and practical aspects of improving commercial activity on the example of PrJSC "MHP".

The purpose of the study is to carry out a comprehensive analysis of the organization of commercial activity of PrJSC "MHP" and develop strategic directions for its improvement based on the implementation of innovative digital solutions.

The first section reveals the theoretical and methodological foundations of commercial activity, analyzes the regulatory and legal framework of commercial processes in Ukraine, identifies current industry trends - personalization based on hyperintelligence, omnichannel, principles of sustainable development (ESG), implementation of IoT technologies and blockchain in supply chains.

The second section provides a comprehensive analysis of the activities of PrJSC "MHP" - the international leader of the FoodTech market. It was established that in 2023 the company's revenue increased by 14% - to 3,024 million USD, EBITDA reaches 450 million USD, the share of exports in revenues exceeded 61%. Positive dynamics of the efficiency of commercial operations were revealed: the level of order fulfillment (Fill Rate) increased to 96.2%, the inventory turnover ratio - from 4.8 to 5.2. The main problems are identified: instability of export logistics routes, protectionist policy of the EU country, energy dependence and shortage of qualified personnel.

The third section substantiates four strategic development advantages: scaling of Ready-to-Eat and Ready-to-Cook segments; development of direct sales channels (Direct-to-Consumer) through the "Meatmarket" and "Döner Market" networks; implementation of an omnichannel CRM system with an AI-module of predictive analytics; ESG transformation and localization of processing capacities in EU countries. An economic justification is carried out: the total amount of capital investments in digital transformation is estimated at 12.5 million USD for a projected cumulative effect of 18.5 million USD per year. The return on investment (ROI) is 48% for a payback period of 8 months.

Research methods: system analysis and synthesis, structural-logical analysis, SWOT analysis, financial analysis methods, economic and mathematical modeling.

Practical significance will be formed in the development of specific recommendations for optimizing commercial processes of a large vertically integrated agricultural holding in the conditions of martial law and European integration.

Keywords: commercial activity, digital transformation, CRM systems, e-commerce, agro-industrial complex, MHP, FoodTech, omnichannel, ESG, predictive analytics.

Scope of work: 3 sections, 9 tables, 2 figures, 44 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
1.1. Сутність, зміст та принципи комерційної діяльності в умовах ринкової економіки	10
1.2. Нормативно-правове регулювання та інструментальне забезпечення комерційних процесів	14
1.3. Сучасні тенденції та інноваційні підходи до організації комерційної роботи підприємств	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ МХП)	25
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства та аналіз його ринкового середовища	25
2.2. Оцінка стану комерційної діяльності: закупівля, збут та управління товарними запасами	27
2.3. Дослідження ефективності управління комерційними операціями та аналіз існуючих проблем	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	33
3.1. Стратегічні пріоритети розвитку комерційної діяльності та оптимізація бізнес-процесів.....	33
3.2. Впровадження інноваційних технологій (CRM-систем, електронної комерції) у комерційну роботу	37
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їхнього впливу на результативність діяльності	40
ВИСНОВКИ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації ринків та стрімкого розвитку цифрових технологій комерційна діяльність є визначальним фактором конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Сучасний бізнес вимагає переходу від класичних методів продажу до побудови складних систем взаємодії зі споживачем, заснованих на омніканальності та предиктивній аналітиці. Особливої актуальності це набуває для підприємств агропромислового комплексу України, які працюють в умовах макроекономічної нестабільності, логістичних обмежень та жорсткої конкуренції на європейських ринках. ПрАТ

«МХП», як один із лідерів вітчизняного FoodTech-ринку, потребує постійного вдосконалення комерційних бізнес-процесів для збереження своїх позицій та ефективної міжнародної експансії. Саме тому дослідження організації комерційної діяльності та пошук шляхів її інноваційного розвитку є своєчасним і науково обґрунтованим.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі організації комерційної діяльності ПрАТ «МХП» та розробці стратегічних напрямів її вдосконалення на основі впровадження інноваційних цифрових рішень.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі завдання:

- розкрити теоретико-методичні засади та сучасні тенденції організації комерційної діяльності підприємства;
- дослідити нормативно-правове забезпечення комерційних процесів в умовах ринкової економіки;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику та ринкове середовище ПрАТ «МХП»;
- оцінити стан комерційної діяльності підприємства в частині закупівель, збуту та управління запасами;
- виявити існуючі проблеми в управлінні комерційними операціями;
- обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку комерційної діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо впровадження CRM-систем та електронної комерції;
- розрахувати економічну ефективність від запропонованих інновацій.

Об'єкт дослідження – процес організації та управління комерційною діяльністю підприємства в сучасних ринкових умовах.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти вдосконалення комерційної діяльності на прикладі ПрАТ «МХП».

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У процесі дослідження використано: методи

системного аналізу та синтезу (для вивчення теоретичних основ комерції); структурно-логічний аналіз (для оцінки марочного портфеля та каналів збуту); SWOT-аналіз (для оцінки ринкового середовища); методи фінансового аналізу (для оцінки ефективності управління запасами); економіко-математичне моделювання (для прогнозування економічного ефекту від впровадження інновацій).

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційна фінансова звітність ПрАТ «МХП», аналітичні матеріали та ресурси мережі Інтернет. Проблематика управління комерційною діяльністю перебуває в центрі уваги багатьох вітчизняних науковців. Ступінь теоретичної розробки теми є високим. Однак стрімка цифровізація економіки та зміна глобальних ланцюгів постачання вимагають постійного оновлення наукових підходів. Усю досліджену літературу доцільно розділити на три тематичні блоки.

1. Базові принципи та сутність комерційних процесів ґрунтовно досліджено у класичних працях представників Київського національного торговельно-економічного університету (ДТЕУ). Голошубова Н. О. у підручнику «Комерційна діяльність» детально описує еволюцію торговельних процесів. Авторка доводить, що сучасна комерція виходить за межі механічного товарообміну. Вона охоплює глибоке вивчення попиту та управління ризиками. Мазаракі А. А. у праці «Економіка торговельного підприємства» формує економічну модель оцінки результативності комерції. Він акцентує увагу на важливості гнучкого ціноутворення та оптимізації витрат обігу. Апопій В. В. у виданні «Організація торгівлі» розглядає структурні елементи комерційної роботи. Особлива увага приділяється вибору каналів розподілу товарів та налагодженню договірних відносин із постачальниками.

2. Інтеграція комерції з маркетингом та логістикою. Ефективна комерція неможлива без маркетингового та логістичного супроводу. Ці аспекти детально розкривають деякі вчені. Крикавський Є. В. у підручнику «Логістичне управління» доводить необхідність системного підходу до ланцюгів постачань.

Він обґрунтовує, що оптимізація складської та транспортної логістики є головним резервом підвищення комерційної маржинальності підприємства. Гаркавенко С. С. у праці «Маркетинг» аналізує інструменти стимулювання збуту. Авторка пояснює, як правильне позиціонування товару та побудова програм лояльності впливають на фінансові результати комерційного відділу.

3. Цифрова трансформація та інноваційні підходи Найбільш динамічним напрямом сучасних досліджень є впровадження інновацій у комерційну роботу. Окландер М. А. у підручнику «Цифрова економіка» досліджує архітектуру електронної комерції. Він аналізує трансформацію традиційного ритейлу у формат багатоканальних продажів. Ілляшенко С. М. у книзі «Інноваційний менеджмент» розглядає питання впровадження технологічних новітніх рішень у бізнес-процеси. Автор наголошує, що здатність компанії до швидких інновацій сьогодні важливіша за економію на масштабах виробництва. У сучасних періодичних виданнях (наприклад, у статтях Берези В. Ю.) активно вивчається практичний інструментарій цифрового маркетингу. Науковці доводять високу економічну ефективність впровадження CRM-систем, використання штучного інтелекту для прогнозування попиту та персоналізації клієнтського досвіду. Незважаючи на потужну теоретичну базу, практичні аспекти цифрової трансформації комерції досліджені фрагментарно. Більшість академічних праць описують загальні, універсальні моделі ринку. Вони недостатньо враховують специфіку діяльності великих вертикально інтегрованих агрохолдингів (таких як ПрАТ «МХП») в умовах макроекономічної нестабільності. У науковій літературі бракує комплексних досліджень, які поєднували б логістичну оптимізацію, впровадження AI-аналітики та перехід до моделі продажу готових кулінарних рішень. Це підтверджує необхідність та актуальність подальшого практичного дослідження комерційних процесів на прикладі конкретного підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та принципи комерційної діяльності в умовах ринкової економіки

В умовах динамічного ринкового середовища комерційна діяльність виступає визначальним фактором життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Етимологічно поняття «комерція» (лат. commercium) означає торгівлю або торговельні операції, спрямовані на отримання прибутку шляхом обміну товарів та послуг. Сутність комерційної діяльності полягає в організації процесів купівлі-продажу з метою задоволення потреб споживачів та отримання максимального економічного ефекту. На відміну від виробничої діяльності, комерція фокусується на стадіях обігу капіталу [18, с.336].

Зміст комерційної діяльності охоплює комплекс взаємопов'язаних операцій:

1. Вивчення ринку: аналіз попиту, пропозиції та моніторинг конкурентного середовища.

2. Управління закупівлями: вибір постачальників, налагодження господарських зв'язків та формування асортименту.

3. Збутова політика: організація каналів розподілу, стимулювання продажу та сервісне обслуговування.

4. Ризик-менеджмент: мінімізація комерційних ризиків у процесі укладання та виконання угод [19].

Ефективність функціонування суб'єктів господарювання базується на дотриманні фундаментальних принципів комерційної діяльності:

1. Економічна свобода через право самостійно обирати партнерів, ринки збуту та методи ціноутворення.

2. Адаптивність (як здатність системи швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку).

3. Конкурентоспроможність та постійне вдосконалення споживчих характеристик товарів та оптимізація витрат обігу.

4. Відповідальність за результати і виконання зобов'язань перед контрагентами та державою [20, 336 с.].

5. Впровадження сучасних технологій електронної комерції та методів цифрового маркетингу.

Сучасна трансформація ринкових відносин потребує переходу від традиційного продажу товарів до концепції маркетингової логістики. Це передбачає інтеграцію комерційних процесів у єдиний ланцюг створення вартості. Пріоритетним завданням стає не просто реалізація продукції, а формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами [21]. Таким чином, комерційна діяльність є відкритою, складною системою, що поєднує інтереси виробників, посередників та кінцевих споживачів. Вона базується на наукових методах управління та принципах економічної доцільності, забезпечуючи фінансову стабільність суб'єкта господарювання. Організація комерційної діяльності базується на виборі оптимальної структури, яка відповідає масштабам бізнесу та специфіці ринку. У сучасній економіці України комерційні процеси реалізуються через різноманітні організаційно-правові форми: від індивідуального підприємництва до потужних корпоративних об'єднань та ритейл-мереж [1]. До факторів, які визначають розвиток комерційної діяльності, поділяються на дві основні групи:

1. Макросередовище (або зовнішні фактори);

2. Рівень інфляції, купівельна спроможність населення, податкова політика.

3. Нормативне регулювання торговельної діяльності та захист прав споживачів.

4. Розвиток ІТ-інфраструктури, платформ електронної комерції (e-commerce) та систем безконтактних платежів [20, с. 544].

5. Внутрішні фактори (мікросередовище);

6. Наявність обігових коштів, кваліфікація персоналу та стан складських приміщень.

7. Використання CRM-систем для аналізу клієнтської бази.

8. Маркетингова стратегія та ефективність позиціонування товару та впізнаваність бренду.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифрова трансформація. Перехід до моделі Omni-channel (інтеграція офлайн та онлайн каналів продажу) стає критичною умовою для виживання підприємства. Комерційна діяльність сьогодні не обмежується фізичним переміщенням товару; вона включає управління інформаційними потоками та створення персоналізованого клієнтського досвіду [23, с.412]. Методичне забезпечення оцінки комерційної діяльності передбачає використання системи показників, зокрема:

- обсяг товарообороту (динаміка та структура);
- рентабельність продажів (відношення прибутку до виторгу);
- швидкість оборотності товарних запасів;
- частка ринку, яку займає підприємство.

