МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Маркетингова політика ТОВ «Хліботар» в умовах воєнного часу»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-мб спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Зотов Д. М.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Олійник О. М.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

Зотова Дмитра Максимовича

1. Тема роботи «Маркетингова політика ТОВ «Хліbодар» в умовах воєнного часу»
керівник роботи: Олійник О.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
затверджені наказом ЗНУ від 16.12.2024 року № 1966-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

2. ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ТМ «ХЛІБОДАР» В УМОВАХ ВІЙНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _
17 таблиць
18 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи бакалавра у наукового керівника.	01.10.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.24-13.11.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.24-23.12.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.24-31.01.25	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.25-21.02.25	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.25-20.03.25	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.25-29.04.25	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.25-08.05.25	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2025	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.25-31.05.25	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2025	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2025	

Студент _____ Д. М. Зотов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. М. Олійник
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 59 с., 18 рис., 17 табл., 42 джерела.

Предмет дослідження: особливості маркетингової політики підприємств хлібопекарської галузі в умовах воєнного часу.

Об’єкт дослідження: підприємства-виробники продукції ТМ «Хлібодар» у складі компанії HD-Group.

Мета роботи – обґрунтування шляхів підвищення ефективності маркетингової політики підприємств-виробників продукції ТМ «Хлібодар» в умовах воєнного часу.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичний аналіз, метод PEST-аналізу.

Специфіка роботи полягає у визначенні сутності, цілей, завдань та особливостей маркетингової політики підприємств в умовах нестабільності; аналізі основних елементів маркетингової політики та можливостей їх адаптації до кризових умов; визначенні викликів для підприємств хлібопекарської галузі Україні під час війни; аналізі особливостей маркетингової діяльності підприємств у складі HD-Group на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах війни; обґрунтуванні шляхів підвищення ефективності маркетингу підприємств-виробників продукції ТМ «Хлібодар» в умовах воєнного часу.

Для досягнення мети роботи проаналізовано концептуальні підходи до визначення сутності маркетингової політики підприємств; визначено основні стратегічні цілі маркетингової політики та етапи процесу її реалізації; надано характеристику особливостям маркетингової політики підприємств в умовах воєнного часу; запропоновано сучасну концепцію маркетингу можливостей як підхід до забезпечення стійкості підприємств до викликів та змін в оточуючому середовищі; визначено способи адаптації інструментів маркетингової політики підприємств до кризових умов. В роботі досліджено стан та тенденції розвитку хлібопекарської галузі в Україні під час війни; визначено основні фактори впливу на ринок хлібобулочних виробів в Україні під час воєнного стану; здійснено аналіз маркетингової діяльності підприємств у складі HD-Group на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах війни. На основі аналітики експорту українських борошняних кондитерських виробів та продукції ТМ «Хлібодар», аналізу PEST-факторів зарубіжних країн та трендів світового ринку борошняних кондитерських виробів визначено привабливі зарубіжні ринки збуту продукції ТМ «Хлібодар».

БОРОШНЯНІ КОНДИТЕРСЬКІ ВИРОБИ, МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА, ЕКСПОРТ, PEST-ФАКТОРИ, КРИЗОВІ УМОВИ

ABSTRACT

Bachelor's thesis: 59 pp., 18 fig., 17 tables, 42 sources.

The subject of the research is peculiarities of the bakery industry enterprises marketing policy in wartime conditions.

The object of the research is enterprises within the HD-Group company that produce products under the TM ‘Khlibodar’.

The goal of the work is to substantiate ways to increase the marketing policy effectiveness of enterprises that produce products of the TM ‘Khlibodar’ in wartime conditions.

The methods of the research. The bachelor's thesis uses a set of general and special research methods, in particular: system approach, descriptive method, statistical analysis, and the PEST analysis method.

The specifics of the work are to determine the essence, goals, objectives and features of the enterprises marketing policy in conditions of instability; to analyze the main elements of marketing policy and the possibilities of their adaptation to crisis conditions; to identify challenges for enterprises of the bakery industry in Ukraine during the war; to analyze the features of the marketing activities of enterprises within the HD-Group on the domestic and foreign markets during the war; to substantiate ways to increase the marketing efficiency of enterprises that produce products of the TM ‘Khlibodar’ in wartime.

To achieve the goal of the work, conceptual approaches to determining the essence of the marketing policy of enterprises have been analyzed; the main strategic goals of marketing policy and the stages of its implementation process have been determined; the features of the marketing policy of enterprises in wartime have been characterized; a modern concept of opportunity marketing has been proposed as an approach to ensuring the resilience of enterprises to challenges and changes in the environment was proposed; ways of adapting the instruments of the enterprises marketing policy to crisis conditions have been determined. The paper examines the state and trends in the development of the bakery industry in Ukraine during the war; identifies the main factors influencing the bakery market in Ukraine during martial law; analyzes the marketing activities of enterprises within the HD-Group on domestic and foreign markets during wartime. Based on the analysis of exports of Ukrainian flour confectionery and products of the TM ‘Khlibodar’, the analysis of PEST factors of foreign countries and trends in the global flour confectionery market, attractive foreign markets for the TM ‘Khlibodar’ products have been identified.

FLOUR CONFECTIONERY, MARKETING POLICY, EXPORT, PEST FACTORS, CRISIS CONDITIONS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА…….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…….……5
ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ …….…….....9
1.1 Сутність, цілі та завдання маркетингової політики підприємства…….....9
1.2 Особливості маркетингової політики в умовах нестабільності…..……14
1.3 Основні елементи маркетингової політики та їх адаптація до кризових умов…….20
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ТМ «ХЛІБОДАР» В УМОВАХ ВІЙНИ…….……27
2.1 Трансформації та виклики хлібопекарської галузі Україні під час війни…....27
2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємств у складі HD-Group на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах війни…...……...……....36
2.3 Шляхи підвищення ефективності маркетингу підприємств-виробників продукції ТМ «Хліободар» в умовах воєнного часу…..……...……..……....42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....50
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....55

ВСТУП

Економічна ситуація в Україні зазнала радикальних змін з початком повномасштабного вторгнення РФ, що позначилося на функціонуванні усіх сфер бізнесу, зокрема і виробництва хлібобулочних виробів. В умовах воєнного часу підприємства стикаються з безпрецедентними викликами: від порушення логістичних ланцюгів та дефіциту ресурсів до зниження купівельної спроможності населення та зміни споживчих уподобань. У таких реаліях ефективна маркетингова політика має важливе значення, оскільки від її гнучкості та адаптивності залежить не лише збереження ринкових позицій, але й виживання компанії загалом.

Підприємства у складі HD-Group, які виробляють продукцію під ТМ «Хлібодар», як провідні виробники хлібобулочних та кондитерських борошняних виробів опинилися в епіцентрі цих змін. Довоєнна маркетингова стратегія, що ґрунтувалася на стабільних ринкових умовах, вимагає перегляду та впровадження нових підходів. Аналіз маркетингової політики підприємств у складі HD-Group в умовах воєнного часу дозволить виявити можливі зміни у стратегіях збуту та асортименту на зовнішніх ринках, а також оцінити їх ефективність з точки зору збереження конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів в умовах кризи.

Отже, актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра пояснюється тим, що дослідження даної проблеми дозволяє не тільки визначити особливості функціонування хлібопекарської галузі в умовах війни, але й визначити її перспективні напрямки розвитку, надати практичні рекомендації для підприємств галузі щодо адаптації маркетингової політики до нових реалій. Це сприятиме зміцненню продовольчої безпеки країни, оскільки хліб є стратегічним продуктом, та підтримці економічної стабільності в умовах воєнного часу.

Об’єктом дослідження в роботі є підприємства-виробники продукції ТМ «Хлібодар» у складі компанії HD-Group.

Предметом дослідження є особливості маркетингової політики підприємств хлібопекарської галузі в умовах воєнного часу.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування шляхів підвищення ефективності маркетингової політики підприємств-виробників продукції ТМ «Хлібодар» в умовах воєнного часу.

Для досягнення визначеної мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

– визначено сутність, цілі та завдання маркетингової політики підприємств;

– здійснено аналіз особливостей маркетингової політики підприємств в умовах нестабільності;

– проаналізовано основні елементи маркетингової політики та визначено шляхи їх адаптації до кризових умов;

– досліджено стан та перспективи розвитку хлібопекарської галузі в Україні під час війни;

– здійснено аналіз маркетингової діяльності підприємств у складі HD-Group на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах війни;

– визначено шляхи підвищення ефективності маркетингу підприємств-виробників продукції ТМ «Хлібодар» в умовах воєнного часу на основі обґрунтування привабливих зарубіжних ринків збуту.

У кваліфікаційній роботі бакалавра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, статистичний аналіз, метод PEST-аналізу.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ

1.1 Сутність, цілі та завдання маркетингової політики підприємства

В умовах нестабільності ринкової економіки управління підприємством на засадах сталого розвитку набуває особливої актуальності. Такий підхід передбачає організацію взаємодії різних підсистем підприємства, забезпечуючи її стійкість, мінімізацію ризиків, довгострокову лояльність споживачів та інше. Однією з складових управління сталим розвитком підприємства є ефективна маркетингова політика, яка дозволяє трансформувати потреби споживачів у прибуток підприємства.

Маркетингова політика є однією з ключових складових управління діяльністю підприємства і включає в себе набір стратегій і тактик, які використовуються для досягнення маркетингових цілей підприємства.

Питання розробки маркетингової політики підприємства досліджували зарубіжні та вітчизняні науковці: Ф. Котлер [1], А. І. Яковлев, М. І. Ларка [2], О. П. Кавтиш, К. А. Кода [3], Б. В. Дергалюк [4], С. С. Гаркавенко [5], Я. А. Гладищук [6], А. В. Магалецький [7] та інші. Необхідно зазначити, що сутність маркетингової політики часто розглядається вченими з урахуванням окремих її складових: маркетингової товарної політики, цінової політики, політики розподілу, маркетингова політики комунікацій тощо, проте загальному визначенню сутності маркетингової політики приділяється менше уваги.

Концептуальні підходи до визначення сутності маркетингової політики підприємства представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття маркетингової політики

Автори	Сутність маркетингової політики
Ф. Котлер [1]	Набір змінних факторів маркетингу, що піддаються контролю, сукупність яких компанія використовує в прагненні визвати бажану реакцію з боку цільового ринку
І. П. Чайка [8]	Багаторівнева цілеспрямована система заходів, планів, програм маркетингу, що забезпечує загальну спрямованість на споживачів, досягнення цілей розвитку компанії за допомогою реалізації ефективних маркетингових стратегій
О. А. Біловодська [9]	Комплекс заходів і відповідних операцій, спрямованих на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль доставки продукції і послуг споживачам з метою задоволення їх потреб та отримання підприємством прибутку
Н. Ю. Буга, О. М. Ковінько, Д. Шамалюк [10]	Комплекс важелів економічного, організаційного, аналітичного та діагностичного спрямування, результатом застосування і впливу яких є розробка та реалізація науково обґрунтованої маркетингової стратегії і тактики задоволення споживачів у товарах і послугах, технологіях для забезпечення конкурентних переваг
О. П. Кавтиш, К. А. Кода [3]	Процеси формування маркетингових планів, проектів, програм, забезпечення їх результативної реалізації, моніторингу та контролю за досягненням поставлених у них цілей, внесення необхідних змін
Л. В. Капінус [4]	Мистецтво управління бізнес-процесами, що базуються на основних елементах комплексу маркетингу з метою створення довгострокових зв’язків виробника і споживача, виявлення потенційних покупців і перетворення їх в існуючих з метою досягнення поставлених цілей організації
С. С. Гаркавенко [5]	Діяльність підприємства з планування, втілення та контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місць походження до місць використання, з метою задоволення потреб споживачів, виконання завдань та реалізації місії підприємства на ринку
Т. Примак [11]	Комплекс стратегічних, організаційних, фінансових та інших заходів, тісно пов’язаних між собою у гнучку систему управління матеріальними, інформаційними та іншими потоками в післявиробничий період

Сутність маркетингової політики полягає в розробці та реалізації системи заходів, що спрямовані на досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб споживачів, і включає комплекс взаємопов’язаних дій, що дозволяють підприємству орієнтувати свою діяльність на ринок з метою створення та підтримки конкурентних переваг [12].

Основна мета та стратегічні цілі маркетингової політики підприємства наведені на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Мета та стратегічні цілі маркетингової політики підприємства

Отже, основними стратегічними цілями маркетингової політики підприємства є:

– збільшення ринкової частки за рахунок збільшення присутності на існуючих ринках або виходу на нові ринки;

– підвищення впізнаваності та цінності бренда шляхом формування позитивного іміджу підприємства та його продукції у свідомості споживачів;

– залучення нових та утримання існуючих клієнтів на базі побудови довгострокових відносин з ними;

– збільшення обсягів продажів та прибутку завдяки ефективним інструментам маркетингу;

– диверсифікація ринків та продуктів шляхом розширення асортименту та географії з метою зменшення ризиків;

– підвищення лояльності клієнтів до бренда тощо.

Розробка маркетингової політики здійснюється за допомогою маркетингового аналізу і включає постановку цілей, розробку маркетингової стратегії, визначення маркетингових інструментів [4].

Процес реалізації маркетингової політики на підприємстві можна представити у вигляді таких етапів (рис. 1.2), які за своєю суттю представляють оперативні завдання маркетингової політики.

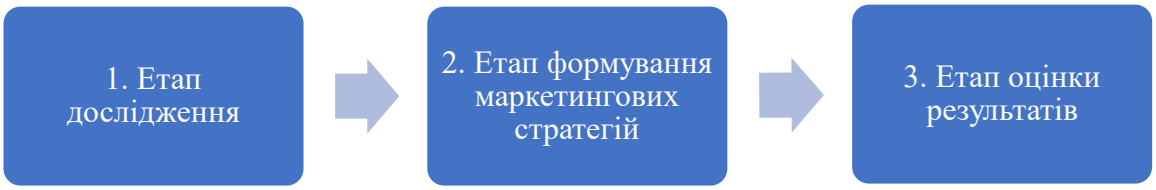


Рисунок 1.2 – Етапи процесу реалізації маркетингової політики на підприємстві [12]

1) Етап дослідження передбачає:

– дослідження ринку: макросередовища та мікросередовища підприємства (потенційних та наявних споживачів, конкурентів, постачальників тощо);

– сегментацію ринку (вибір цільових сегментів, на які буде орієнтована маркетингова діяльність підприємства);

– визначення цілей підприємства, що відповідають SMART-критеріям.

2) Етап формування маркетингових стратегій для елементів комплексу маркетингу (модель 4P): товарної стратегії, цінової стратегії, збутової стратегії та стратегії просування.

3) Етап оцінки результатів передбачає оцінювання ефективності на підставі співставлення отриманих результатів з визначеними ключовими показниками ефективності; проведення аналізу результатів та коригування маркетингових стратегій відповідно до змін ринкового середовища [12].

Маркетингова політика підприємства складається з декількох основних елементів, кожен з яких відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Інструменти маркетингової політики (модель 4P) [12]

Складова маркетингової політики	Характеристики
Товарна політика (Product)	– формування та управління товарним асортиментом, визначення його ширини та глибини; – управління якістю та конкурентоспроможністю продукції; – розробка привабливої упаковки; – брендинг; – сервісне обслуговування тощо.
Цінова політика (Price)	– вибір оптимальної цінової стратегії; – ціноутворення; – умови розрахунків; – знижки та акції тощо.
Збутова політика (Place)	– вибір каналів розподілу продукції; – логістика (організація доставки продукції кінцевим споживачам); – побудова розподільчої мережі; – визначення покриття ринку тощо.
Політика просування (Promotion)	– планування та проведення рекламних заходів; – створення позитивного іміджу підприємства засобами PR; – проведення заходів стимулювання збуту (sales promotion); – цифровий маркетинг взаємодії з клієнтами у вигляді інструментів Інтернет маркетингу, соціальних мереж, SEO, контент-маркетингу, e-mail тощо.

Реалізація маркетингової політики передбачає інтеграцію та узгодження всіх елементів комплексу маркетингу в єдину стратегію, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та досягти стратегічних цілей завдяки ефективному задоволенню потреб споживачів.

1.2 Особливості маркетингової політики в умовах нестабільності

До початку глобальної кризи у 2020 році, спричиненою наслідками пандемії Covid-19, розвиток світової економіки відбувався в умовах змін, які були зумовлені швидким розвитком наукових, інформаційних та цифрових технологій. Ці зміни вимагали адекватної та швидкої реакції підприємств, які постали перед проблемою не тільки адаптації, але й пошуку перспектив подальшого розвитку в умовах нової реальності. Пандемія та військова агресія РФ проти України стали викликами для вітчизняних підприємств і підвищили увагу науковців до пошуку нових шляхів і механізмів налагодження діяльності українського бізнесу в умовах нестабільності.

Проблематиці удосконалення маркетингової політики підприємств присвячено багато наукових праць. Проте, виклики, пов’язані з повномасштабним вторгненням РФ в Україну, змінили напрямок наукових досліджень. Б. С. Ватченко [13] досліджено теоретико-методологічні та практичні засади антикризового управління підприємствами в умовах війни і підкреслено важливість тактичних методів механізму антикризового управління підприємством під час війни, таких як даунсайзинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, злиття та реінжиніринг. О. В. Жегус [14] запропоновано концепцію маркетингу можливостей , яка формує нове уявлення про управління бізнесом в умовах змін та шоків і здатна забезпечити швидке відновлення бізнесу, підтримку його функціонування під час війни. О. В. Виноградова, Н. І. Дрокіна та В. В. Бондар [15] досліджували сутність та особливості маркетингової політики малого бізнесу в умовах війни в Україні та запропоновано рекомендації щодо формуванні ефективної маркетингової політики, виходячи зі специфіки. Ключові напрями та інструменти формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного часу виділено у праці Н. Савицької, І. Бубенець та ін. [16]. У праці [17] розглянуто можливі напрямки

маркетингової політики підприємств під час війни в Україні, які спрямовані на вихід з економічної кризи.

Маркетингова політика за умов війни вимагає особливого підходу та адаптації до постійних змін. Стратегічні інструменти маркетингової політики, які спрямовані на сталий розвиток підприємства, є актуальними навіть в умовах викликів, у той час як тактичні інструменти використовуються для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Інструменти, які дозволяють промисловим підприємствам бути готовими до нових викликів в умовах воєнного часу, представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Особливості маркетингової політики в умовах воєнного часу [16]

Маркетингові дії	Мета
Постійний аналіз зміни попиту і кон'юнктури ринку	Визначення своїх конкурентних переваг та розробка стратегії маркетингу, які відповідає потребам ринку
Управління ризиками	Забезпечення виживання та життєздатності підприємства
Реорганізація ланцюжків постачання і логістики	Оптимізація логістичних процесів для забезпечення ефективності та надійності виробництва
Активна комунікація та взаємодія з клієнтами	Залучення нових клієнтів та підвищення конкурентоспроможності
Інновації і дослідження	Покращення продуктів і послуг підприємства
Аналіз та оптимізація маркетингових витрат	Ефективне використання ресурсів

Підвищити ефективність маркетингової політики під час війни виробникам допомагають дослідження факторів, що впливають на споживчий попит. Особливу увагу підприємства приділяють дослідженням, метою яких є вивчення поведінки споживачів, а саме: глибинним інтерв'ю; визначенню індексу споживчої лояльності; online-опитуванням для виявлення наслідків впливу на споживачів воєнних дій тощо.

Загальні тренди щодо зміни поведінки українських споживачів наведено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Загальні споживчі тренди у поведінці українських споживачів під час війни [18]

Враховуючи фактори, що впливають на поведінку споживачів та споживчий попит під час війни, підприємствам з метою підвищення ефективності своєї маркетингової політики доцільно:

– оптимізувати товарний асортимент відповідно до запитів покупців;

– розширювати збутову та комунікаційну діяльність зі споживачами в режимі онлайн;

– активно застосовувати інструменти цифрового маркетингу;

– підтримувати постійний зворотній зв’язок з клієнтами;

– адаптувати політику маркетингових комунікацій, враховуючи зміни у поведінці споживачів;

– впроваджувати програми лояльності;

– підтримувати благодійні ініціативи суспільства тощо [19].

Під час війни, коли фізичні контакти та переміщення є обмеженими цифрові канали стають основним каналом комунікації. Підприємства активно використовують соціальні мережі, контекстну рекламу, директ-маркетинг та

інші онлайн-інструменти для просування своїх товарів та послуг. Важливим компонентом маркетингової політики в умовах воєнного часу є мобільний маркетинг, який дозволяє мати зв'язок з аудиторією у будь-який час і в будь-якому місці. Тому підприємства почали більше приділяти увагу розробці мобільних застосунків, оптимізації сайтів під мобільні пристрої та використанню мобільної реклами. Ефективним інструментом для комунікації є соціальні мережі, які допомагають підприємствам донести до цільової аудиторії свою позицію з важливих питань, а також здійснювати підтримку гуманітарних та соціальних ініціатив [16]. В умовах воєнного стану в системі маркетингу необхідно зробити оптимізацію з урахуванням скороченого бюджету. Зменшити витрати на маркетинг можна завдяки постійному тестуванню і аналізу результатів поточної діяльності, а також економії на каналах комунікації, використовуючи соцмережі, розсилку, корпоративний сайт.

В умовах нестабільності менеджерам різних ланок підприємства необхідно змінювати своє бізнес-мислення, переходити на нові принципи управління маркетингом (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Складові моделі нового бізнес-мислення в умовах нестабільності [14]

Модель нового бізнес-мислення може забезпечити стійкість підприємства до нових потрясінь та здатність виживання в умовах війни, а також швидко відновити роботу та здійснювати подальший розвиток в умовах нової реальності. У зв'язку з цим необхідні нові підходи до розробки маркетингової політики, які здатні забезпечити стійкість підприємств до будь-яких викликів та змін в оточуючому середовищі, виявляти майбутні тренди та знаходити інноваційні ідеї їх реалізації. Одним з таких підходів є маркетинг можливостей – сучасна концепція маркетингу, що формує нове уявлення про функції, завдання, інструменти та технології маркетингу в умовах нових викликів.

В умовах змін для забезпечення стабільного функціонування підприємства потрібно переходити від стандартних рішень до таких, які здатні забезпечити конкурентні переваги, що виходять за межі наявних шаблонів і відрізняються новизною. Метою маркетингу можливостей є досягнення унікальних конкурентних переваг пропонованої продукції, які перевершують очікування споживачів (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Сутність концепції маркетингу можливостей [14]

В умовах нестабільності особлива увага приділяється аналізу зовнішнього середовища, зміни в якому важко спрогнозувати. В контексті концепції маркетингу можливостей пріоритети цього аналізу зміщуються з визначення та оцінювання впливу загроз і можливостей на діяльність підприємства в бік виявлення сигналів змін, за силою яких мають визначатися можливі суттєві трансформації, що зумовлюють необхідність термінового реагування та прийняття відповідних маркетингових рішень як відповідь на них.