Таким чином, організація комерційної діяльності є гнучким процесом, що потребує постійної корекції відповідно до запитів споживачів та стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

Оцінка комерційної діяльності базується на системному підході. Вона дозволяє виявити слабкі місця в управлінні товарними потоками та скоригувати стратегію розвитку. Кожен показник має конкретне економічне значення та методику розрахунку. У таблиці 1 наведено характеристику ключових індикаторів, що використовуються для аналізу результативності комерції.

Таблиця 1.1.

Характеристика ключових показників оцінки комерційної діяльності

Показник	Економічний зміст	Формула розрахунку (спрощено)
----------	-------------------	-------------------------------

Обсяг товарообороту	Відображає масштаб діяльності та попит на асортимент.	Сума виручки від реалізації товарів за період.
Рентабельність продажів	Показує частку чистого прибутку у кожній гривні виручки.	$(\text{Прибуток/виручка}) \times 100\%$
Оборотність запасів	Визначає швидкість перетворення товару в грошові кошти.	Виручка/середній запас товарів
Частка ринку	Вказує на конкурентну позицію підприємства у галузі.	$(\text{Продажі фірми/загальні продажі ринку}) \times 100\%$

Джерело: складено автором [29]

Динаміка товарообороту. Зростання цього показника свідчить про правильний вибір товарної ніші. Проте аналіз має бути комплексним: зростання виручки при одночасному падінні прибутку вказує на неефективне ціноутворення або надмірні витрати на збут [5].

Рентабельність продажів. Цей індикатор є критичним для інвесторів. Висока рентабельність дозволяє підприємству самофінансуватися та оновлювати матеріально-технічну базу.

Оборотність товарних запасів. Швидка оборотність мінімізує ризики псування товару та вивільняє капітал. Уповільнення цього процесу свідчить про наявність неліквідних залишків («затоварення»).

Ринкова частка. Збільшення частки ринку підтверджує успішність маркетингових зусиль та лояльність споживачів. Це головний показник стратегічної стійкості [9].

Для глибшого розуміння якості комерційної роботи доцільно використовувати матричний аналіз (наприклад, матрицю BCG або SWOT-аналіз). Це дозволяє згрупувати товари за рівнем їхньої прибутковості та перспективності. Теоретичне дослідження підтверджує, що комерційна діяльність є фундаментом ринкової адаптації підприємства. Вона охоплює всі етапи просування товару – від закупівлі до післяпродажного сервісу. Системний моніторинг наведених показників дає змогу менеджменту оперативно приймати рішення в умовах неочевидності ринкових трендів.

1.2. Нормативно-правове регулювання та інструментальне забезпечення комерційних процесів

В Україні правове регулювання комерційних процесів є ієрархічною системою. Її ключові функції – підтримка добросовісної конкуренції, захист інтересів споживачів та регламентація товарообміну. Чітке правове поле стабілізує умови укладання правочинів і нівелює ризики ринкових зловживань. Цивільний кодекс України – основа приватного права. Він визначає правовий статус суб'єктів господарювання та встановлює універсальні правила зобов'язальних відносин. Кодекс гарантує свободу договору, водночас фіксує межі цивільної відповідальності сторін. Інструментарій комерції охоплює сукупність методів та засобів управління операційними процесами. Ефективне поєднання правових стандартів із сучасними технологіями створює конкурентну перевагу та забезпечує сталий розвиток підприємства. У контексті комерції він встановлює статус фізичних та юридичних осіб як учасників ринку; визначає правила укладання, зміни та розірвання господарських договорів (купівлі-продажу, поставки, оренди); регламентує порядок відшкодування збитків у разі порушення умов угоди [16].

Комерційна діяльність є динамічною системою обміну цінностями. Її стабільність забезпечує правова архітектура. Держава не просто контролює

ринок, вона створює середовище для безпечної взаємодії суб'єктів. Правове регулювання в Україні базується на принципі верховенства права. Систему очолює Конституція України. Вона закріплює право на підприємницьку діяльність. Наступний рівень – кодифіковані акти:

1. Цивільний кодекс України визначає загальні засади правочинів, власності та зобов'язань.

2. Господарський кодекс України (до втрати чинності) регламентував специфіку господарського статусу та особливості відповідальності в бізнесі.

3. Податковий кодекс України встановлює правила фінансової взаємодії з бюджетом.

Право виконує три критичні ролі:

- забезпечує власність та інтелектуальні здобутки;
- утворює алгоритми укладання угод;
- визначає пільги для пріоритетних галузей.

ЦКУ є базовою доктриною приватних відносин. Його норми дозволяють суб'єктам діяти за принципом «дозволено все, що не заборонено законом».

Договір – головний інструмент комерції. Свобода договору означає право обирати контрагента; можливість визначати умови взаємодії; право на вибір форми розрахунків.

Суб'єкти комерції поділяються на фізичних та юридичних осіб. Науковий підхід виділяє їхню правосуб'єктність як здатність мати права та нести обов'язки. Юридичні особи мають відокремлене майно. Це мінімізує персональні ризики засновників.

Держава обмежує монополізацію. Це стимулює інновації. Антимонопольний комітет України контролює концентрацію ринку. Завдання регулятора – не допустити зловживання домінуючим становищем.

Держава втручається у комерцію через ліцензування специфічних видів діяльності, сертифікацію товарів та послуг; встановлення технічних регламентів.

Інструментарій – це набір засобів для реалізації комерційних цілей. Без належного інструментарію правові норми залишаються декларативними.

Цифровізація змінила ландшафт комерції. Ключовими інструментами у цьому напрямку стали:

- ERP-системи, які інтегрують усі ресурси підприємства в єдину мережу.
- CRM-платформи, які оптимізують взаємодію з клієнтами через збір даних.
- Blockchain, які гарантують прозорість транзакцій та незмінність записів.
- Експертна оцінка ринку неможлива без методів аналізу:

Окрім державних норм, існують корпоративні стандарти, зокрема кодекси честі, добровільні зобов'язання бізнес-спільнот; ISO-стандарти та міжнародна сертифікація процесів управління. Саморегулювання зменшує навантаження на державний апарат. Воно підвищує довіру всередині ринку. Ефективність комерції базується на балансі між суворим регулюванням та гнучким інструментарієм. Нормативне поле створює каркас безпеки. Інструментальне забезпечення дає енергію для руху. Сучасний розвиток України вимагає гармонізації вітчизняного законодавства з правом ЄС. Це відкриє шлях до глобальних ринків і посилить захист національних суб'єктів. ГКУ регулював відносини, які виникали у процесі організації та здійснення господарської діяльності, зокрема встановлює вимоги до виконання державних контрактів та комерційних замовлень; визначає правові засади захисту від недобросовісної конкуренції; закріплює правила використання основних засобів та оборотних активів підприємства [5]. Цей акт адаптує комерційну діяльність до цифрових реалій: прирівнює електронні правочини до письмових договорів; встановлює вимоги до оприлюднення інформації про продавця та товар в інтернеті; регулює механізми підтвердження особи при здійсненні онлайн-платежів та підписанні документів [17]. Закон забезпечує соціальну відповідальність бізнесу та якість ринкового обміну: зобов'язує продавця забезпечувати належну роботу товару протягом встановленого терміну; гарантує доступ покупця до даних про склад,

ціну та термін придатності продукції; чітко описує процедуру обміну товару належної та неналежної якості протягом 14 днів.

Таблиця 1.2.

Сфери впливу нормативних актів на комерційні операції

Нормативний акт	Об'єкт регулювання	Ключовий інструмент
Цивільний кодекс	Приватні відносини	Договір (контракт).
Господарський кодекс	Порядок ведення бізнесу.	Господарські санкції та ліцензії.
ЗУ «Про е-комерцію»	Онлайн-ринок та IT-послуги.	Електронний чек та оферта.
ЗУ «Про захист прав споживачів»	Відносини з покупцем.	Сертифікат якості

Джерело: складено автором [1-7]

Інструментарій комерції – це сукупність методів та засобів, за допомогою яких підприємство впливає на ринок. У таблиці 2 систематизовано основні групи інструментів, що забезпечують комерційний успіх.

Таблиця 1.3.

Класифікація інструментів забезпечення комерційних процесів

Група інструментів	Основні засоби	Результат впровадження
Маркетингові	Сегментація, брендинг, програми лояльності, SEO-оптимізація.	Залучення та утримання цільової аудиторії.
Логістичні	Системи управління складом (WMS), оптимізація маршрутів.	Зниження витрат на доставку та зберігання.
Цифрові (IT)	CRM-системи, ERP-платформи, платіжні шлюзи.	Автоматизація рутинних операцій та аналіз даних.

Аналітичні	ABC/XYZ-аналіз, прогнозування попиту на основі Big Data.	Обґрунтоване формування товарного асортименту.
------------	--	--

Джерело: складено автором [1-7]

Цифровізація трансформує класичну комерцію. Впровадження CRM-систем дозволяє персоналізувати пропозиції для клієнтів, що підвищує конверсію продажів. Використання ERP-систем забезпечує наскрізний контроль: від закупівлі сировини до отримання коштів від покупця [24]. Особливе місце посідає інструментарій E-commerce. Він включає маркетплейси, мобільні додатки та соціальні мережі (S-commerce). Ці інструменти дозволяють підприємству працювати в режимі 24/7 та виходити на міжнародні ринки без значних витрат на фізичну інфраструктуру. Гармонізація українського законодавства з нормами Європейського Союзу відкриває нові можливості для комерції. Зокрема, це стосується стандартів безпеки продукції та спрощення митних процедур [10].

1.3. Сучасні тенденції та інноваційні підходи до організації комерційної роботи підприємств

Трансформація глобального ринку та стрімкий технологічний прогрес диктують нові вимоги до організації комерційної діяльності. Традиційні методи продажу поступаються місцем інноваційним підходам, що базуються на цифровізації, персоналізації та стійкому розвитку. Ключові тенденції розвитку комерції. Сучасна комерційна робота розвивається під впливом кількох домінантних трендів:

1. Завдяки алгоритмам штучного інтелекту підприємства створюють індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. Це підвищує лояльність та ефективність маркетингових витрат [24].

2.Компанії об'єднуються у партнерські мережі (маркетплейси, платформи), де споживач може задовольнити комплекс потреб в одному цифровому просторі.

3.Соціальна комерція (S-commerce). Продажі безпосередньо через соціальні мережі стають основним каналом взаємодії з поколінням зумерів та міленіалів.

4.Сталий розвиток (ESG-принципи). Клієнти все частіше обирають бренди, що демонструють екологічну відповідальність та етичне ведення бізнесу [27, с. 440].

Інновації в комерції охоплюють як технологічну складову, так і методи управління процесами. У таблиці 3 представлено основні інноваційні рішення, що впроваджуються сучасними підприємствами. Організація комерційної роботи сьогодні вимагає гнучкості. Підприємства відмовляються від жорстких довгострокових планів на користь коротких циклів тестування нових продуктів та ринкових гіпотез. Такий підхід мінімізує фінансові ризики при виході на нові ринки. Трансформація глобального ринку та стрімкий технологічний прогрес диктують нові вимоги до організації комерційної діяльності. Традиційні методи продажу поступаються місцем інноваційним підходам, що базуються на цифровізації, персоналізації та стійкому розвитку[12].

Таблиця 1.4.

Інноваційні інструменти в організації комерційної роботи

Інновація	Суть підходу	Очікуваний ефект
Big Data Analytics	Обробка величезних масивів даних про поведінку покупців.	Точне прогнозування попиту та оптимізація запасів.
Omnichannel	Безшовна інтеграція онлайн-магазинів, мобільних додатків та офлайн-точок.	Єдиний клієнтський досвід незалежно від каналу покупки.