Реалізація концепції маркетингу можливостей передбачає послідовне здійснення етапів, що наведені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Етапи процесу реалізації концепції маркетингу можливостей [14]

Концепція маркетингу можливостей забезпечує принципове переосмислення підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах викликів шляхом пошуку нових можливостей та їх реалізації завдяки використанню нових підходів до створення споживчої цінності та взаємодії зі споживачами і ґрунтується на принципах ініціативності, проактивності, інноваційності, креативності [14].

1.3 Основні елементи маркетингової політики та їх адаптація до кризових умов

Повномасштабна агресія РФ проти України кардинально змінила умови роботи українських підприємств, які змушені протистояти таким викликам, як зміна традиційних ланцюгів постачання, подорожчання сировини, дефіцит робочої сили, втрата значної кількості споживачів через міграцію населення, перебої з електроенергією тощо. Функціонування у кризових умовах накладає відбиток на маркетингову політику підприємств.

Розглянемо, як вітчизняні виробники адаптують елементи маркетингової політики до змін, що відбуваються в країні під час війни.

1. Товарна політика.

Приймаючи до уваги той факт, що під час війни через зменшення купівельної спроможності споживачі віддають перевагу товарам повсякденного попиту (рис. 1.3), українські виробники намагаються зробити товарний асортимент більш функціональним, орієнтованим на задоволення нагальних потреб споживачів в умовах складних воєнних реалій. Українські виробники часто переорієнтовують виробництво на товари першої необхідності, продукти харчування тривалого зберігання, засоби гігієни, будівельні матеріали – тобто все те, що користується підвищеним попитом в умовах воєнного стану. При розробці назви продуктів, упаковки та інших елементів фірмового стилю підприємствами часто використовується українська символіка, підкреслюється

національне походження продукції як елемент підтримки вітчизняного бізнесу та патріотизму серед споживачів.

Ключові особливості товарної політики підприємств в умовах воєнного часу наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Особливості товарної політики підприємств в умовах воєнного часу [20]

Особливості	Характеристика
Скорочення та оптимізація лінійок продуктів	Багато виробників змушені скорочувати свій асортимент, фокусуючись на найбільш затребуваних та рентабельних позиціях. Це допомагає задовольнити запити споживачів, оптимізувати виробничі процеси, зменшити складські запаси та витрати на логістику в умовах нестабільності
Збільшення виробництва товарів першої необхідності	Відбувається зростання виробництва базових продуктів харчування (хліб, крупи, олія, консерви), питної води, засобів гігієни, товарів для надання первинної медичної допомоги та інших товарів, що є критично важливими для забезпечення життєдіяльності населення під час війни
Розробка та випуск нових продуктів, що відповідають воєнним реаліям	Розробляються нові товари, які адаптовані до умов війни (продукти тривалого зберігання, енергетичні батончики, портативні фільтри для води тощо)
Переорієнтація виробничих потужностей підприємств	Підприємства перепрофілюють своє виробництво на виготовлення продукції військового призначення або ремонт техніки (продукти, одяг, тактичне спорядження, компоненти для військової техніки тощо)
Зміна рецептур та інгредієнтів	Через перебої з постачанням сировини та з метою зробити продукцію більш доступною за ціною для споживачів, виробники можуть змінювати рецептури своїх продуктів, використовуючи аналоги
Упаковка та фасування, які орієнтовані на зручність та тривале зберігання	Через перебої з електропостачанням, водою, а також частими повітряними тривогами товари з подовженим терміном придатності є особливо актуальними під час воєнного стану

Треба зазначити, що під час війни можливе тимчасове призупинення або згортання виробництва деяких непродуктових товарів через зниження попиту або логістичні труднощі.

2. Цінова політика.

Цінова політика підприємств під час війни є складним балансом між необхідністю виживання, підтримкою попиту, соціальною відповідальністю та впливом зовнішніх факторів. Особливості цінової політики підприємств в умовах війни розглянуто у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Особливості цінової політики підприємств в умовах війни [21]

Особливості	Характеристика
Значні коливання цін	Через нестабільність економіки, порушення логістичних ланцюгів, зміну цін на енергоносії, девальвацію гривні та дефіцит певних товарів ціни на продукцію можуть різко змінюватися
Зниження цін на товари, які не є товарами першої необхідності	Через падіння купівельної спроможності населення та зміщення пріоритетів споживачів ціни на деякі товари можуть знижуватися
Диференціювання ціни за географічною ознакою (залежно від регіону)	Ціни на продукцію можуть суттєво відрізнятися залежно від близькості регіону до зони бойових дій, складності логістичних шляхів та рівня ризиків
Акційні пропозиції для підтримки попиту	Для стимулювання продажів в умовах зниження купівельної спроможності населення підприємства час від часу пропонують знижки з ціни, проводять акції або впроваджують програми лояльності
Зміна цінових стратегій	Зміна стратегій ціноутворення, які орієнтовані на вартість або конкуренцію, на стратегії, що враховують поточну ринкову ситуацію
Соціальна відповідальність	Застосування соціально відповідального ціноутворення, утримання ціни на критично важливі товари на мінімально можливому граничному рівні, надання знижок малозабезпеченим категоріям населення

Під час війни витрати українців на товари, що не є товарами першої необхідності, різняться залежно від типу покоління (табл. 1.6). Аналізуючи дані табл. 1.6, можна зробити висновок, що більшість представників поколінь X та Y зосереджені на заощадженні коштів за рахунок скорочення витрат на розваги та відпочинок, їжу поза домом, одяг, взуття тощо.

Таблиця 1.6 – Структура скорочення витрат споживачів за типом покоління [18]

Покоління		
X	Y	Z
Розваги та відпочинок		
67%	60%	47%
Відвідування закладів харчування		
51%	47%	37%
Побутова техніка та електроніка		
52%	45%	37%
Салони краси		
50%	45%	41%
Одяг та взуття		
43%	43%	44%
Косметика та засоби особистої гігієни		
32%	32%	38%

Оскільки під час війни підприємствам складно прогнозувати майбутні витрати та попит, розробка цінових стратегій потребує більшої гнучкості з боку керівництва підприємства.

3. Збутова політика.

Оскільки наслідками війни в Україні є фізичне руйнування магазинів, розподільчих складів, транспортної інфраструктури, що часто робить неможливим використання звичних каналів збуту, підприємства змушені шукати нові шляхи доставки товарів кінцевим споживачам. Особливості збутової політики підприємств в умовах війни представлено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Особливості збутової політики підприємств в умовах війни

Особливості	Характеристика
Активне використання онлайн-каналів	В умовах обмеженого фізичного доступу до торгових точок зростає роль інтернет-магазинів, соціальних мереж, маркетплейсів як основних каналів збуту. Підприємства інвестують у розвиток онлайн-платформ, електронної комерції та цифрового маркетингу
Прямі продажі	Зростає популярність прямих продажів через власні служби доставки або партнерські логістичні компанії
Кооперація та партнерство	З метою оптимізації логістики та розширення географії збуту підприємства об'єднують зусилля для спільного використання складських приміщень, транспортних засобів та пунктів видачі товарів

Продовження табл. 1.7

Адаптація умов оплати та доставки	В умовах нестабільності платоспроможності клієнтів підприємства можуть переглядати умови оплати, пропонуючи гнучкі варіанти.
Інтеграція з міжнародними каналами збуту	Для виходу на нові ринки та залучення нових споживачів підприємства активно співпрацюють з міжнародними логістичними компаніями та онлайн-платформами

Останнім часом в Україні продавці вимагають від покупців передоплату при замовленні товарів онлайн, аргументуючи це тим, що 30% відправлених товарів залишаються у поштових відділеннях і не отримуються замовниками.

Отже, збутова політика підприємств під час війни має бути гнучкою, адаптивною та орієнтуватися на використання альтернативних каналів, таких як онлайн-платформи та прямі продажі.

4. Політика просування (комунікації).

Політика комунікації підприємств під час війни також зазнає змін і стає більш інформативною, соціально відповідальною та орієнтованою на підтримку споживачів у складний час, використовуючи переважно онлайн-канали. Особливості політики комунікації підприємств в умовах війни представлені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Особливості політики комунікації підприємств в умовах війни [22]

Особливості	Характеристика
Емпатія та співчуття	Комунікації є емоційними та людяними: підприємства висловлюють підтримку, співчуття і солідарність з українським народом
Інформування про роботу в умовах війни	Підприємства повідомляють про стан справ, зміни у графіку роботи, про наявність товарів, можливі затримки доставки тощо
Підтримка національного духу та патріотизм	Часто використовуються елементи національної символіки, підкреслюється українське походження товарів та послуг, висловлюється віра в перемогу та краще майбутнє України

Продовження табл. 1.8

Соціальна відповідальність	Підприємства активно інформують про свою підтримку ЗСУ, волонтерських організацій, ВПО та постраждалих від війни, демонструючи свою соціальну відповідальність
Використання онлайн-каналів комунікації	Через обмеження фізичних контактів та активність споживачів в онлайн-просторі зростає роль соціальних мереж, месенджерів, електронної пошти та веб-сайтів як основних каналів комунікації
Адаптація рекламних повідомлень	Рекламні повідомлення є більш стриманими та чутливими до поточної ситуації, без надмірного розважального контенту та зосереджені на корисній інформації
Персоналізація комунікації	Компанії намагаються персоналізувати свої звернення до клієнтів, враховуючи їхні попередні покупки, інтереси тощо

Основні зміни у комунікації зі споживачами під час війни наведено на рис. 1.7.

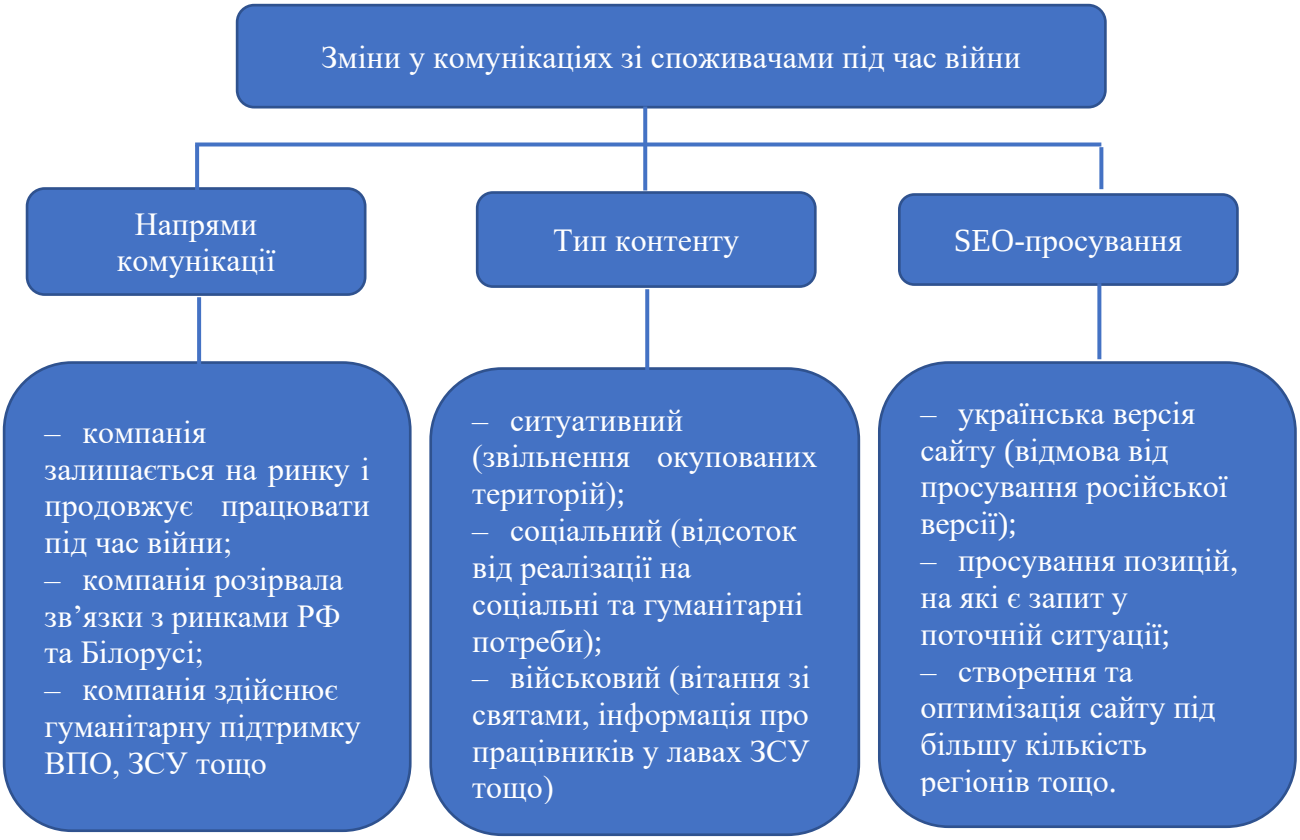


Рисунок 1.7 – Зміни у комунікації зі споживачами під час війни [18, 22]