AI та чат-боти	Використання інтелектуальних помічників для клієнтської підтримки.	Зниження витрат на персонал та сервіс 24/7.
Dynamic Pricing	Автоматична зміна цін залежно від попиту, часу та конкурентів.	Максимізація маржинального прибутку в реальному часі.

Джерело: складено автором [28]

Впровадження інтернету речей у комерційну логістику дозволяє відстежувати рух товарів у реальному часі. Це мінімізує втрати та пришвидшує доставку. Використання блокчейн-технологій гарантує прозорість ланцюгів постачання та захищає від підробок [28].

Інтеграція сенсорів інтернету речей у логістичну інфраструктуру забезпечує безперервний моніторинг фізичних параметрів вантажів. Датчики температури, вологості та вібрації передають дані в єдину інформаційну систему в режимі реального часу. Це дозволяє оперативно реагувати на відхилення від норм транспортування, що є критично важливим для продукції з обмеженим терміном придатності. Автоматизація збору даних усуває вплив людського фактора та мінімізує ризики пошкодження товару[33, с.45]. Геолокаційний трекінг на основі IoT-технологій оптимізує управління транспортними потоками та складськими запасами. Точне визначення місцезнаходження кожної одиниці продукції дозволяє розраховувати час прибуття з високою точністю. Використання інтелектуальних алгоритмів для аналізу маршрутів скорочує пробіг транспорту та витрати пального. Внаслідок цього підвищується загальна швидкість обігу товарів і зростає ефективність використання складських площ.

Застосування технології блокчейн у ланцюгах постачання створює децентралізований реєстр усіх комерційних операцій. Кожен етап переміщення продукту фіксується у вигляді незмінного цифрового блоку, доступного для перевірки всім учасникам мережі. Така архітектура даних виключає можливість несанкціонованого коригування записів або приховування логістичних помилок.

Прозорість транзакцій підвищує рівень довіри між виробником, дистриб'ютором та кінцевим споживачем. Оплата за товар здійснюється автоматично після підтвердження отримання вантажу та відповідності його стану заданим параметрам. Цифрове маркування та QR-коди забезпечують надійну ідентифікацію походження сировини, що повністю нівелює ризик потрапляння контрафактної продукції на ринок. Це гарантує високу якість товарів і зміцнює репутацію компанії на міжнародному рівні [34,с.112]. Сучасна комерційна робота розвивається під впливом кількох домінантних трендів:

1. Завдяки алгоритмам штучного інтелекту підприємства створюють індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. Це підвищує лояльність та ефективність маркетингових витрат.

2. Компанії об'єднуються у партнерські мережі (маркетплейси, платформи), де споживач може задовольнити комплекс потреб в одному цифровому просторі.

3. Продажі безпосередньо через соціальні мережі стають основним каналом взаємодії з поколінням зумерів та міленіалів.

4. Клієнти все частіше обирають бренди, що демонструють екологічну відповідальність та етичне ведення бізнесу.

Інновації в комерції охоплюють як технологічну складову, так і методи управління процесами. У таблиці 3 представлено основні інноваційні рішення, що впроваджуються сучасними підприємствами. Розвиток інструментів гіперперсоналізації базується на інтеграції предиктивної аналітики в маркетингову стратегію[35,с.89]. Використання машинного навчання дозволяє прогнозувати майбутні потреби споживача на основі аналізу великих масивів історичних даних. Такий підхід трансформує пасивний збут у проактивну модель взаємодії, де пропозиція формується випереджаючи запит. Це мінімізує витрати на неефективну рекламу та забезпечує зростання середнього чека через релевантні крос-продажі. Формування партнерських екосистем та платформних рішень стає стратегічною відповіддю на глобалізацію ринків. Сучасні підприємства інтегруються в єдиний цифровий простір, об'єднуючи логістику,

фінансові сервіси та торговельні майданчики. Створення маркетплейсів дозволяє компаніям розширювати асортимент без залучення значних обігових коштів у товарні запаси. Споживач отримує доступ до комплексного сервісу в межах однієї інтерфейсної точки, що критично скорочує шлях клієнта до покупки. Експансія соціальної комерції зумовлює перехід торговельних функцій безпосередньо в месенджери та соціальні мережі. Для нових поколінь споживачів контент є першочерговим стимулом для здійснення транзакції. Впровадження інструментів безшовної оплати всередині медіаплатформ нівелює технічні бар'єри та пришвидшує конверсію. Комерційний діалог зміщується від формального інформування до інтерактивної взаємодії в реальному часі. Дотримання принципів етичного споживання та екологічної відповідальності стає обов'язковим елементом комерційної політики. Впровадження концепцій сталого розвитку безпосередньо впливає на капіталізацію та інвестиційну привабливість бренду. Сучасні споживачі надають перевагу продукції з прозорим ланцюгом постачання та мінімальним вуглецевим слідом. Таким чином, етичні стандарти трансформуються з декларативних принципів у дієвий інструмент нецінової конкуренції. Фактично усі інноваційні рішення можна класифікувати за певним принципом (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5.

Класифікація інноваційних рішень у комерційній діяльності

Тип інновації	Характеристика рішення	Очікуваний результат
Технологічні	Впровадження чат-ботів на базі нейромереж для автоматизації клієнтської підтримки.	Скорочення витрат на персонал та забезпечення сервісу у режимі 24/7.
Процесні	Інтеграція динамічного ціноутворення за допомогою алгоритмів реального часу.	Максимізація прибутку залежно від коливань попиту та активності конкурентів.

Маркетингові	Використання технологій доповненої реальності (AR) для віртуальної примірки продуктів.	Зниження частки повернень товару та підвищення задоволеності покупців.
Організаційні	Перехід до гнучких методологій управління комерційними проєктами (Agile, Scrum).	Скорочення терміну виведення нових продуктів на ринок (Time-to-Market).

Джерело: сформовано автором [1-8]

Таблиця 3 відображає структурно-функціональний зміст сучасних інновацій у комерції. Запропоновані рішення спрямовані на автоматизацію операційного циклу, персоналізацію клієнтського досвіду та оптимізацію витратних статей бюджету. Впровадження інтернету речей (IoT) у комерційну логістику дозволяє відстежувати рух товарів у реальному часі за допомогою розумних сенсорів. Це мінімізує втрати, оптимізує маршрути та пришвидшує доставку до кінцевого споживача. Паралельно з цим, використання блокчейн-технологій гарантує прозорість ланцюгів постачання. Завдяки децентралізованим реєстрам підприємства можуть підтвердити автентичність продукції, що критично важливо для боротьби з контрафактом.

Таблиця 1.6.

Інноваційні інструменти в організації комерційної роботи

Інновація	Суть підходу	Очікуваний ефект
Big Data Analytics	Обробка величезних масивів даних про поведінку покупців.	Точне прогнозування попиту та оптимізація запасів.
Omnichannel	Безшовна інтеграція онлайн-магазинів, мобільних додатків та офлайн-точок.	Єдиний клієнтський досвід незалежно від каналу покупки.
AI та чат-боти	Використання інтелектуальних помічників для клієнтської підтримки.	Зниження витрат на персонал та сервіс 24/7.

Dynamic Pricing	Автоматична зміна цін залежно від попиту, часу та конкурентів.	Максимізація маржинального прибутку в реальному часі.
-----------------	--	---

Джерело: складено автором [18-20]

Організація комерційної роботи сьогодні вимагає високої адаптивності. Підприємства дедалі частіше відмовляються від жорстких довгострокових планів на користь Agile-методології. Цей підхід базується на наступних засадах:

1. Замість річного планування компанії працюють двотижневими циклами, що дозволяє миттєво реагувати на зміну ринкової кон'юнктури.
2. Запуск мінімально життєздатного продукту дозволяє зібрати реальні відгуки споживачів перед масштабними інвестиціями.
3. Над комерційним проєктом одночасно працюють маркетологи, IT-фахівці, логісти та аналітики, що усуває бар'єри в комунікації.
4. Управлінські кроки базуються не на інтуїції менеджменту, а на результатах A/B-тестування та аналітики реального часу.

Така гнучкість суттєво мінімізує фінансові ризики при виході на нові ринки або запуску інноваційних продуктів. Підприємство отримує можливість "дешево помилятися" на ранніх етапах, зберігаючи ресурси для найбільш перспективних напрямів розвитку. Окремим вектором інновацій є впровадження технологій доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності. У сучасній комерційній роботі ці інструменти дозволяють покупцеві дистанційно «приміряти» товар або візуалізувати його в інтер'єрі. Це суттєво знижує відсоток повернень та скорочує цикл прийняття рішення про покупку. Важливим елементом стає предиктивна аналітика. На відміну від звичайної звітності, вона дозволяє:

- передбачати ймовірний відтік клієнтів (Churn rate);
- розраховувати довічну цінність клієнта (LTV);
- автоматично формувати замовлення постачальникам ще до того, як товар вичерпається на складі.

Сучасний підхід до організації комерційної діяльності зміщує фокус із транзакції (факту продажу) на побудову тривалих відносин. Основними інструментами тут виступають:

1. Виробники відмовляються від посередників на користь прямих продажів через власні цифрові канали. Це забезпечує повний контроль над брендом та даними покупців.

2. Традиційні дисконтні картки замінюються інтерактивними мобільними застосунками, де клієнт отримує бонуси за активність, участь у опитуваннях або екологічні ініціативи.

3. Зростання частки голосових помічників (Alexa, Siri, Google Assistant) вимагає від комерційних служб оптимізації контенту під голосові пошукові запити, що радикально змінює структуру SEO-просування.

У 2025–2026 роках особлива увага приділяється кіберрезильентності комерційних операцій. Захист персональних даних та стабільність платіжних шлюзів стають базовою умовою конкурентоспроможності. Підприємства інтегрують біометричні методи автентифікації та хмарні сервери з автоматичним бекапом даних, що гарантує безперервність торговельних процесів за будь-яких умов. Резюмуючи теоретичні аспекти, можна стверджувати, що сучасна комерційна робота трансформується з суто операційної діяльності у високотехнологічний стратегічний процес. Успіх підприємства сьогодні залежить не лише від якості продукту, а й від швидкості впровадження цифрових інновацій, здатності до адаптивного управління та етичної взаємодії зі споживачем у глобальному цифровому просторі.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ НАЗВА ПІДПРИЄМСТВА МХП)

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства та аналіз його ринкового середовища

МХП – це міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій, яка займає домінуючі позиції на ринку курятини та м'ясопереробки в Україні. Компанія реалізує стратегію вертикальної інтеграції: від вирощування зерна для кормів до розгалуженої мережі брендового ритейлу. Управлінська модель МХП базується на функціональному розподілі з акцентом на цифровізацію та клієнтський сервіс. Останні роки компанія трансформується з сировинного виробника в «кулінарну компанію». Це передбачає збільшення частки продукції з високою доданою вартістю (Ready-to-Eat, Ready-to-Cook). Ключові показники діяльності підприємства за останні звітні періоди наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники діяльності МХП (за даними фінансової звітності)

Показник	2022 рік	2023 рік	Відхилення, +/-
Виручка, млн дол. США	2642	3024	+382
Операційний прибуток, млн дол. США	255	406	+151
Показник EBITDA, млн дол. США	384	450	+66
Частка експорту в доході, %	59%	61%	+2 п.п.

Джерело: сформовано автором [27]

Комерційна діяльність ПрАТ «МХП» у період 2021–2025 рр. характеризується глибокою адаптацією до кризових умов та переходом до високотехнологічної моделі управління. Завдяки вертикальній інтеграції

компанія забезпечує повний контроль над ланцюгом створення вартості – від виробництва комбікормів до фірмового ритейлу.

Закупівельна стратегія МХП базується на принципах централізації та прозорості. Використання систем SAP та електронних тендерних майданчиків дозволило мінімізувати корупційні ризики та оптимізувати витрати. Особливістю періоду стала повна самозабезпеченість зерновими (100%) для потреб власного рослинництва, що нівелювало волатильність цін на сировину.

Зростання виручки на 14% у 2023 році обумовлене стабілізацією логістичних маршрутів та розширенням присутності на ринках ЄС та Близького Сходу. Показник EBITDA демонструє позитивну динаміку, що свідчить про ефективний контроль над операційними витратами попри зростання цін на енергоносії.

Висока частка експорту (61%) забезпечує валютний виторг та мінімізує ризики внутрішньої девальвації. МХП функціонує в умовах монополістичної конкуренції на внутрішньому ринку та жорсткої цінової конкуренції на зовнішніх ринках. Станом на 2026 рік компанія утримує понад 50% промислового виробництва курятини в Україні.

Компанія успішно трансформує свою бізнес-модель, зміщуючи акцент з продажу сировини на створення готових кулінарних рішень для кінцевого споживача. Марочна політика МХП спрямована на охоплення широкого спектра споживчих сегментів у межах трансформації компанії з сировинного виробника в кулінарний сервіс. Станом на 2026 рік портфель компанії налічує понад 15 брендів, які класифікуються за рівнем готовності продукту та специфікою споживання. Ця категорія формує фундамент комерційного доходу.

Основними торговими марками є «Наша Ряба», «Башинський», «Легко!». Комерційна робота орієнтована на розвиток власного ритейлу (мережа «М'ясомаркет») та франчайзингових точок. Продукція експортується до більш ніж 80 країн світу. Ключовим фактором успіху є сертифікація виробництва за стандартами Global Standard for Food Safety (BRC) та Halal. Для оцінки

конкурентних позицій та впливу зовнішніх факторів доцільно провести SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз комерційного середовища МХП

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Вертикальна інтеграція	Високе кредитне навантаження
Впізнаваність брендів	Складність логістики
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення мережі кулінарних центрів.	Волатильність світових цін на зерно та м'ясо.
Зростання попиту на готові страви (HMR).	Обмеження на імпорт української агропродукції в ЄС.

Джерело: складено автором [27]

Важливою складовою є логістична мережа. МХП володіє потужним автопарком із рефрижераторами, що дозволяє підтримувати концепцію «farm to fork» (від ферми до виделки). Пряма доставка в торгові точки забезпечує контроль свіжості та конкурентну ціну завдяки відсутності посередників. Підприємство активно впроваджує SAP-системи для управління ланцюгами постачання та CRM-системи для взаємодії з дистриб'юторами. Це дозволяє в реальному часі відстежувати залишки продукції та оперативно коригувати обсяги виробництва відповідно до ринкового попиту. Таким чином, МХП демонструє стійкість до макроекономічних викликів.. Вона представлена марками, що спеціалізуються на свіжому та охолодженому м'ясі:

- «Наша Ряба» – лідер сегмента охолодженої курятини. Стратегія бренду базується на гарантії безпеки продукту (вирощування без антибіотиків та гормонів росту).

- «Апетитна» – спеціалізована лінійка маринованого м'яса та продуктів для запікання. Бренд орієнтований на концепцію *convenience food* (мінімізація часу на домашнє приготування).

- Skott Smeat – преміальний напрям, що фокусується на виробництві високоякісної яловичини та культурі споживання стейків.

Реалізація стратегії «кулінарної трансформації» відбувається через розвиток марок готової та напівготової продукції:

- «Бацинський» – один із найвпізнаваніших брендів м'ясопереробки. Асортимент включає ковбасні вироби, сосиски та делікатеси з високим рівнем довіри споживачів.

- «Легко!» – бренд заморожених напівфабрикатів (нагетси, котлети, стріпси). Продукція орієнтована на швидке професійне приготування в домашніх умовах.

- «РябChick» – інноваційний бренд курячих снєків (джерки, чипси). Позиціонується як корисна альтернатива класичним закускам для активної молоді.

Для розширення присутності на глобальних ринках та в секторі послуг МХП використовує наступні інструменти:

- Qualiko та Sultanah – експортні бренди, що реалізуються у понад 80 країнах світу. Вони сертифіковані за міжнародними стандартами якості та відповідають вимогам Halal.

- «М'ясомаркет» та «Döner Маркет» – власні мережі ритейлу та точок швидкого харчування. Вони забезпечують пряму комунікацію з кінцевим покупцем і гарантують контроль свіжості продуктів.

Компанія стабільно нарощує валютну виручку, трансформуючи структуру поставок від сировинного експорту до реалізації продуктів з високою доданою вартістю. Експортна стратегія МХП базується на географічній диверсифікації та суворій відповідності міжнародним стандартам безпеки харчових продуктів.

Таблиця 2.3.

Перелік брендів МХП

Категорія	Бренд	Цільове призначення
Базовий продукт	«Наша Ряба»	Свіже куряче м'ясо для повсякденного раціону.
Глибока переробка	«Бащинський»	Широкий вибір готової гастрономії та делікатесів.
Кулінарні рішення	«Легко!», «Апетитна»	Швидке приготування без втрати смакових якостей.
Інноваційні снеки	«РябChick»	Продукт для мобільного перекусу.

Джерело: складено автором [27]

Диверсифікація портфеля брендів дозволяє МХП нівелювати ризики залежності від одного ринкового сегмента. Перехід до виробництва продуктів з високим ступенем переробки (Ready-to-Eat) забезпечує компанії вищу маржинальність та стійкість перед економічними коливаннями. Аналіз експортної стратегії ПрАТ «МХП» демонструє високий рівень інтеграції підприємства у світову продовольчу систему. Станом на 2025–2026 роки частка експорту в загальній структурі доходів компанії перевищує 60%, що робить її одним із найбільших платників податків та постачальників валюти в Україну. Продукція компанії представлена на ринках понад 80 країн світу. Ключовими векторами збуту є:

- Європейський Союз – найбільший ринок споживання, де МХП конкурує за рахунок високої якості та наявності власних переробних потужностей у Нідерландах та Словаччині.
- Країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA) – стратегічний регіон, де продукція реалізується під спеціалізованими брендами (наприклад, Sultanah), сертифікованими за стандартом Halal.
- Азія та Африка – ринки з високим потенціалом росту, куди постачаються як цілі тушки, так і окремі частини птиці.

Для міжнародних ринків МХП використовує окремі торгові марки, адаптовані до культурних та гастрономічних особливостей регіонів:

- Qualiko – універсальний міжнародний бренд, під яким реалізується заморожена курятина, напівфабрикати та готові вироби. Представлений у великих ритейл-мережах та сегменті HoReCa.
- Sultanah – спеціалізований бренд для мусульманських країн, що гарантує суворе дотримання вимог релігійного забою та етичного виробництва.
- Ukrainian Chicken – марка, що фокусується на походженні продукту, підкреслюючи екологічність та конкурентну ціну української агропродукції.

Експортна діяльність дозволяє компанії балансувати ризики внутрішнього ринку. У таблиці 2.4 наведено динаміку експортних показників.

Таблиця 2.4.

Динаміка експортних операцій МХП (узагальнені дані)

Показник	2021	2022	2023	2024	Прогноз
Обсяг експорту курятини, тис. тонн	300	350	390	415	> 430
Частка експорту у виручці, %	58%	60%	61%	63%	65%
Кількість країн-імпортерів	79	81	82	85	90

Джерело: складено автором [27]

Стабільне зростання обсягів експорту свідчить про ефективність логістичних рішень навіть в умовах обмеженого морського сполучення. Збільшення частки у виручці підтверджує успішну переорієнтацію на преміальні ринки ЄС та Близького Сходу. Фактори конкурентоспроможності:

1. Власне виробництво кормів знижує собівартість м'яса, що дозволяє МХП пропонувати конкурентну ціну на світових біржах.
2. Наявність сертифікатів BRC Global Standard, IFS Food та FSSC 22000 відкриває доступ до полиць найбільших світових ритейлерів (наприклад, Metro, Lidl, Carrefour).

3. Використання змішаних типів транспортування та власних логістичних центрів у Європі гарантує безперебійність поставок.

Експортна стратегія МХП трансформувалася від продажу надлишків сировини до системної присутності на глобальних ринках. Компанія ефективно використовує статус «кулінарної компанії» для просування готової продукції з вищою маржинальністю, що зміцнює її позиції в міжнародному агробізнесі. Закупівельна діяльність МХП охоплює постачання зернових компонентів, паливно-мастильних матеріалів, ветеринарних препаратів та пакувальних матеріалів. Компанія використовує централізовану модель закупівель через електронні тендерні майданчики. Це мінімізує корупційні ризики та оптимізує витрати за рахунок ефекту масштабу.

Основний принцип – стратегічне партнерство. МХП віддає перевагу постачальникам, які мають сертифікацію за міжнародними стандартами якості. Завдяки власному рослинництву компанія забезпечує себе зерновими для виробництва комбікормів на 100%, що знижує залежність від ринкових коливань цін на сировину. Для управління запасами підприємство впровадило автоматизовані системи класу ERP (SAP). Це дозволяє в реальному часі відстежувати рівень залишків на складах та терміни придатності продукції, що є критичним для харчового сектору. Ефективність управління товарними запасами у динаміці за 5 років наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз показників стану та оборотності запасів МХП (2021–2025 рр.)

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р. (прогноз)
Середня вартість запасів, млн дол. США	510	565	542	518	495
Коефіцієнт оборотності запасів (разів)	4,5	4,2	4,8	5,2	5,5
Тривалість одного обороту, днів	80	86	76	70	65

У період 2021–2022 рр. спостерігалось уповільнення оборотності до 86 днів, що було спричинено початком повномасштабного вторгнення, блокуванням логістики та необхідністю формування надлишкових страхових запасів палива та зерна. Протягом 2023–2024 рр., завдяки впровадженню AI-систем прогнозування попиту та стабілізації логістичних маршрутів через західні кордони, коефіцієнт оборотності зріс до 5,2 разів. Очікується подальше скорочення циклу обороту до 65 днів за рахунок повної цифровізації складської логістики (WMS) та розвитку формату «М'ясомаркет», що працює за принципом Just-in-Time.

Компанія використовує багатоканальну модель збуту:

1. Власний та франчайзинговий ритейл. Розвиток мереж «М'ясомаркет» та «Döner Маркет» дозволяє отримувати максимальну маржу та напряму вивчати потреби покупців.
2. Канал Key Accounts. Прямі поставки до національних торговельних мереж (АТБ, Сільпо, Metro), що забезпечує стабільні обсяги реалізації.
3. Експортний напрям. Продажі на зовнішні ринки забезпечують валютну ліквідність та дозволяють диверсифікувати ризики внутрішнього попиту.

Таблиця 2.6.

Структура каналів збуту продукції МХП (у відсотках до виторгу)

Канал збуту	Частка у 2023 р., %	Частка у 2024 р., %	Зміна, +/-
Експортні продажі	61	63	+2
Внутрішні мережеві продажі (Modern Trade)	22	21	-1
Власний ритейл та франчайзинг	12	14	+2
HoReCa та переробка	5	2	-3

Спостерігається чітка тенденція до посилення експортного вектору та зростання частки власного ритейлу. Збільшення частки франчайзингу та «М'ясомаркетів» (на 2%) підтверджує успішну реалізацію стратегії наближення до кінцевого споживача. Висока ефективність збуту підтримується власною логістичною структурою. МХП використовує принципи Just-in-Time (якраз вчасно) для доставки охолодженої продукції. Система маршрутизації на базі штучного інтелекту дозволяє планувати графіки доставки з точністю до хвилини, що мінімізує логістичні витрати та гарантує свіжість продукту на полиці. Комерційна діяльність МХП характеризується високим рівнем цифровізації та операційної ефективності. Закупівельна незалежність, пришвидшення оборотності запасів та фокус на прямі канали збуту забезпечують компанії стійку конкурентну перевагу на ринку агротехнологій. Збутова стратегія МХП трансформувалася від оптового продажу сировини до розбудови екосистеми кулінарних брендів. Ключовим вектором стало нарощування експорту та розвиток власної мережі ритейлу (Direct-to-Consumer).