Найважливішим напрямом комунікації підприємств зі споживачами є повідомлення про те, що, незважаючи на війну, компанія й надалі працює на українському ринку та задовольняє потреби клієнтів. Не менш важливими є повідомлення про розірвання компаніями зв'язків з ринками країн, які здійснили або сприяли здійсненню агресії, а також про надання гуманітарної та військової допомоги. Значна увага приділяється інформації про акції, знижки та розстрочки, що пов'язано зі зниженням купівельної спроможності українського населення. Кардинальних змін в SEO-просуванні не відбулося: здебільшого увага приділялася українізації сайтів (з початком війни кількість запитів українською мовою зростає і становить приблизно 35%), адаптуванню до нових запитів споживачів та розширенню охоплення регіонів, що пов'язане в значній мірі міграцією населення [18].

Отже, маркетингова політика під час воєнного стану має важливе значення для вітчизняних підприємств, оскільки сприяє підтримці зв'язку з клієнтами та спільнотою, збереженню та посиленню їх репутації, адаптації до змін ринкових умов, залученню нових клієнтів, а також є засобом підтримки спільноти та соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ 2
ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИКІВ ПРОДУКЦІЇ ТМ «ХЛІБОДАР» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Трансформації та виклики хлібопекарської галузі Україні під час війни

Хлібопекарська промисловість є важливою стратегічною складовою економіки України, яка покликана забезпечити населення основним продуктом харчування і гарантувати продовольчу безпеку країни. Повномасштабна війна РФ проти України призвела до негативних процесів, що впливають на виробничу та маркетингову діяльність підприємств хлібопекарської галузі. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, подорожчання енергоносіїв, коливання цін на сировину, відтік населення (у тому числі робочої сили), зміна у поведінці споживачів – все це суттєво вплинуло на функціонування ринку хлібобулочних виробів.

З початку війни (станом на червень 2023 р.) внаслідок окупації територій, руйнування об’єктів та підтоплення Україна втратила 13% (8 млн т) елеваторних потужностей. Найбільші втрати були зафіксовані у південних областях: Миколаївській (1832,5 тис т), Запорізькій (1828,7 тис т) та Херсонській (1686,5 тис т). На кінець травня 2024 р. загальні елеваторні потужності в Україні становили близько 50,384 млн т, функціонувало 1649 елеваторів та терміналів [23, 24]. За підсумками 2024 року обсяги виробництва борошна в Україні склали 2,34 млн т, що відповідає рівню попереднього 2023 року, проте на 22% менше, ніж у довоєнному 2021 році (рис. 2.1). Через зниження купівельної спроможності населення в умовах воєнного часу більшість українських пекарень перейшли на більш прості рецептури і, як наслідок, звузився асортимент борошна, яке вони закуповують [25].

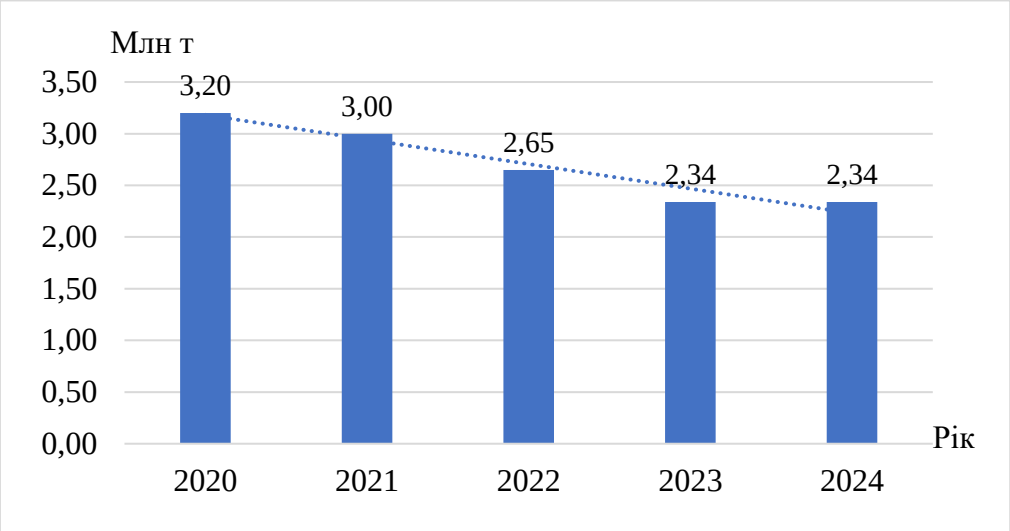


Рисунок 2.1 – Обсяги виробництва борошна в Україні, млн т (розраховані на основі оцінки чисельності населення та норм споживання) [26]

Причинами падіння внутрішнього виробництва борошна є повномасштабна війна РФ проти України; втрата борошномельними підприємства ринків через окупацію українських територій, зменшення населення України, що спричинено негативною демографічною ситуацією та міграцією [25].

Лідером виробництва борошна в Україні багато років поспіль є ТОВ «Вінницький КХП №2». Обсяги виробництва найбільших млинів в Україні у 2021-2024 рр. наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні виробники борошна в Україні [26, 27]

№	Назва підприємства	Обсяги виробництва, тис. т			
		2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	ТОВ «Вінницький КХП №2»	125 729	120 219	113 843	112 202
2	ТОВ «Столичний млин»	74 847	93 223	102 562	98 722
3	ТОВ ВКФ «Рома»	71 857	59 910	52 111	47 129
4	ТОВ «ТК Новаторг»	61 186	47 837	46 613	44 499
5	ПАТ «Рівне-Борошно»	29 497	33 806	29 161	31 845
6	ТОВ «ТД «Зернарі»	57 002	33 633	27 946	27 366
7	ТОВ «Диканька Млин»	17 527	17 959	22 150	22 080
8	ТОВ «Ельдорадо»	27 244	18 031	24 942	21 225
9	HD-group «Запоріжжямлин»	30 479	25 754	24 668	20 257
10	HD-group «Новоукраїнський КХП»	6 646	33 817	30 557	19 290

Вісім підприємств, що входять до ТОП-10 виробників борошна, є членами Спілки «Борошномели України» і формують понад 60% українського ринку [25].

Важливими для галузі є показники експорту борошна з України. У 2024 р. обсяги експорту борошномельної продукції зменшилися на 48% порівняно з 2023 р. і склали 71,7 тис. т. (рис. 2.2).

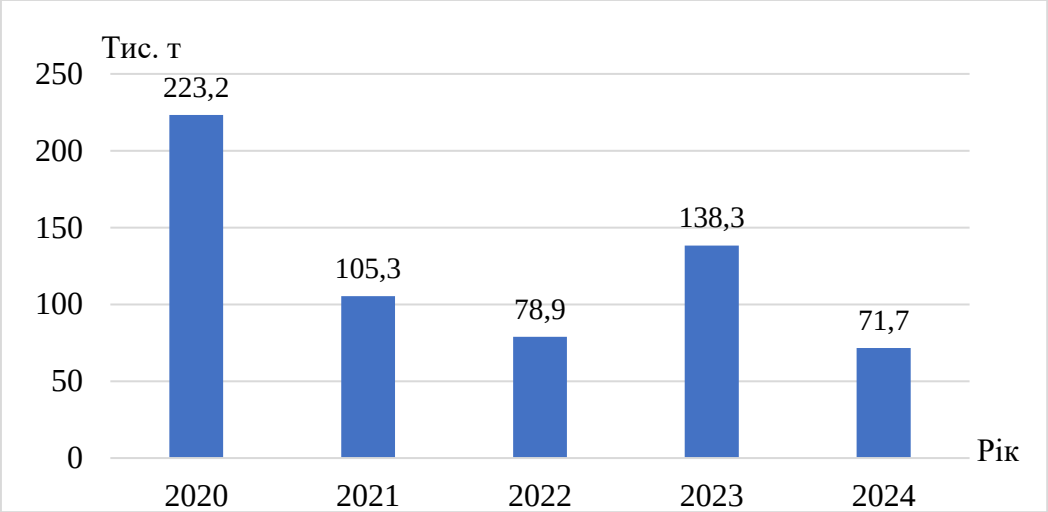


Рисунок 2.2 – Обсяги експорту борошна з України, тис. т [26]

Аналіз даних (рис. 2.2) показує, що обсяги експорту борошна з України у 2024 р. зменшилися втричі порівняно з 2020 роком і майже в 1,5 рази у порівнянні з довоєнним 2021 роком. Основним фактором зниження обсягів експорту є великі логістичні витрати через закриття українських портів, що зменшує конкурентоспроможність української продукції на світових ринках.

У 2021-2022 рр. значна частка українського експорту борошна припадала на ОАЕ та Палестину; у 2022-2023 рр. основними імпортерами були такі європейські країни, як Польща, Румунія, Хорватія, Угорщина, Словаччина, Чехія, Молдова та інші [25]. У 2024 р. найбільшими споживачами українського борошна були 24 країни Європейського Союзу (39,3%); Молдова (29,7%), Палестина (20,8%) та Ізраїль (рис. 2.3). Таким чином, за результатами 2024 р. на 27 країн приходиться 96,7% українського експорту борошна. Частка інших 34

країн, які є імпортерами українського борошна, складає всього 3,3% або близько 2,4 тис. т [26].

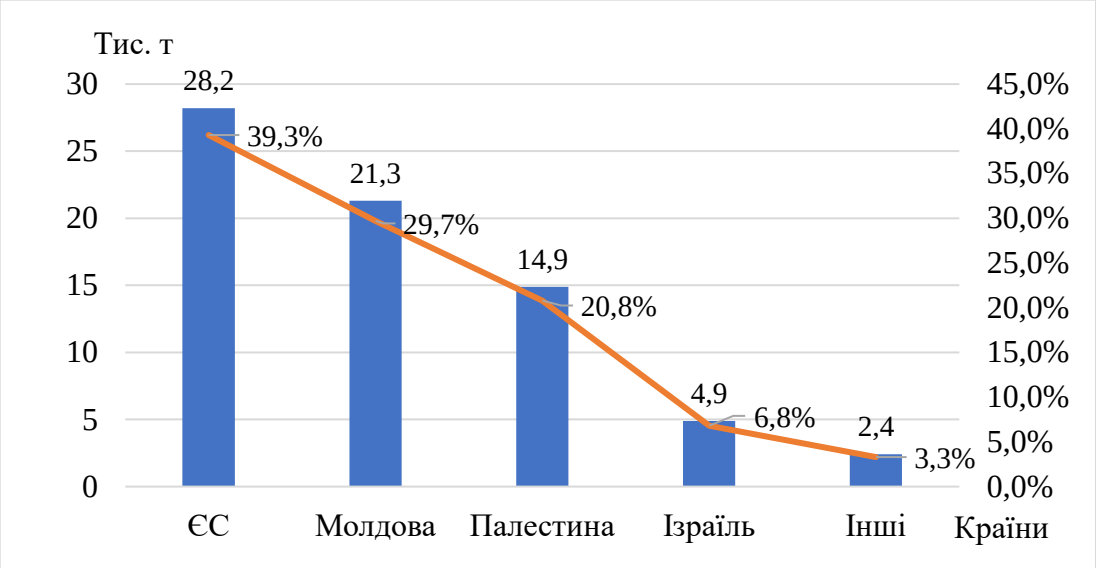


Рисунок 2.3 – Географія експорту українського борошна у 2024 р. [26]

Що стосується основних експортерів борошномельної продукції, то можна зазначити, що ТОВ «Вінницький КХП №2» є лідером серед млинів як у виробництві, так і в експорті борошна. Обсяги та частка експорту борошна основних українських експортерів за підсумками 2024 р. представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні експортери борошна з України [26]

№	Назва підприємства	Обсяги експорту	
		Тис. т	Частка, %
1	ТОВ «Вінницький КХП №2»	22,4	31,3
2	ТОВ «Калуський КХП»	12,9	17,9
3	ТОВ «ТК Новаторг»	7,8	10,8
4	ТОВ «Мовер-Мілл»	5,6	7,9
5	ТОВ «Хмельницьк-Млин»	4,1	5,7
6	ТОВ «Рівне-Борошно»	4,1	5,7
7	ТОВ «Столичний млин»	2,4	3,3
8	ТОВ КВФ «Рома»	1,6	2,3
9	ДП «Куліндорівський КХП»	1,3	1,8
10	ТОВ «Влад»	1,2	1,7

Ринок хлібобулочних виробів в Україні представлений широким асортиментом продукції, а саме: хлібними продуктами (хліб, батони, багети

тощо), солодкою та солоною випічкою з листкового та здобного тіста (круасани, булочки, піци та інше), борошняними кондитерськими виробами (пряники, печиво, торти, рулети, кекси тощо) [28, 29].

У структурі хлібобулочних виробів хліб є найбільш затребуваним товаром, що займає третину ринку. На другому місті за популярністю є булки, які розглядаються споживачами як заміна хлібу або використовуються для приготування інших страв (рис. 2.4).

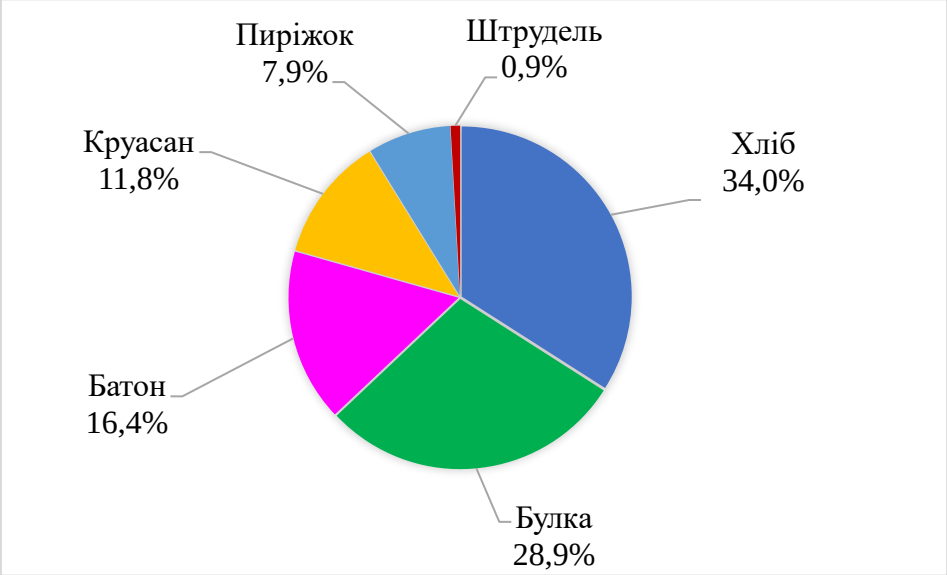


Рисунок 2.4 – Структура ринку хлібобулочних виробів за видами (кількість пропозиції), % [28]

Останнім часом хлібопекарські підприємства розширюють асортимент хлібобулочних виробів та поліпшують його структуру, збільшуючи виробництво хліба і хлібобулочних виробів з муки поліпшеного помелу, випікаючи вироби, збагачені білками, вітамінами, до складу яких входять молочні продукти тощо. Проте така тенденція сповільнюється внаслідок зниження купівельної спроможності українського населення.

За конкуренцією український ринок хлібобулочних виробів достатньо насичений гравцями. У 2020 році в Україні було зареєстровано близько 1000 підприємств з виробництва хлібобулочних виробів, з яких тільки 200 відносилися до великих і середніх підприємств, які виробляли близько 70%

продукції, а 30% ринку припадало на приватні міні-пекарні, малі та мікропідприємства (рис. 2.5). У 2021-2022 рр. індекс Херфіндаля-Хіршмана для ринку хлібобулочних виробів становив 85,67 та 72,69 (<1000) відповідно, що свідчить про виражену конкуренцію на ринку. На сьогодні більша частина ринку хліба та ХБВ в Україні продовжує контролюватися вертикально інтегрованими компаніями [30-32].

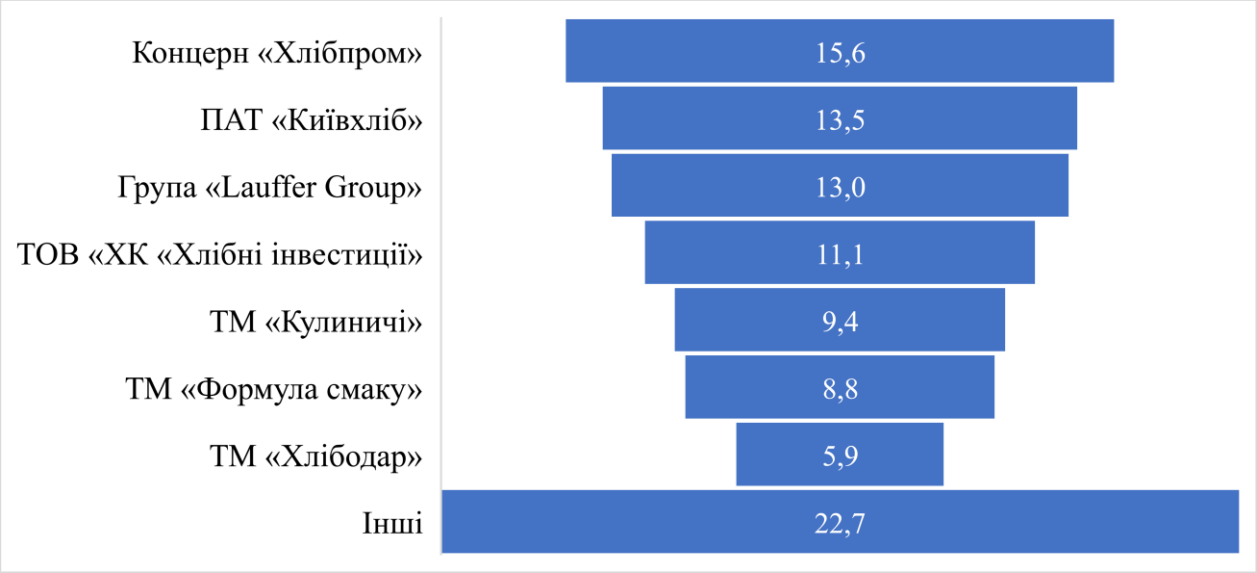


Рисунок 2.5 – Частка ринку основних виробників хлібобулочних виробів в Україні, % [32]

Серед провідних виробників хлібобулочних виробів концерн «Хлібпром» (м. Львів) мав у 2020 році ринкову частку 15,6%, ПАТ «Київхліб» (м. Київ) – 13,5%; група «Lauffer Group» (м. Донецьк) – 13,0%; ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) – 11,1%; ТМ «Кулиничі» (м. Харків) – 9,4%; ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький) – 8,8%; ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) – 5,9% [32].

Через війну більшість виробництв хлібобулочних виробів у Донецькій, Луганській, Херсонській та Запорізькій областях були змушені призупинити роботу або повністю припинили існування у зв'язку з пошкодженням виробничих потужностей та окупацією. Це суттєво змінило ситуацію на ринку хлібобулочних виробів, підвищивши концентрацію виробництва у відносно безпечних регіонах (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Кількість діючих підприємств за видом економічної діяльності «Виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів» [32]

	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Україна	1102	1069	1113	838	923
Донецька обл.	30	28	28	16	9
Луганська обл.	15	15	14	1	-
Запорізька обл.	38	41	40	22	20
Херсонська обл.	33	29	28	8	3
Миколаївська обл.	36	34	36	19	27
Одеська обл.	68	71	62	45	45
Харківська обл.	94	85	92	69	76
м. Київ	149	150	154	110	132

Аналізуючи дані табл. 2.3, можна зазначити, що після вторгнення РФ в Україну станом на 2023 р. кількість виробників хлібобулочних виробів у Херсонській та Запорізькій областях зменшилася на 89% та 50% відповідно.

Війна суттєво змінила структуру ринку хлібобулочних виробів: якщо раніше головне місце займали переважно великі інтегровані холдинги, то під час війни значну роль починають відігравати франчайзингові бізнеси, міні-пекарні, власні виробництва супермаркетів тощо. Всі ці учасники ринку загострюють конкуренцію, змушуючи великих виробників адаптуватися до нових умов. Одним з ключових трендів хлібопекарської галузі є використання заморожених напівфабрикатів, що дозволяє знизити витрати на оренду приміщень, персонал та енергоресурси [32]. Основні види конкурентної боротьби на українському ринку хлібобулочних виробів представлені у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні види конкурентної боротьби на українському ринку хлібобулочних виробів [31]

Напрям конкурентної боротьби	У чому полягає:
Конкуренція за цінами	Залучення покупців завдяки спеціальним пропозиціям та акціям
Впровадження інновацій у виробництво	Створення нових асортиментних позицій та підвищення якості продукції
Диференціація продукції	Надання продукції унікальних якостей
Розширення присутності на ринку	Розвиток дистрибутивних каналів, онлайн каналів
Методи просування	Ефективна реклама, створення сильного бренда

Як можна бачити з табл. 2.4, більшість напрямів конкурентної боротьби, що використовуються підприємствами хлібопекарської галузі, є нецiновими і відносяться до сфери маркетингу.

На рис. 2.6 представлені основні фактори, що вплинули на ринок хлібобулочних виробів в Україні під час воєнного стану.