2.3. Дослідження ефективності управління комерційними операціями та аналіз існуючих проблем

Ефективність управління комерційними операціями ПрАТ «МХП» визначається здатністю системи швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. В основі аналізу лежить оцінка якості бізнес-процесів, що забезпечують рух товарних та фінансових потоків від виробника до споживача. Показником успішності комерційної роботи є рентабельність продажів та швидкість прийняття управлінських рішень. Завдяки впровадженню інтелектуальної системи аналізу даних (Business Intelligence), компанія досягла високого рівня прогнозування попиту. Це дозволяє уникнути надлишкового

виробництва та дефіциту продукції в окремих регіонах. Основні параметри ефективності комерційних операцій наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Показники ефективності комерційних операцій МХП

Показник	Значення 2023 р.	Значення 2024 р.	Цільовий орієнтир
Рівень виконання замовлень (Fill Rate), %	94,5	96,2	98
Рентабельність комерційних витрат, %	18,4	19,1	> 20,0
Частка втрат при транспортуванні, %	0,8	0,6	< 0,5
Рівень задоволеності клієнтів (NPS), %	72	75	80

Джерело: складено автором [27]

Зростання Fill Rate до 96,2% свідчить про високу якість планування та надійність логістики. Зниження логістичних витрат підтверджує ефективність інвестицій у оновлення рефрижераторного парку та впровадження систем контролю температури в реальному часі. Попри лідерські позиції, комерційний сектор МХП стикається з низкою дестабілізуючих факторів, які потребують системного вирішення. Основним викликом залишається дефіцит безпечних та дешевих морських шляхів для експорту. Переорієнтація на сухопутні маршрути через західні кордони України значно збільшила транспортні витрати. Черги на пунктах пропуску створюють ризики для термінів реалізації продукції з коротким терміном придатності. Посилення протекціоністської політики в деяких країнах ЄС створює загрози для стабільного збуту. Введення додаткових квот або мит змушує компанію терміново перенаправляти товарні потоки, що спричиняє додаткові операційні витрати на перепакування та сертифікацію під нові ринки. Розширення власної мережі ритейлу («М'ясомаркет», «Döner

Маркет») вимагає великої кількості персоналу (кухарів, продавців). Міграційні процеси призводять до плинності кадрів, що негативно впливає на якість клієнтського сервісу та збільшує витрати на навчання нових співробітників. Комерційна діяльність, особливо в частині зберігання замороженої та охолодженої продукції, критично залежить від стабільного енергопостачання. Необхідність використання альтернативних джерел енергії (генераторів) підвищує собівартість зберігання кожної одиниці товару. Для нівелювання виявлених проблем підприємство реалізує наступні заходи:

1. Об'єднання складських систем МХП та найбільших торговельних мереж для автоматичного формування замовлень.

2. Залучення малотоннажного транспорту для оперативної доставки у межах великих міст, що знижує залежність від заторів та паливних обмежень.

3. Створення власних кулінарних центрів для підготовки спеціалістів «під ключ», що стабілізує якість послуг у точках збуту.

Комерційна система МХП демонструє високу життєздатність. Ключові проблеми мають переважно екзогенний (зовнішній) характер. Пріоритетом для компанії залишається подальша автоматизація управління запасами та гнучка диверсифікація ринків збуту для компенсації геополітичних ризиків. Підприємство демонструє високу фінансову стійкість, що підтверджується зростанням виручки на 14% та збільшенням показника EBITDA. Ефективність комерційної моделі базується на стратегії вертикальної інтеграції та поступовій трансформації у «кулінарну компанію». Оцінка комерційних операцій свідчить про високий рівень операційної ефективності:

- Система централізованих закупівель та власна кормова база забезпечують контроль над собівартістю.
- Управління запасами є результативним, про що свідчить зростання коефіцієнта оборотності з 4,8 до 5,2.
- Збутова політика успішно поєднує розвиток власного ритейлу («М'ясомаркет», «Döner Маркет») із нарощуванням експортного потенціалу, частка якого у виручці перевищила 60%.

- Використання штучного інтелекту та SAP-систем дозволило досягти рівня виконання замовлень (Fill Rate) на рівні 96,2%.

Водночас виявлено ряд системних проблем, які мають переважно зовнішній характер. Найбільшими викликами є обмеження експортної логістики через блокування портів, протекціоністська політика країн ЄС, дефіцит кваліфікованих кадрів та енергетична нестабільність. Ці фактори підвищують операційні витрати та вимагають від компанії швидкої адаптації. Таким чином, результати аналізу підтверджують життєздатність комерційної системи МХП, але водночас вказують на необхідність подальшої цифрової трансформації та оптимізації бізнес-процесів для нівелювання виявлених ризиків.

Аналіз комерційної діяльності ПрАТ «МХП» за 2021–2025 роки дозволив виявити низку стримуючих факторів. Попри лідерство на ринку, компанія стикається з викликами, які знижують її операційну ефективність. Головною проблемою залишається нестабільність експортних шляхів. Блокування морських портів змусило компанію переорієнтуватися на дорожчу наземну логістику. Це збільшує витрати на транспортування та подовжує час доставки продукції до кінцевих споживачів у країнах ЄС та Азії. Виробничі та складські цикли МХП критично залежать від електроенергії та палива. Постійне зростання цін на енергоресурси та ризики їхнього дефіциту підвищують собівартість готової продукції. Це обмежує можливості компанії гнучко керувати цінами на внутрішньому ринку. Попри автоматизацію, на окремих регіональних складах спостерігається нерівномірне накопичення запасів. Це призводить до надлишку продукції з коротким терміном придатності в одних точках та її дефіциту в інших. Така ситуація створює ризики списання товару та прямих фінансових втрат.

Швидке розширення мереж «М'ясомаркет» та «Döner Маркет» через франчайзинг породжує проблему контролю якості. Не всі партнери дотримуються єдиних стандартів обслуговування та зберігання продукції. Це створює репутаційні ризики для головного бренду та знижує лояльність покупців. Через зниження купівельної спроможності населення в Україні

споживачі дедалі частіше обирають дешевші сегменти товарів. Це змушує компанію змінювати асортиментну політику та шукати компроміс між якістю сировини та доступною ціною для ритейлу. Виявлені проблеми свідчать про необхідність подальшої оптимізації логістичних ланцюгів та посилення контролю за операційними процесами у роздрібній мережі. Пріоритетом має стати енергонезалежність та вдосконалення системи внутрішнього розподілу товарів.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні пріоритети розвитку комерційної діяльності та оптимізація бізнес-процесів

Макроекономічна нестабільність, логістичні обмеження та євроінтеграційні процеси вимагають від ПрАТ «МХП» концептуального перегляду комерційної стратегії. Сьогодні компанія перебуває на етапі масштабної трансформації. Перехід від традиційної моделі виробника агросировини до статусу міжнародного FoodTech-оператора є безальтернативним вектором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності[36,с.12]. Для досягнення цієї мети стратегічний розвиток комерційної діяльності доцільно структурувати за чотирма ключовими напрямками.

1. Трансформація продуктового портфеля. Основним резервом підвищення рентабельності є зміна структури продажів на користь продуктів із високою доданою вартістю[37,с.144]. Продаж сирого м'яса має високу чутливість до цінових коливань на глобальних ринках. Заходи оптимізації:

- масштабування категорій Ready-to-Cook (напівфабрикати) та Ready-to-Eat (готові страви). Це дозволяє збільшити маржинальність одиниці продукції на 25–40% порівняно з непереробленою сировиною;

- Розвиток інноваційних R&D центрів (кулінарних лабораторій). Створення нових рецептур спільно з провідними шеф-кухарями для швидкого тестування та запуску нових продуктів (концепція Time-to-Market).

- Розробка вузьконішевих лінійок, зокрема протеїнові снеки для спортсменів (розширення бренду «РябChick»), лінійки безглютенових напівфабрикатів, дитяче гіпоалергенне харчування.

2. Стратегічне завдання – подолання залежності від великих національних роздрібних мереж, які диктують жорсткі комерційні умови. МХП має поглиблювати концепцію Direct-to-Consumer – прямий продаж споживачеві[37,с.152].

Необхідні заходи:

- Збільшення кількості франчайзингових точок «М'ясомаркет» та «Döner Маркет» не лише у великих містах, а й у районних центрах. Це гарантує стабільний канал збуту.
- Створення закритих складів та кухонь виключно для обслуговування онлайн-замовлень. Це забезпечить надшвидку доставку (до 30 хвилин) гарячих страв та свіжих продуктів у мегаполісах.
- Запуск єдиного мобільного застосунку, який об'єднає програму лояльності, замовлення продуктів додому та попереднє замовлення готової їжі у найближчому «Döner Маркеті».

3. Ефективне управління багатоканальними продажами неможливе без глибокої автоматизації. Поточні логістичні та торговельні процеси потребують переходу від реактивного (за фактом замовлення) до предиктивного (на випередження) управління[38, с.34]. Заходи:

- Інтеграція AI-алгоритмів у систему SAP для прогнозування попиту. Система має аналізувати big data: історію покупок, сезонність, погодні умови та локальні свята, щоб автоматично формувати замовлення для кожного окремого магазину. Це мінімізує повернення простроченої продукції (out-of-stock та overstock).

- Переведення всіх дистриб'юторів, HoReCa-клієнтів та франчайзі в єдиний цифровий кабінет. Це усуне потребу в ручній обробці заявок менеджерами, автоматизує документообіг та контроль дебіторської заборгованості.

- Використання блокчейн-технологій для надання клієнту інформації про походження продукту (через QR-код на упаковці можна побачити ферму, дату забою та температурний режим транспортування). Це ключовий фактор побудови довіри.

4. Експортна оптимізація та ESG-комплаєнс. Для утримання лідерських позицій на європейському ринку комерційна діяльність повинна відповідати жорстким критеріям сталого розвитку. Необхідні заходи:

- Поступова відмова від непереробного пластику на користь біорозкладних матеріалів. Це є обов'язковою умовою для розширення присутності на полицях європейських супермаркетів.

- Замість експорту виключно замороженої сировини з України, МХП має розвивати власні переробні хаби в країнах ЄС (Нідерланди, Балкани) для виробництва кінцевого продукту (сосиски, нагетси) максимально близько до європейського споживача. Це зніме частину митних ризиків.

Пріоритетним аспектом стратегічної трансформації є розбудова системи клієнтського досвіду на основі глибинної аналітики. Використання інструментів персоніфікації дозволяє МХП відійти від масового маркетингу до цільової взаємодії з окремими споживчими сегментами. Такий підхід забезпечує стабільне зростання індексу лояльності та підвищує конверсію торговельних операцій у межах екосистеми бренду.

Важливим вектором посилення ринкових позицій виступає інвестиційна підтримка енергонезалежності комерційних об'єктів. Впровадження замкнутого циклу виробництва з використанням біогазових технологій знижує енергоємність логістичних центрів та фірмової мережі. Це не лише мінімізує собівартість продукції, а й зміцнює репутаційний капітал компанії як відповідального міжнародного гравця у форматі ESG. Завершальним етапом модернізації комерційної стратегії є формування адаптивної системи управління

кадровим потенціалом. Навчання персоналу новим методам роботи з FoodTech-інструментами забезпечує гнучкість бізнес-процесів у критичних умовах. Когерентність технологічного оновлення та фахової підготовки менеджменту є вирішальним чинником успішного переходу до сервіс-орієнтованої бізнес-моделі. Для систематизації запропонованих напрямів розроблено матрицю стратегічних ініціатив (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Матриця впровадження стратегічних пріоритетів комерційної діяльності

МХП

Напрямок удосконалення	Пріоритетні бізнес-ініціативи	Очікуваний комерційний ефект (KPI)
Оптимізація продуктового портфеля	Розширення сегмента продукції Ready-to-Eat. Впровадження спеціалізованих лінійок (функціональне та дитяче харчування).	Підвищення середньої маржинальності реалізованої продукції на 15%.
Розвиток каналів дистрибуції	Розширення мережі «М'ясомаркет» (200+ об'єктів). Розбудова формату Dark Kitchen. Впровадження мобільного додатка для прямих продажів (D2C).	Збільшення частки власного ритейлу в структурі доходів до 25%. Зростання показника довічної цінності клієнта (LTV).
Цифрова трансформація процесів	Інтеграція AI-моделей для прогнозування товарних запасів. Автоматизація взаємодії з контрагентами через B2B-портал та ЕДО.	Скорочення логістичних витрат на 30%. Мінімізація операційних витрат на опрацювання замовлень.