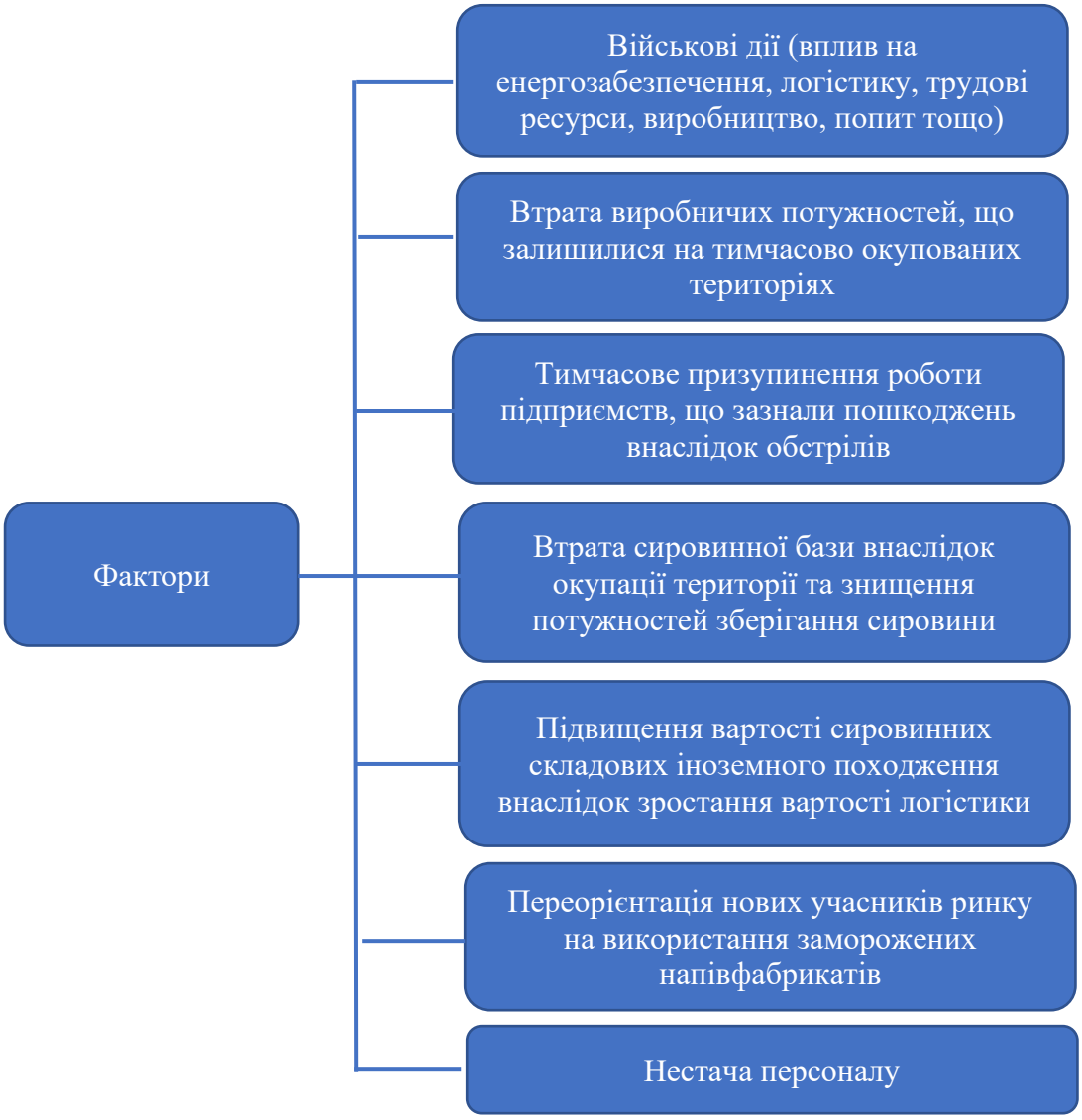


Рисунок 2.6 – Фактори впливу на ринок хлібобулочних виробів в Україні під час воєнного стану [28, 29]

Під час війни через зазначені вище фактори на українському ринку хлібобулочних виробів відбулися наступні зміни:

– у 2022 р. відбулося падіння виробництва на 15,4% відносно довоєнного показника;

– у 2023 р. відновлення виробництва склало +2,74% до попереднього періоду через відновлення роботи більшості тимчасово закритих підприємств;

– у 2022 р. експорт скоротився на 23%;

– негативна динаміка імпорту, що у довгостроковій перспективі може призвести до появи дешевших товарів-замінників вітчизняного виробництва;

– падіння попиту на високовартісні товари;

– зростання цін на хлібобулочні вироби [28, 29].

Таким чином, під час війни український ринок хлібопекарської продукції постав перед великою кількістю викликів і зараз переживає не найкращі часи, про що свідчить скорочення обсягів виробництва та споживання продукції. Подолати наслідки галузевої кризи може допомогти впровадження заходів, що представлені на рис. 2.7.



Рисунок 2.7 – Напрямки перспективного розвитку хлібопекарської галузі України [25]

Додатковими факторами розвитку галузі можуть стати програми підтримки виробників, як державні, так і міжнародні. Такі кошти виробники ХБВ можуть спрямовувати на оновлення чи придбання нового обладнання, розширення свого виробництва тощо [29].

Виробництво у хлібопекарській галузі поступово відновлюється, проте повільно через відсутність підтримки з боку держави у вигляді грантів для галузі, а також через високі ціни та інші стресові фактори, які спричинені війною в країні.

Отже, український ринок хлібобулочних виробів перебуває у процесі трансформації. Незважаючи на економічні та військові виклики, підприємства хлібопекарської галузі адаптуються до нових умов, впроваджуючи інноваційні рішення та оптимізуючи витрати. Все це свідчить про високий потенціал галузі до подальшого розвитку, особливо в контексті повоєнного відновлення економіки та міжнародної співпраці [32].

2.2 Аналіз маркетингової діяльності підприємств у складі HD-Group на внутрішньому та зовнішньому ринках в умовах війни

ТМ «Хлібодар», що входить до складу групи компаній HD-Group, на українському ринку присутня вже 25 років, перетворившись з регіонального бренда на бренд національного рівня. В асортимент ТМ «Хлібодар» входять більше ніж 120 видів продукції, зокрема борошно, хлібобулочні, борошняні та кондитерські вироби. Продукція ТМ «Хлібодар» виробляється на чотирьох підприємствах HD-Group – це ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», ТДВ «Запорізький хлібозавод №5», ТОВ «Запоріжмлин» (рис. 2.8).

Через військову агресію РФ проти України HD-Group груп втратила підприємства у м. Мелітопіль, м. Бердянськ та м. Оріхів, де також вироблялися хлібобулочні вироби під ТМ «Хлібодар».



Рисунок 2.8 – Виробники продукції ТМ «Хлібодар» [33]

ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» випускає близько 9 тис. т продукції на рік; середньодобова виробнича потужності – 120 т/добу. Потенційна потужність ринку ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» складає близько 13,5 тис. т хліба та хлібобулочних виробів на рік; середньодобова потужність підприємства становить 34 т хліба та хлібобулочних виробів. ТДВ «Запорізький хлібозавод №5» має проектну потужність 115 т/добу, обладнаний 6 потоково-механізованими лініями: 3 лінії череневого хліба; 1 лінія формового хліба; 2 лінії житньо-пшеничного хліба. Кожна лінія – це комплекс машин, механізмів та обладнання для забезпечення цілісного технологічного процесу виробництва хліба: дозування сировини, заміс тіста, формування заготовки з тіста, випікання, нарізання та пакування готового виробу (за необхідністю) [33].

Фінансові показники діяльності підприємств за період 2020-2024 рр., які випускають продукцію ТМ «Хлібодар», наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансові показники діяльності виробників хлібобулочний виробів ТМ «Хлібодар» [34]

Показники, грн	Роки				
	2024 р.	2023 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.
ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»					
Дохід	447 916 000	418 882 000	403 393 000	266 696 000	217 014 000
Чистий прибуток	899 000	5 494 000	-2 380 000	1 287 000	6 036 000
Активи	171 283 000	185 704 000	222 050 000	248 209 000	242 768 000
Зобов'язання	78 909 000	89 778 000	64 582 000	89 552 000	97 929 000
Кількість працівників	388	381	352	335	-
ТДВ «Запорізький хлібозавод №5»					
Дохід	512 833 000	591 728 000	435 078 000	245 726 000	223 027 000
Чистий прибуток	-22 696 000	399 000	16 649 000	-18 525 000	917 000
Активи	117 169 000	122 465 000	195 790 000	111 963 000	131 951 000
Зобов'язання	105 945 000	108 869 000	121 909 000	49 360 000	65 728 000
Кількість працівників	425	361	303	319	-
ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»					
Дохід	326 139 000	346 586 000	332 792 000	274 221 000	242 515 000
Чистий прибуток	1 408 000	1 087 000	5 327 000	-6 188 000	2 017 000
Активи	105 540 000	117 070 000	162 790 000	145 537 000	130 699 000
Зобов'язання	72 459 000	82 739 000	103 237 000	82 315 000	108 098 000
Кількість працівників	234	254	280	280	-

За підсумками 2024 року, ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» отримав чистий прибуток 899 тис. грн, що є в 6 разів менше порівняно з попереднім 2023 роком; ТДВ «Запорізький хлібозавод №5» мав збитки 22 696 тис. грн; ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» отримав чистий прибуток на рівні 1 408 тис. грн, що на майже на 30% більше за результат 2023 р.

Основним видом діяльності зазначених вище підприємств є виробництво хліба та хлібобулочних виробів під ТМ «Хлібодар» з подальшою їх реалізацією.

Асортимент продукції ТМ «Хлібодар», що виробляється на чотирьох підприємствах HD-Group, представлений у табл. 2.6.

ТДВ «Запорізький хлібозавод №3» та ТДВ «Запорізький хлібозавод №5» виробляють більше 20 різновидів пшеничного та житньо-пшеничного хліба і

близько 20 різновидів здобних виробів, таких як булочки, булки, ріжки, пиріжки, бублики та інше.

Таблиця 2.6 – Асортимент продукції під ТМ «Хлібодар» [33]

ТДВ «Запорізький хлібозавод №3»	ТДВ «Запорізький хлібозавод №5»	ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1»
Здоба: – рулетик з маком; – пиріжок з чорною смородиною; – пиріжок з абрикосами; – пиріжок з вишнями; – рогалик з начинкою «Полуниця»; – рогалик з начинкою «Персик»; – рогалик з начинкою «Лісові ягоди»; – рогалик з начинкою «Малина»; – рогалик «Любительський»; – бублик здобний з маком; – бублик здобний з кунжутом; – булочка «Косичка» із заварним кремом; – булочка з родзинками; – булочка зі згущеним молоком; – булочка «Таврійська; – плюшка «Святкова»; – плетінка здобна; – булка «Дніпропетровська»	Здоба: – рогалик з начинкою «Полуниця»; – рогалик з начинкою «Персик»; – рогалик з начинкою «Лісові ягоди»; – рогалик з начинкою «Малина»; – рогалик «Любительський»; – бублик здобний з маком; – бублик здобний з кунжутом; – булка «Асорті»; – булка «Дніпропетровська»; – булочка «Для гамбургера»; – булочка «Таврійська; – плюшка «Святкова»; – плетінка здобна; – кекс «Дніпро»; – кекс «Празький»	Кондитерські вироби: – сушка (11); – печиво кукурудзяне та вівсяне (12); – пряники (2); – сухарі (2); – східні солодощі
Хлібобулочні вироби: – хлібні вироби (23); – лаваш; – батони (12); – булки (3)	Хлібобулочні вироби: – хлібні вироби (20); – батони (14); – булки (2)	

ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1» спеціалізується на виробництві кондитерських виробів, таких як печиво, пряники, сушки та інше.

Треба зазначити, що під час війни асортимент кондитерських виробів, особливо пряників, значно скоротився. На сьогодні в асортименті відсутні пряники «Медові», «Хортицькі», «Запорізькі» та ін.

Продукція ТМ «Хлібодар» реалізується в межах України переважно на території Запорізької, Дніпропетровської та Кіровоградської областей згідно

договорів купівлі-продажу, укладених з юридичними особами та приватними підприємцями. Важливим каналом збуту є національні торговельні мережі, такі як «Сільпо», «АТБ-Маркет», «Траш», «Економ плюс», «Варус» та інші.