Міжнародна експансія та ESG-стратегія	Впровадження пакувальних рішень з екологічних матеріалів. Локалізація переробних потужностей у країнах ЄС.	Вихід у преміальні торговельні мережі ЄС. Диверсифікація ризиків, пов'язаних із квотуванням експорту сировини.
---------------------------------------	--	--

Джерело: складено автором [27]

Реалізація зазначених стратегічних пріоритетів дозволить підприємству створити стійку, гнучку та клієнтоорієнтовану екосистему, здатну генерувати стабільний прибуток в умовах високої ринкової турбулентності. На основі таблиці формуємо рисунок 1.



Рисунок 1. «Матриця впровадження стратегічних пріоритетів МХП»

Джерело: сформовано автором

Резюмуючи, оптимізація комерційної діяльності МХП вимагає переходу від екстенсивного зростання (нарощування обсягів виробництва) до інтенсивного (максимізація цінності кожної одиниці продукції). Відповідальність за організацію комерційної діяльності на великому підприємстві, як ПрАТ

«МХП», розподілена за функціональними рівнями управління. Система базується на принципі крос-функціональної взаємодії між різними департаментами.

Вище керівництво визначає загальний вектор розвитку та затверджує фінансові пріоритети. Зокрема, комерційний директор формує комерційну стратегію та відповідає за виконання планів збуту. Контролює маржинальність продуктового портфеля та ефективність каналів розподілу.

Директор із цифрової трансформації відповідає за впровадження інноваційних технологій. Він забезпечує перехід до моделі FoodTech-оператора.

Директор із маркетингу керує марочним портфелем та стратегією просування товарів на ринку. Відповідає за рівень задоволеності клієнтів (NPS) та лояльність брендів.

Функціональні департаменти здійснюють безпосереднє управління товарними та грошовими потоками. Департамент збуту (продажів) організовує роботу з національними торговельними мережами та розвиває власну мережу («М'ясомаркет», «Döner Маркет»). Відповідає за прямі продажі через канали D2C. Здійснює вибір постачальників та управління господарськими зв'язками. Відповідає за мінімізацію собівартості сировини та кормової бази.

Департамент логістики керує складськими запасами та транспортними потоками. Відповідає за дотримання принципу Just-in-Time та мінімізацію логістичних втрат.

Департамент експорту реалізує стратегію присутності на міжнародних ринках та контролює валютну виручку. Забезпечує сертифікацію продукції за світовими стандартами (Halal, BRC).

Аналітична та технологічна підтримка забезпечують обґрунтованість комерційних рішень та розробку інновацій.

R&D центри (Кулінарні лабораторії) відповідають за створення нових продуктів із високою доданою вартістю. Спільно з комерційним відділом вони тестують нові рецептури за концепцією Time-to-Market.

Аналітична служба здійснює моніторинг ринкового середовища та SWOT-аналіз. Відповідає за предиктивне прогнозування попиту на основі Big Data.

Юридична служба забезпечує нормативно-правовий супровід договорів та дотримання вимог ГКУ і ЦКУ. Відповідає за відповідність комерційної роботи законам про захист прав споживачів та електронну комерцію.

Загальна координація здійснюється через єдину цифрову екосистему, де інтегровані дані CRM та ERP систем. Це дозволяє менеджменту приймати рішення на основі точних даних у реальному часі.

Перший рівень управління (стратегічний) визначає фундамент комерційної політики та довгострокові цілі розвитку ПрАТ «МХП». На цьому етапі приймаються рішення щодо глобальної трансформації бізнесу та виходу на нові ринки.

Нижче наведено детальну характеристику ключових ролей:

1.1. Комерційний директор координує всі процеси, пов'язані з генеруванням доходу та ринковою експансією. Визначає пріоритетні напрями збуту та цінову політику компанії. Також контролює структуру продажів між сировиною та продуктами з високою доданою вартістю. Відповідає за досягнення планових показників прибутку та рентабельності торговельних операцій.

1.2. Керівник цифрового блоку забезпечує перехід від традиційних методів комерції до моделі FoodTech. Він відповідає за впровадження та підтримку єдиної CRM-системи для всіх підрозділів. Курує розробку AI-модулів для точного прогнозування попиту та залишків на складах. Створює та розвиває цифрові канали збуту, включаючи B2B-портали та B2C-додатки. Гарантує захист комерційних даних та стабільну роботу хмарних сервісів.

1.3. Директор із маркетингу відповідає за репутацію брендів та глибинне розуміння потреб споживача. Формує позиціонування торгових марок («Наша Ряба», «Бацинський») у свідомості клієнтів. Досліджує зміни у поведінці покупців та ідентифікує нові ніші (наприклад, фітнес-харчування). Контролює бюджет на просування та оцінює повернення інвестицій у рекламу. Організовує

систему збору зворотного зв'язку та працює над підвищенням індексу лояльності (NPS).

Керівники стратегічного рівня забезпечують синергію між фінансами, технологіями та маркетингом. Їхня головна задача – створити умови для адаптації компанії до змін макроекономічного середовища.

Другий рівень управління (операційний) забезпечує практичне виконання комерційної стратегії через злагоджену роботу функціональних підрозділів. На цьому етапі відбувається безпосереднє управління ресурсами, товарними потоками та взаємодією з контрагентами.

Нижче наведено детальну характеристику підрозділів операційного рівня:

2.1. Департамент збуту та розвитку дистрибуції відповідає за фізичну реалізацію продукції та розширення присутності на внутрішньому ринку.

Управління каналами продажів відповідає за координацію роботи з національними торговельними мережами та розвиток прямих каналів збуту та забезпечення високого рівня Fill Rate (96,2%) через точне дотримання графіків поставок.

2.2. Департамент закупівель та постачання забезпечує виробництво необхідними ресурсами за оптимальною вартістю; використання електронних тендерних майданчиків для прозорого вибору постачальників; контроль та формування стабільної кормової бази та закупівля ветеринарних препаратів і пакувальних матеріалів; налагодження довгострокових господарських зв'язків із сертифікованими контрагентами.

2.3. Департамент логістики та управління запасами відповідає за збереження якості продукції та швидкість її руху; управління залишками сировини та готових товарів через системи класу WMS та SAP; експлуатація власного рефрижераторного парку за принципом Just-in-Time; пришвидшення циклу обороту запасів для вивільнення обігових коштів.

2.4. Департамент експортних операцій забезпечує інтеграцію підприємства у світову продовольчу систему; відповідає за організацію поставок у понад 80 країн світу з фокусом на ринки ЄС та Близького Сходу; здійснює контроль

відповідності продукції міжнародним стандартам Halal та Global Standard for Food Safety; координує діяльності закордонних потужностей для випуску продукції максимально близько до кінцевого споживача.

3.2. Впровадження інноваційних технологій (CRM-систем, електронної комерції) у комерційну роботу

Цифровізація комерційної діяльності є критичним фактором утримання ринкових позицій. Для ПрАТ «МХП» впровадження сучасних CRM-систем та інструментів електронної комерції (e-commerce) дозволяє трансформувати роботу з клієнтами. Головна мета – перехід від масових продажів до індивідуальної взаємодії. CRM (Customer Relationship Management) – це не просто база контактів, а стратегія управління клієнтським досвідом.

Паралельно з CRM підприємству необхідно розбудовувати власні канали цифрових продажів. Електронна комерція МХП має розвиватися у двох напрямках:

1. Сектор B2B (дилерський портал). Створення закритої платформи самообслуговування для франчайзі та локальних мереж. Клієнт отримує можливість самостійно формувати замовлення, бачити актуальні залишки на найближчому складі МХП та відстежувати статус доставки у реальному часі.

2. Сектор B2C (Direct-to-Consumer). Запуск повноцінного мобільного застосунку для кінцевих покупців. Додаток має інтегрувати програму лояльності, функцію онлайн-замовлення свіжого м'яса та готових страв. Формати отримання товару: швидка доставка кур'єром або самовивіз (Click & Collect) із найближчого магазину «М'ясомаркет». Для наочного розуміння взаємодії цих інноваційних рішень розроблено графічну модель інформаційних потоків.

Сьогодні МХП потребує єдиної хмарної системи, яка об'єднає дані про оптових партнерів (B2B) та кінцевих споживачів (B2C). Інтеграція CRM-системи

з існуючою корпоративною платформою ERP (SAP) дозволить автоматизувати рутинні процеси. У таблиці 3.2 наведено структуру пропонованої системи та очікувані результати від її модулів[39, с.67].

Таблиця 3.2.

Функціональні модулі CRM-системи та їх ефективність для МХП

Модуль CRM	Базовий функціонал	Очікуваний комерційний ефект
Sales	Автоматизація воронки продажів B2B. Електронне узгодження договорів.	Скорочення циклу укладання угоди на 30%. Усунення помилок через «людський фактор».
Service	Єдине вікно для звернень (омніканальність). Впровадження AI-чат-ботів.	Зниження навантаження на call-центр на 40%. Цілодобова підтримка клієнтів.
Marketing	Сегментація бази даних. Автоматична розсилка персональних пропозицій.	Підвищення конверсії з рекламних кампаній. Зростання показника повторних покупок (Retention Rate).

Джерело: складено автором [7-20]

Впровадження модульної CRM-системи дозволяє компанії комплексно супроводжувати клієнта. Відділ продажів отримує інструмент для швидкого закриття угод, а маркетологи – базу для точкового стимулювання попиту. Це прямо впливає на зростання операційного прибутку підприємства.



Рис.2.«Архітектура інтеграції CRM та електронної комерції»

Джерело: сформовано автором

1.Зліва розміщені точки контакту з клієнтом – мобільний застосунок (B2C), вебпортал (B2B) та каси офлайн-магазинів.

2.У центрі знаходиться CRM-система. Вона збирає всі транзакції, історію покупок та звернення до служби підтримки. Тут алгоритми формують персональні рекомендації.

3.Справа розташована ERP-система підприємства. Вона отримує з CRM агреговані дані про замовлення для миттєвого коригування планів виробництва та маршрутів доставки.

Впровадження CRM-системи у поєднанні з платформою електронної комерції створює синергетичний ефект. Підприємство отримує повний контроль над ланцюгом продажів. Комерційні рішення починають базуватися на точних цифрових даних (Data-Driven), а не на інтуїтивних прогнозах. Це знижує маркетингові витрати, підвищує лояльність покупців та забезпечує стабільне зростання виторгу компанії[40, с.102].

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінка їхнього впливу на результативність діяльності

Практична реалізація стратегії цифрової трансформації, яка включає впровадження омніканальної CRM-системи, запуск електронної комерції (B2B-портал та B2C-додаток) та інтеграцію AI-модуля для предиктивної аналітики, вимагає значних фінансових вкладень. Для прийняття управлінського рішення необхідно оцінити інвестиційну привабливість цих заходів. Економічний ефект від інновацій формується за рахунок двох факторів:

1. Збільшення обсягів продажу через власні канали (Direct-to-Consumer) з вищою маржинальністю та зростання рівня утримання клієнтів (Retention Rate).
2. Оптимізація товарних запасів, мінімізація втрат продукції, скорочення витрат на логістику та адміністрування замовлень.