Борошняні кондитерські вироби ТМ «Хлібодар» активно продаються не тільки на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках: пряники (пріоритетний напрямок), борошно, печиво, сухарі, сушки експортуються в понад 20 країн світу, зокрема Німеччину, Чехію, Польщу, Молдову, Італію, Іспанію, Кіпр, Португалію, Грецію, Великобританію, Словаччину, Румунію, країни Балтії, Швецію, США, Канаду, Ізраїль, Ірак, Азербайджан, Грузію, Південну Корею. До країн ЄС борошняні кондитерські вироби постачаються переважно через країни Балтії. Експорт продукції під ТМ «Хлібодар» займає у загальній структурі продажів HD-Group 30-33% [33].

Оскільки стандарти HD-Group в Україні є достатньо високими та близькими до стандартів хлібобулочних кондитерських виробів зарубіжних країн і компанія продовжує гармонізувати виробництво на підприємствах, що входять до її складу, відповідно до європейських норм, то з точки зору рецептури продукції проблеми майже відсутні. Найбільшим викликом для підприємств HD-Group є питання подовження термінів придатності готової продукції, а також труднощі з вимогами щодо її пакування та маркування [35].

HD-Group проявляє максимальну гнучкість у відносинах зі своїми зарубіжними партнерами, виконуючи специфічні потреби. Так, компанія відновила співпрацю з партнерами з Ізраїлю та виконала індивідуальне замовлення до єврейського нового року, виготовивши «Пряник Кошерний», що відповідає високим нормам кошерності (рис. 2.9). Виробництво такої продукції потребує особливих вимог до сировини та супроводжується відповідними ритуалами (наприклад, обов’язковою є молитвою та запуском печей раввіном), що передбачено культурою, способом життя та вірою єврейського народу [35].




Рисунок 2.9 – Кошерна продукція ТМ «Хлібодар»

З початком повномасштабної війни ситуація з експортом продукції ТМ «Хлібодар» змінилася. Основні зміни пов’язані з обсягами попиту, ринками збуту, асортиментом та упаковкою, а також дистрибуцією:

– з метою зниження ризику для замовника оплата здебільшого здійснюється після перетину кордону України;

– збільшився попит на українську продукцію в європейських країнах через те, що ці країни відмовилися від російського експорту;

– збільшилися обсяги експорту в тих європейських країнах, до яких виїхала значна частина українців, зокрема, у Польщі та Німеччині;

– завдяки «українським поличкам» вдалося залучити ті європейські роздрібні мережі, з якими не було співпраці до війни;

– відзначається укрупнення замовлень з боку європейських дистриб’юторів, через що компанією комплектується транспорт не тільки власними товарами, але й товарами партнерів з метою зниження витрат на логістику;

– змінюється попит з точки зору форматів упаковки: європейські споживачі надають перевагу продукції або в індивідуальній упаковці, або у великій (сімейній), тобто практично зникають середні формати упакування [35].

Отже, навіть в умовах війни підприємства у складі HD-Group, що випускають хлібобулочні вироби ТМ «Хліbодар», успішно проводять маркетингову політику, зосереджуючи увагу на виробництві нових видів продукції та удосконаленні існуючого асортименту (подовження терміну придатності, зміна упаковки тощо); розширюють географію ринків збуту, адаптуючи асортимент до вимог зарубіжних споживачів.

2.3 Шляхи підвищення ефективності маркетингу підприємств-виробників продукції ТМ «Хліbодар» в умовах воєнного часу

Результати дослідження, які наведені у підрозділі 2.2, продемонстрували, що, незважаючи на складну ситуацію, підприємства, що входять до складу HD-Group, демонструють стійкість і високу адаптивність до викликів зовнішнього середовища. На тлі позитивної динаміки у відновленні виробництва хлібобулочних виробів спостерігається активізація зовнішньоекономічної діяльності цих підприємств. Для розширення ринків збуту, збереження конкурентних позицій та адаптації до нових логістичних умов необхідно використовувати сучасні інструменти маркетингу та аналітику для обґрунтування доцільності виходу на нові зовнішні ринки.

Останні роки у багатьох країнах світу спостерігається тенденція до збільшення попиту на борошняні кондитерські вироби. Світовий імпорт борошняних кондитерських виробів щорічно зростає на 7% в грошовому вимірі та на 11% в натуральному [36]. Такий тренд означає привабливі перспективи для українських виробників і, зокрема, для підприємств групи компаній HD-Group, які виробляють продукцію під ТМ «Хліbодар», оскільки створює нові можливості для експорту.

На сьогодні Україна утримує свої позиції на глобальному ринку, займаючи 30-те місце серед експортерів кондитерських виробів. У 2024 р. Україна експортувала 107,6 тис т хлібобулочних кондитерських виробів, що на 21%

більше показника 2023 р., і майже вийшла на рівень обсягів експорту довоєнного періоду 2020-2021 рр. (рис. 2.10) [37, 38].

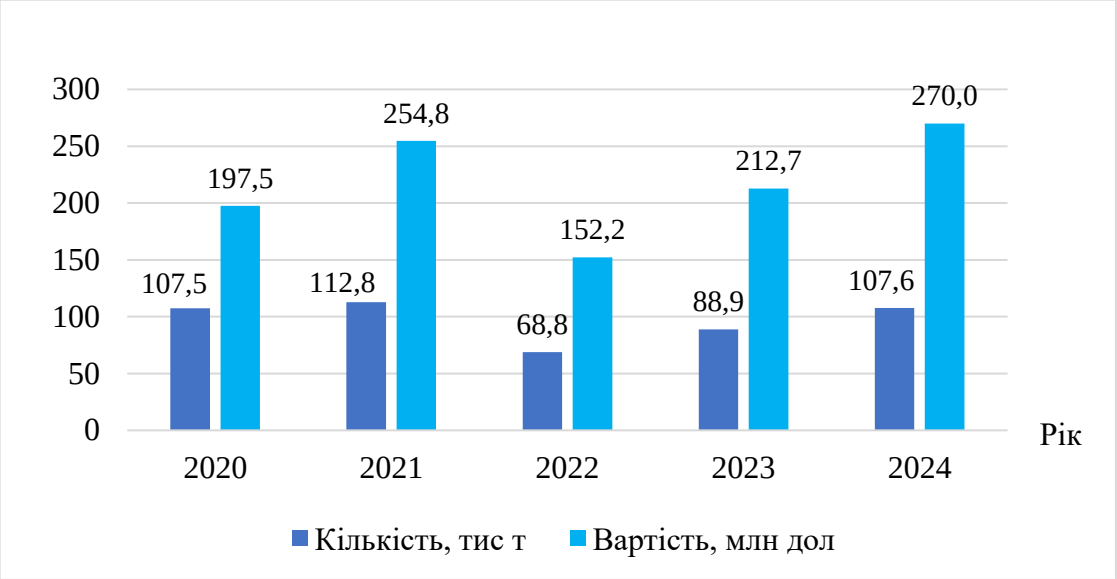


Рисунок 2.10 – Динаміка експорту хлібобулочних кондитерських виробів з України (код УКТ ЗЕД 1905000000) [37]

Вітчизняні хлібобулочні та борошняні кондитерські вироби у 2023-2024 роках в основному експортувалися до країн Європейського Союзу. Головні покупці українських хлібобулочних солодощів наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Географія експорту українських хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів [37]

Товари, код УКТ ЗЕД	Обсяг експорту, тис. т								
	Румунія	Польща	Республіка Молдова	Німеччина	Латвія	Литва	Грузія	Болгарія	Азербайджан
2023 р.									
1905000000 Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, тістечка, печиво та ін.	13,95	13,78	9,79	4,60	5,06	3,57	3,99	3,33	3,10

Продовження табл. 2.7

2024 р.									
1905000000 Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, тістечка, печиво та ін.	14,97	15,56	11,05	6,58	6,07	3,89	4,33	3,46	3,82

Аналізуючи дані табл. 2.7, можна зробити висновок, що у трійку основних покупців українських борошняних кондитерських виробів за підсумками 2023-2024 рр. входили Польща, Румунія та Республіка Молдова. За обсягами закупок цим країнам поступалися Німеччина, Литва, Латвія, Болгарія, Грузія та Азербайджан. Необхідно зазначити, що у 2024 р. порівняно з 2023 р. спостерігалася позитивна динаміка експорту до усіх цих країн, зокрема Польща і Республіка Молдова збільшили обсяги закупок майже на 13%, Румунія – на 7,3%.

Варто зазначити, що у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 76% (з 1,04 тис. т до 1,84 тис. т) збільшився експорт українських борошняних кондитерських виробів до Чехії, що свідчить про те, що українські виробники почали активно освоювати цей ринок.

До початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», який виробляє борошняні кондитерські вироби під ТМ «Хлібодар», здійснював експорт, головним чином, до Німеччини (45% всього імпорту), яка є також дистриб'ютором продукції підприємства на ринках Близького Сходу. Частки експорту, що приходилися на країни Балтії, а саме Латвію і Литву, складали 8,6% і 8% відповідно. На Чехію приходилося 0,8% від всього експорту [39]. Підприємство працювало на географічних ринках з великою кількістю споживачів з постраднянських країн, експортуючи продукцію класичного смаку та вигляду.

У табл. 2.8 проаналізовано PEST-фактори зарубіжних ринків, куди експортується продукція ТМ «Хлібодар».

Таблиця 2.8 – PEST-фактори для оцінки привабливості зарубіжних ринків збуту продукції ТМ «Хлібодар»

Фактори	Ринок				
	Чехія	Польща	Республіка Молдова	Німеччина	Країни Балтії
Політичні	– член ЄС, що забезпечує стабільність та доступ до єдиного ринку; – політична, військова та економічна підтримка України	– член ЄС, що забезпечує стабільне правове поле; – підтримка України; – загроза політичної нестабільності через розкол суспільства на президентських виборах; – ризик блокування української продукції на кордонах	– має статус кандидата на вступ до ЄС; – нестабільна політична ситуація через розкол суспільства (велика кількість населення підтримує проросійських політиків)	– провідна країна ЄС; – стабільне та прогнозоване законодавство; – активна політична, військова та економічна підтримка України	– члени ЄС, що гарантує політичну та економічну стабільність; – активна політична, військова та економічна підтримка України; – ризик російського втручання у внутрішні справи країн
Економічні	– стабільна економіка зі зростаючою купівельною спроможністю; – посилення співпраці в аграрній і продовольчій сферах (у травні 2025 р. підписаний Меморандум про взаєморозумін-ня) – Value Added Tax 21% (15% для харчових продуктів)	– близькість до України, сприятливі логістичні маршрути; – відносно висока купівельна спроможність населення; – розвинена інфраструктура; – Value Added Tax 23% (5% для харчових продуктів)	– висока чутливість до ціни серед споживачів.=; – обмежений внутрішній ринок; – Value Added Tax 20%	– найбільша економіка Європи; – висока купівельна спроможність населення; – споживачі готові платити за якість та інновації; – розвинена інфраструктура; – Value Added Tax 19% (7% для харчових продуктів)	– купівельна спроможність нижча, ніж в інших країнах ЄС, але вища, ніж у Молдові; – відносно менша конкуренція, ніж на великих ринках; – Value Added Tax 21%-22%
Соціально-демогра-фічні	– схожі з Україною культурні та гастрономічні вподобання; – присутність української діаспори; – 379 370 (9,0%) українців отримали тимчасовий захист	– значна українська діаспора; – 983 880 осіб (23,4%) українців отримали тимчасовий захист; – схожа з Україною ментальність та кулінарні вподобання	– схожа ментальність та кулінарні вподобання з Україною; – схожий мовний простір (російська, українська); – 123 000 біженців з України	– висока вимогливість до якості та інгредієнтів; – велика кількість українців 1 140 705 осіб або 27,2% отримали тимчасовий захист	– культурні та гастрономічні зв'язки зі Східною Європою; – велика присутність українців піж час війни (близько 100 000 біженців)

Продовження табл. 2.8

Технологіч-ні	– розвинена інфраструктура роздрібної торгівлі та логістики; – можливості для онлайн-продажів	– високий рівень автоматизації у дистрибуції; – можливості для онлайн-продажів та використання сучасних маркетингових інструментів	– менш розвинена логістична та роздрібна інфраструктура порівняно з країнами ЄС; – потенціал для зростання електронної комерції, але поки що обмежений	– розвинена інфраструктура, логістика та роздрібна торгівля; – широкі можливості для електронної комерції та використання сучасних каналів збуту	– високий рівень розвитку електронної комерції; – сучасна логістична інфраструктура, особливо портові міста

На основі даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що найбільш привабливими для експорту борошняних кондитерських виробів є ринки таких країн, як Німеччина, Польща і Чехія.