Методологія оцінки інвестиційної привабливості проекту ґрунтується на розрахунку динамічних показників ефективності капіталовкладень. Ключовими індикаторами виступають чиста теперішня вартість (NPV) та внутрішня норма рентабельності (IRR) цифрових активів. Порівняльний аналіз витрат на інтеграцію AI-модулів із прогнозованим грошовим потоком дозволяє визначити точку беззбитковості та термін окупності впроваджених технологій. Особлива увага приділяється структуруванню операційних витрат на підтримку хмарної інфраструктури та кібербезпеку даних. Формування бюджету передбачає поетапне фінансування розробки B2B-порталу та мобільного додатка для забезпечення фінансової стійкості компанії. Оптимізація видатків досягається через автоматизацію рутинних бізнес-процесів, що вивільняє ресурси для подальшого масштабування FoodTech-напрямку. Для мінімізації інвестиційних ризиків застосовується сценарне моделювання впливу цифровізації на логістичні витрати. Прогнозний ефект базується на здатності предиктивної аналітики знижувати рівень надлишкових запасів та оптимізувати маршрути доставки[41,с.210]. Синергія від впровадження омніканальної CRM-системи

забезпечує стійке зростання прибутку за рахунок підвищення точності маркетингових комунікацій та скорочення вартості залучення клієнта. Для оцінки ефективності розроблено бюджет проєкту трансформації на найближчий рік (табл. 3.3). Дані базуються на середньоринкових вартостях впровадження корпоративних ІТ-рішень класу Enterprise.

Таблиця 3.3.

Прогнозний розрахунок економічної ефективності від впровадження інноваційних рішень у комерційну діяльність ПрАТ «МХП»

Стаття витрат / доходів	Прогнозна сума, млн дол. США	Джерело формування / Примітка
Капітальні інвестиції	12,5	Одноразові витрати
Ліцензії CRM	8	Оплата послуг ІТ-підрядників
запуск	2,5	Адаптація процесів
Оновлення інфраструктури	2	Хмарні сховища для Big Data
Очікуваний результат	18,5	Щорічний ефект
Зниження втрат від списання продукції	6,5	Завдяки точному AI-прогнозуванню
Економія на логістичних маршрутах	4	Автоматизація планування доставки
Приріст маржі	6	Продаж
Оптимізація витрат	2	Автоматизація
Чистий економічний ефект за перший рік	+ 6,0	(Додатковий прибуток мінус інвестиції)

Джерело: складено автором [27]

Загальний обсяг інвестицій у цифрову трансформацію комерційного блоку оцінюється у 12,5 млн дол. США. Водночас очікуваний сукупний економічний ефект (додатковий прибуток та економія) за перший рік експлуатації становить 18,5 млн дол. США. Головним драйвером прибутковості є зниження втрат від

псування продукції (6,5 млн дол.), що критично важливо для харчової промисловості з коротким терміном придатності товарів[43, с.175].

Для комплексного обґрунтування доцільно розрахувати ключові показники інвестиційної привабливості:

1. Рентабельність інвестицій (ROI). Цей показник демонструє відсоток прибутковості вкладеного капіталу: $ROI = ((\text{Додатковий прибуток} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції}) \times 100\%$ $ROI = ((18,5 - 12,5) / 12,5) \times 100\% = 48\%$. Рентабельність на рівні 48% свідчить про високу ефективність проєкту. Кожен вкладений долар принесе 48 центів чистого прибутку понад свою вартість.

2. Термін окупності інвестицій (Payback Period, PP). Показує час, необхідний для повернення вкладених коштів: $PP = \text{Інвестиції} / \text{Додатковий річний прибуток}$ $PP = 12,5 / 18,5 \approx 0,67$ року. Переводячи у місяці, отримуємо окупність приблизно за 8 місяців. Для проєктів корпоративної автоматизації (де нормальним вважається термін 1,5–2 роки) це відмінний показник. Він досягається завдяки масштабам діяльності МХП – навіть мінімальне зниження логістичних витрат у відсотках дає колосальну економію в абсолютних сумах.

Проведене дослідження підтверджує, що подальший розвиток комерційної діяльності ПрАТ «МХП» неможливий без глибокої модернізації бізнес-процесів. Запропоновані стратегічні пріоритети (перехід до кулінарної моделі, розвиток омніканальності) створюють базу для довгострокового лідерства. Впровадження цифрових інструментів дозволить компанії персоналізувати взаємодію з клієнтами та відмовитися від ручного управління поставками. Економічне обґрунтування доводить фінансову спроможність цих ініціатив: інвестиції окупаються менш ніж за рік, генеруючи стабільний додатковий прибуток. Таким чином, цифрова трансформація комерційного блоку є не просто іміджевим кроком, а економічно виправданою стратегією захисту ринкових позицій та максимізації фінансового результату підприємства.

Крім безпосереднього фінансового результату, впровадження інновацій забезпечує зростання капіталізації нематеріальних активів ПрАТ «МХП». Формування власної бази Big Data та розвиток унікальних алгоритмів

прогнозування створюють додаткові конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам. Це зміцнює ринкову позицію компанії не лише як виробника продукції, а й як власника передових технологічних рішень у сфері FoodTech. Стратегічна цінність цифрової екосистеми полягає у її здатності до масштабування на нові ринки без пропорційного зростання адміністративних витрат.

Високий показник рентабельності інвестицій на рівні 48% дозволяє компанії оперативно реінвестувати отриманий прибуток у подальше технологічне оновлення. Короткий термін окупності впроваджених систем мінімізує фінансові ризики, пов'язані з моральним старінням програмного забезпечення. Це створює фінансовий резерв для тестування нових ринкових гіпотез та розширення асортименту Ready-to-Eat продуктів[26]. Динамічна окупність інвестицій підтверджує високу адаптивність обраної моделі цифрової трансформації.

Системний ефект від автоматизації проявляється також у підвищенні якості корпоративного управління та прозорості комерційних операцій. Виключення людського фактора при формуванні замовлень знижує ймовірність помилок та оптимізує роботу складського персоналу. Перехід до Data-Driven рішень забезпечує вищу точність фінансового планування та стабільність грошових потоків у середньостроковій перспективі. Таким чином, цифровізація виступає інструментом підвищення загальної операційної стійкості агрохолдингу [44,с.54].

Впровадження екологічних пакувальних рішень та оптимізація логістики позитивно впливають на імідж ПрАТ «МХП» серед міжнародних інвесторів. Відповідність стандартам ESG відкриває доступ до дешевого «зеленого» кредитування на європейських фінансових ринках. Це дозволяє знизити середньозважену вартість капіталу та забезпечує ресурси для подальшої міжнародної експансії. Соціальна та екологічна відповідальність стають невід'ємною частиною економічної ефективності сучасного бізнесу.

ВИСНОВОК

Комерційна діяльність сучасного підприємства вийшла за межі простого продажу товарів. Сьогодні це складна система, яка об'єднує процеси закупівлі, збуту та управління інформаційними потоками. Головним ринковим трендом є перехід до омніканальності, глибокої цифровізації та побудови довгострокових партнерських відносин із клієнтом. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє сформулювати наступні положення щодо організації та вдосконалення комерційної діяльності підприємства:

1. Комерційна діяльність у сучасних умовах трансформувалася з простого акту купівлі-продажу у складну, високотехнологічну систему управління інформаційними та товарними потоками. Фундаментальними принципами успішної комерції сьогодні є економічна свобода, адаптивність до ринкової кон'юнктури та активне впровадження цифрових інновацій. Основними трендами, що визначають розвиток галузі у 2025–2026 роках, є гіперперсоналізація клієнтського досвіду за допомогою штучного інтелекту, перехід до омніканальних моделей збуту та дотримання принципів сталого розвитку (ESG).

2. Дослідження діяльності ПрАТ «МХП» підтвердило його статус лідера FoodTech-ринку, який успішно реалізує стратегію вертикальної інтеграції. Ключові результати аналізу свідчать про наступне: виручка компанії у 2023 році зросла на 14% (до 3024 млн дол. США), а показник EBITDA досяг 450 млн дол. США. Частка експорту у структурі доходів перевищує 60%, забезпечуючи валютну ліквідність та присутність у понад 80 країнах світу. Завдяки впровадженню SAP-систем та предиктивної аналітики, рівень виконання замовлень (Fill Rate) досяг 96,2%, а коефіцієнт оборотності запасів зріс з 4,8 до 5,2.

3. Компанія успішно переходить від продажу сировини до виробництва продуктів із високою доданою вартістю під брендами «Наша Ряба», «Бацинський», «Легко!» та розвиває власні мережі «М'ясомаркет» і «Döner Маркет».

Попри високі показники, комерційна діяльність підприємства перебуває під тиском екзогенних факторів. Основними дестабілізуючими чинниками є обмеження логістичних маршрутів через заблоковані порти, протекціоністська політика країн ЄС (квотування експорту), енергетична нестабільність та дефіцит кваліфікованих кадрів внаслідок міграційних процесів. Для мінімізації ризиків та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності обґрунтовано необхідність реалізації наступних стратегічних пріоритетів:

1. Масштабування сегментів Ready-to-Eat та Ready-to-Cook, що дозволяє підвищити маржинальність одиниці продукції на 25–40%.

2. Впровадження омніканальної CRM-системи, запуск B2B-порталу для дистриб'юторів та мобільного B2C-додатка для прямої взаємодії зі споживачем (Direct-to-Consumer).

3. Інтеграція AI-алгоритмів для точного прогнозування попиту, що дозволить знизити логістичні втрати на 30%.

4. Перехід на екологічну упаковку та розвиток переробних потужностей безпосередньо в країнах ЄС для нівелювання митних ризиків.

Таким чином, цифрова та кулінарна трансформація є не просто вимогою часу, а економічно виправданою стратегією захисту ринкових позицій ПрАТ «МХП». Перехід до інтенсивної моделі розвитку дозволить компанії персоналізувати взаємодію зі споживачами, мінімізувати втрати та генерувати стабільний прибуток навіть за умов високої ринкової турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 2025 р.. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 20.04.2026)
3. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 р. № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 20.04.2026)
4. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text> (дата звернення: 20.04.2026)
5. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібної торгівлі. Агросвіт. 2020. № 16. С. 3–8. URL: <http://surl.li/bxvcg> (дата звернення: 10.04.2026)
6. Вараксіна О. В., Касьян О. О., Шевченко В. Б. Теоретичні підходи до матеріально-технічного забезпечення підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <http://surl.li/fyshp> (дата звернення: 08.03.2026)
7. Ковальчук С. В., Решетняк Н. В. Економіка та організація комерційної діяльності : навчальний посібник. Львів : Новий Світ-2000, 2023. 312 с..
8. Бабух І. Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (1). С. 23–26. URL: <http://surl.li/fyshk> (дата звернення: 27.02.2026).
9. Причепа І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов».

Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <http://surl.li/fysjs> (дата звернення: 07.03.2026).

10. Акулюшина, М., Ісламова, А., & Біюк, В. (2024). ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ. URL: *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-11> (дата звернення: 07.03.2026).

11. Розумей С. Б., Голь А. О. Сутність та етапи комерційної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 498–504. URL: <http://surl.li/fyska> (дата звернення: 07.03.2026)

12. Гирич, С. (2024). Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*, (59). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-79>

13. Бабух І. Б., Фень К. С. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 93–96.

12. Наші бренди / Офіційний сайт МХП. URL: <https://mhp.com.ua/uk/nashi-brendy> (дата звернення: 20.04.2026).

13. Наталія Мариненко, Любов Гац, Людмила Артеменко. Діагностика секторів економіки на основі структурних зрушень в суб'єктах господарювання. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 500-510. Режим доступу: URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mnyvsg.pdf> (дата звернення: 20.04.2026)

14. Алопій В. В. Організація торгівлі : підручник. 4-те вид. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 632 с.

15. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія за заг. ред. О.В. Ареш'євої. Київ, НАУ, 2019. 342 с.

16. Макроекономіка і основи глобалізації : навчальний посібник / за ред. Н. Б. Решетняк, С. О. Климової. Харків: Видавництво Іванченка І. С. 2024. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c94b7907-e2c8-40fc-a14d-2f920d444022/content> 336 с. (дата звернення: 20.04.2026).

17. Кіплінгер Р. В. Трансформація комерційної діяльності в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 20.04.2026)
18. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: Підручник для вузів/ А.А. Мазаракі, Л.С. Лігоненко, Н.М. Ушакова; Під ред. Ушакової Н.М. - Київ: Хрещатик, 1999. 800 с.
19. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2023. 720 с. URL: <https://lib.nmu.org.ua/books/bibliotechka-marketologa/garkavenko-s-s-marketyng-pidruchnyk-2/> (дата звернення: 20.04.2026)
20. Береза В. Ю. Інструменти цифрового маркетингу в комерційній діяльності підприємств. Вісник економіки. 2024. № 2. С. 88–95. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2475> (дата звернення: 20.04.2026)
21. Окландер М. А. Цифрова економіка : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 412 с. URL: https://oklander.info/wp-content/uploads/2022/06/237_doclad.pdf (дата звернення: 20.04.2026)
22. Ринок електронної комерції 2022: тренди, інструменти та потреби онлайн-покупців. URL: <https://blog.liga.net/user/astorozhuk/article/rinok-elektronnoi-komertsii-2022-trendi-instrumenti-ta-potrebi-onlayn-pokuptsiv>
23. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Київ : Сумський державний університет, 2023. 415 с. URL: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads> (дата звернення: 20.04.2026)
24. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник. Львів : Львівська політехніка, 2024. 440 с. URL: <https://www.scribd.com/document/> (дата звернення: 20.04.2026)
25. Сайт Міністерства цифрової трансформації України. Звіт про розвиток електронної комерції 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026)
26. Офіційний сайт компанії МХП: URL: [МHP Annual Report 2023](#) (дата звернення: 20.04.2026).

27. Кокоріна В.І. Імперативи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2016, № 3, С. 67-73 (дата звернення: 20.04.2026).
28. Duginets, G., & Nizheiko, K. International Strategic Alliances in the IT Industry. Knowledge– economy–society, Institute of Economics Polish Academy of Sciences. 2021 (дата звернення: 20.04.2026).
29. Дугінець, Г. В. Інструменти міжнародного маркетингу глобальних ланцюгів вартості. Економічний простір, 2019, Вип. 149, С. 23-28. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/149-3> (дата звернення: 20.04.2026)
30. Zhygalkevych, Zh., Zalizniuk, V., Smerichevskyi, S., Zabashtanska, T., Zatsarynin, S., Tulchynskiy, R. (2022). Features and Tendencies of the Digital Marketing Use in the Activation of the International Business Activity. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 22(1), 77-84. URL: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.1.12>.
31. Vovk, O., & Kaya, A. (2021). Security of economic systems in terms of sustainable development of the global information space. Publishing House «Baltija Publishing». Pp 664-678. P. 716 (дата звернення: 20.04.2026)
32. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: колективна монографія за заг. ред. О.В. Ареф'євої. Київ, НАУ, 2019. 342 с. (дата звернення: 20.04.2026)
33. Літвін Н. М. Цифровізація бізнес-процесів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової турбулентності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 45–53.
34. Літвін Н. М., Алькема В. Г. Інноваційні технології в системі менеджменту сучасних корпоративних структур. *Управлінські технології в умовах цифровізації економіки* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 18 травн. 2025 р.). Київ : Університет «КРОК», 2025. С. 112–115.
35. Літвін Н. М. Сучасні тренди впровадження CRM-систем у комерційній діяльності підприємств FoodTech-ринку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. Вип. 4 (92). С. 89–96.

36. Алькема В. Г. Стратегічний контур управління безпекою логістичної діяльності вертикально інтегрованих агрохолдингів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 1 (73). С. 12–21.
37. Данько Ю. І., Блюмська-Ванькович С. Р. Трансформація бізнес-моделей підприємств аграрного сектору України в контексті FoodTech-інновацій. *Український журнал прикладної економіки та менеджменту*. 2024. Том 9, № 2. С. 144–152.
38. Ковальова О. М., Рижкова А. О. Управління збутовою діяльністю підприємств АПК на засадах концепції Direct-to-Consumer (D2C). *Економіка АПК*. 2025. № 3. С. 34–42.
39. Ларіна Я. С., Шаповал О. В. Омніканальний маркетинг як інструмент інтенсифікації комерційної роботи торговельних мереж. *Маркетинг в Україні*. 2024. № 5. С. 67–75.
40. Мельник О. Г., Тодорова О. В. Оптимізація та моделювання логістичних бізнес-процесів за принципом Just-in-Time на великих підприємствах. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і розвитку*. 2024. Вип. 11. С. 102–111.
41. Остапенко Т. Г. Предиктивна аналітика та використання штучного інтелекту для прогнозування попиту на ринку продукції з коротімплі терміном придатності. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35, № 1. С. 210–218.
42. Савченко М. В. Стратегічні пріоритети розвитку українських агрохолдингів в умовах євроінтеграції та воєнних ризиків. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-45> (дата звернення: 15.05.2026).
43. Ткаченко В. А., Смирнова І. В. Управління товарними запасами підприємств харчової промисловості за допомогою ERP-систем (SAP). *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 175–183.
44. Юрченко О. В. Реалізація принципів ESG та сталого розвитку в комерційній стратегії міжнародних продовольчих компаній. *Міжнародний науковий журнал "Грааль науки"*. 2025. № 48. С. 54–61.

ДОДАТКИ

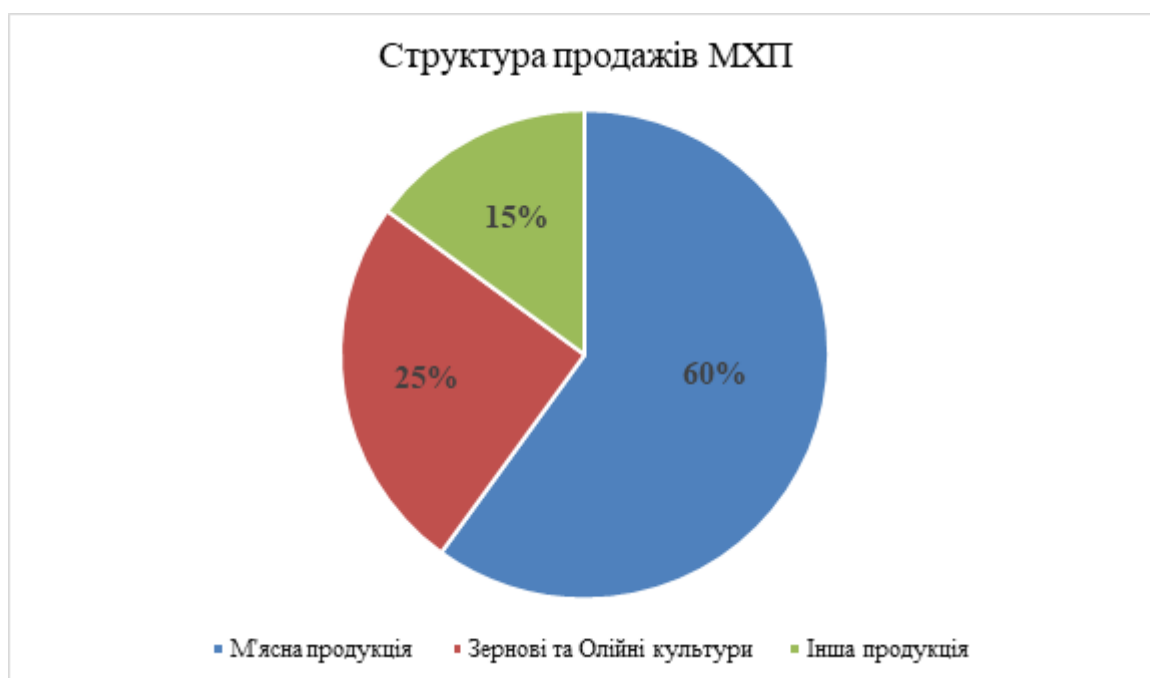
Додаток А

Динаміка доходів підприємства (умовні дані)

Рік	Дохід, млн грн	Абсолютний приріст, млн грн	Темп росту, %
2022	12000	–	–
2023	13500	+1500	112,5
2024	15000	+1500	111,1

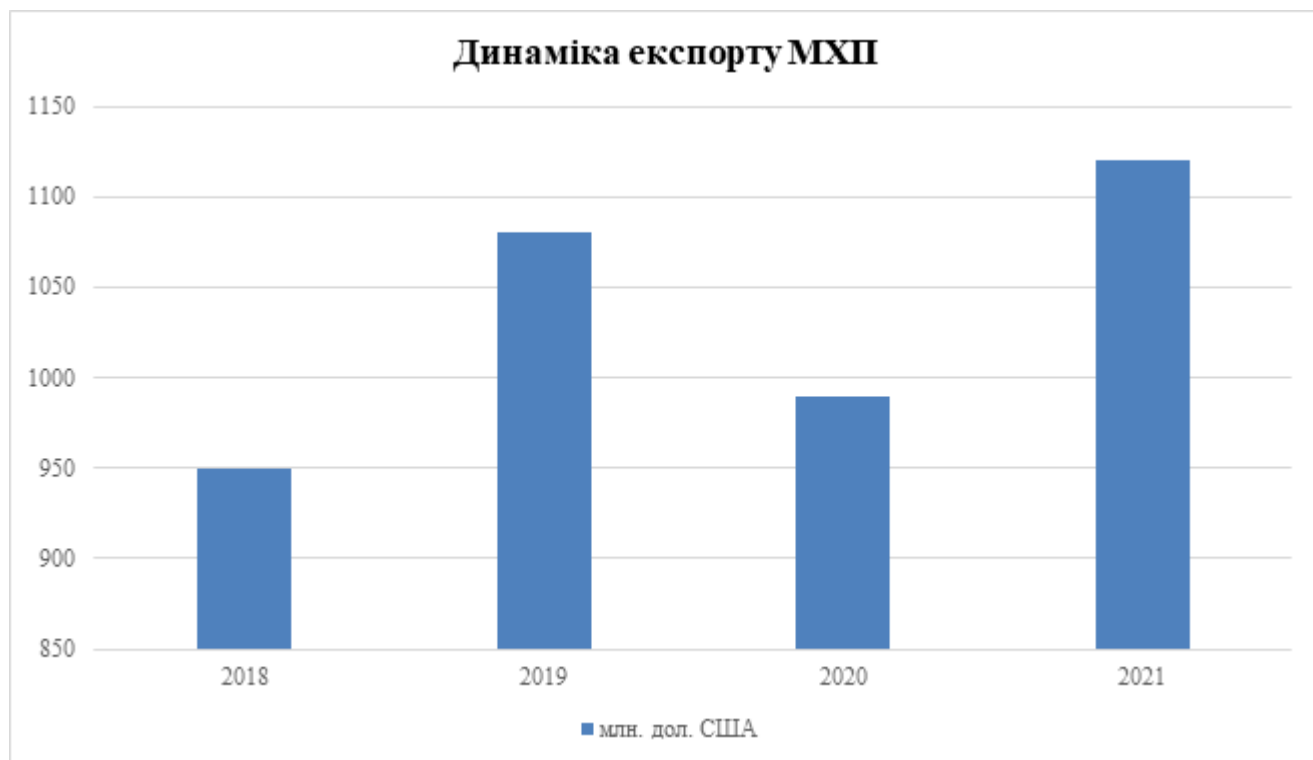
Джерело: сформовано автором на основі [2], [11].

Додаток Б



Джерело: сформовано автором.

Додаток В



Джерело: сформовано автором.