Для підприємств, що виробляють продукцію під ТМ «Хлібодар» і, зокрема ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», ринок Чехії може стати одним з перспективних напрямків. Це обумовлено тим, що Чехія логістично близько знаходиться до України, чехи ментально схожі з українцями, а їх споживчі вподобання близькі до українських стандартів. Наявність української діаспори в Чехії та зростаючий інтерес до якісної продукції з України також є важливим фактором. Так, наприклад, у Празі кожен десятий мешканець має українське походження. Це відкриває нові можливості для виробників продукції ТМ «Хлібодар», які можуть адаптувати її до потреб діаспори та використовувати цей фактор як конкурентну перевагу [40].

Що стосується товарної структури експорту українських кондитерських виробів з борошна, то за останні два роки (2023-2024) вона переважно включала солодке сухе печиво, вафлі, сухарі і грінки, пряники, сухе печиво (рис. 2.11).

Як свідчать дані, представлені на рис. 2.11, в товарній структурі експорту українських кондитерських виробів з борошна переважають печиво солодке сухе та вафлі. Всі товарні категорії кондитерських виробів з борошна (окрім вафель) присутні в номенклатурі підприємств HD-Group, є апробованими на українському ринку.

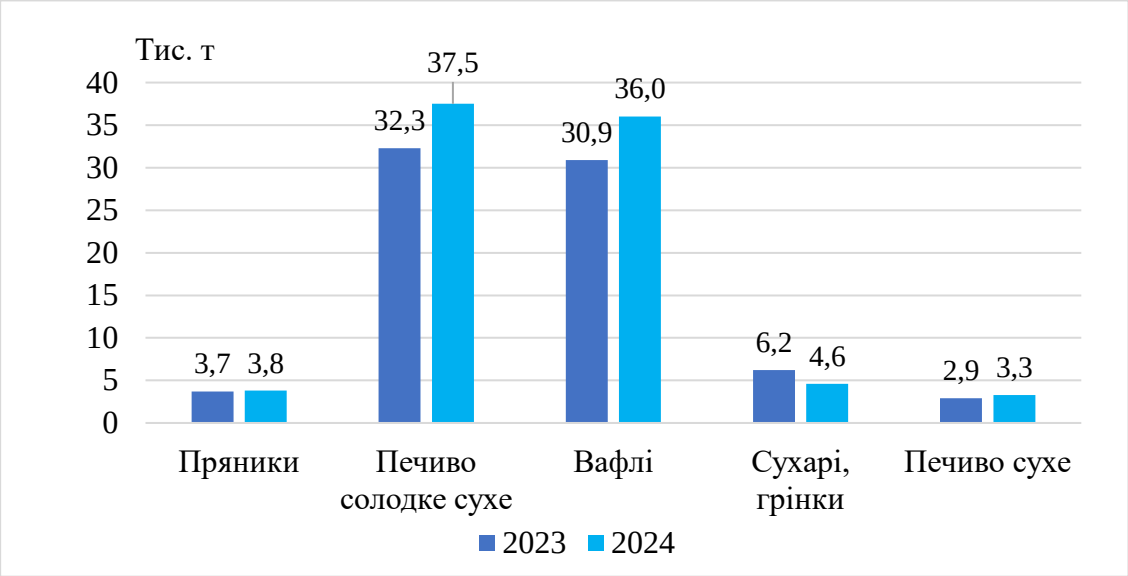


Рисунок 2.11 – Товарна структура експорту українських кондитерських виробів з борошна [37]

Оскільки маркетологи рекомендують виходити на зовнішні ринки з готовим продуктом, який пройшов апробацію на внутрішньому ринку, то підприємствам HD-Group можна запропонувати більш активно освоювати ринки тих європейських країн, в яких уподобання споживачів та вимоги до самої продукції схожі з українськими (наприклад, Польща, Чехія, Молдова), а тому адаптація продукції до місцевих умов не вимагатиме великих зусиль з боку підприємств.

У зв'язку з тим, що сьогодні вимоги до продукції з боку споживачів і дистриб'юторів зростають, конкуренція на ринку посилюється і конкурувати доводиться з європейськими виробниками, підприємствам HD-Group не треба обмежуватися існуючим асортиментом, а потрібно розробляти нову продукцію під ТМ «Хлібодар». Це можуть бути не революційні новинки, а нові продукти з точки зору подовження термінів придатності та вдосконалення форм-фактору, а також нова продукція, яка відповідає європейським трендам (табл. 2.9).

Дані табл. 2.9 говорять про те, що європейські споживачі найбільшу перевагу надають екологічно чистим продуктам та продуктам без

барвників/консервантів. Особливі вимоги країни ЄС висувають до упаковки борошняних кондитерських виробів: вона має бути екологічною і переробною.

Таблиця 2.9 – Тренди світового ринку борошняних кондитерських виробів [41]

Тренд/регіон	Європа	Азія	Світ
Без барвників/консервантів	14,7%	10,3%	13,1%
Екологічна упаковка	16,5%	16,5%	16,5%
Переробна упаковка	15,2%	15,2%	15,2%
Халяль	1,1%	21,8%	10,2%
Кошерний	2,0%	2,0%	2,0%
Низький/відсутній вміст алергенів	10,5%	10,5%	10,5%
Низький/відсутній вміст трансгенних жирів	7,6%	7,6%	7,6%
Екологічно чистий продукт	14,0%	14,0%	14,0%

Світовий ринок печива є достатньо зрілим, споживачі мають значний досвід споживання, а тому нові смаки та незвичні інгредієнти здатні привернути увагу до продукції ТМ «Хлібодар», сприятимуть імпульсивному придбанню, особливо серед молоді. Зокрема, польські (64%) та німецькі (55%) споживачі бажають, щоб печиво містило екзотичні інгредієнти (горіхи, сушені фрукти, спеції тощо) [41].

Активний стиль життя європейського населення та скорочення часу на їжу сприяли зростанню популярності снеків. Експортуючи печиво або інші борошняні кондитерські вироби ТМ «Хлібодар», можна зробити фокус на зручності упаковки для перекусів, порційності пропозицій.

У світі збільшується популярність органічної продукції. В сегменті органіки Європа є лідером (майже 18% новинок у 2020 р. в категорії печива та крекерів мали сертифікат органіки). Ще одним трендом світового ринку борошняних кондитерських виробів є зниження вмісту цукру [41].

Отже, незважаючи на війну в Україні, підприємства-виробники борошняної кондитерської продукції ТМ «Хлібодар» мають хороші можливості розширити свою присутність на ринках країн ЄС, чому сприяють політична та

економічна підтримка України з боку цих країн, а також присутність на їх території великої кількості українців, що отримали тимчасовий захист. Привабливим для експорту продукції ТМ «Хліботар» є ринок Чехії, де уподобання споживачів та вимоги до борошняних виробів є схожими з українськими: виробнику не треба розробляти особливу рецептуру, а достатньо дотримуватися вимог до складу продукції та її упаковки і маркування. Здійснювати збут продукції на ринку Чехії можна через невеликі магазини формату «біля дому», залучаючи місцевих дистриб'юторів, які добре знають запити та уподобання місцевих споживачів. Сприяти збільшенню збуту продукції ТМ «Хліботар» до Чехії може підписаний у травні 2025 р. «Меморандум про взаєморозуміння щодо співпраці в агросекторі», який відкриває нові можливості для співпраці України і Чехії в аграрній і продовольчій сферах, зокрема у напрямках безпеки харчових продуктів, участі у виставках і ярмарках тощо [42].

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного в роботі дослідження можна зробити такі висновки.

1. Сутність маркетингової політики полягає в розробці та реалізації системи заходів, які спрямовані на досягнення цілей підприємства шляхом задоволення потреб споживачів і включають комплекс взаємопов'язаних дій, що дозволяють підприємству орієнтувати свою діяльність на ринок з метою створення та підтримки конкурентних переваг.

Основними цілями маркетингової політики підприємства є: збільшення ринкової частки шляхом збільшення присутності на існуючих ринках або виходу на нові ринки; залучення нових та утримання існуючих клієнтів; збільшення обсягів продажів і прибутку завдяки ефективним інструментам маркетингу; диверсифікація ринків збуту та продукції шляхом розширення асортименту та географії з метою зменшення ризиків тощо.

2. Особливостями маркетингової політики підприємств в умовах воєнного часу є: постійний аналіз зміни попиту і кон'юнктури ринку, управління ризиками, реорганізація ланцюжків постачання і логістики, активна комунікація та взаємодія з клієнтами, інновації і дослідження, аналіз та оптимізація маркетингових витрат.

З метою підвищення ефективності маркетингової політики під час війни підприємствам доцільно: оптимізувати товарний асортимент відповідно до запитів покупців; розширювати збутову та комунікаційну діяльність зі споживачами в режимі онлайн; активно застосовувати інструменти цифрового маркетингу; підтримувати постійний зворотній зв'язок з клієнтами; адаптувати політику маркетингових комунікацій, враховуючи зміни у поведінці споживачів; впроваджувати програми лояльності; підтримувати благодійні ініціативи суспільства тощо.

3. Під час війни українські виробники намагаються зробити товарний асортимент більш функціональним, орієнтованим на задоволення нагальних потреб споживачів в умовах складних воєнних реалій. При розробці назви продуктів, упаковки та інших елементів фірмового стилю підприємствами часто використовується українська символіка, підкреслюється національне походження продукції як елемент підтримки вітчизняного бізнесу та патріотизму серед споживачів.

Цінова політика підприємств під час війни є складним балансом між необхідністю виживання, підтримкою попиту, соціальною відповідальністю та впливом зовнішніх факторів.

Через фізичне руйнування магазинів, розподільчих складів, транспортної інфраструктури стає неможливим використання звичних каналів збуту, і тому підприємства змушені шукати нові шляхи доставки товарів кінцевим споживачам, а саме: активно використовувати онлайн-канали та прямі продажі; адаптувати умови оплати та доставки, здійснювати інтеграцію з міжнародними каналами збуту тощо.

Політика комунікації підприємств під час війни є більш інформативною, соціально відповідальною та орієнтованою на підтримку споживачів у складний час, використовуючи переважно онлайн-канали.

4. Війна суттєво змінила структуру ринку хлібобулочних виробів: якщо раніше головне місце займали переважно великі інтегровані холдинги, то під час війни значну роль починають відігравати франчайзингові бізнеси, мініпекарні, власні виробництва супермаркетів тощо. Всі ці учасники ринку загострюють конкуренцію, змушуючи великих виробників адаптуватися до нових умов. Одним з ключових трендів хлібопекарської галузі є використання заморожених напівфабрикатів, що дозволяє знизити витрати на оренду приміщень, персонал та енергоресурси.

Ринок хлібобулочних виробів в Україні представлений широким асортиментом продукції, а саме: хлібними продуктами (хліб, батони, багети

тощо), солодкою та солоною випічкою з листкового та здобного тіста (круасани, булочки, піци та інше), борошняними кондитерськими виробами (пряники, печиво, торти, рулети, кекси тощо).

Провідними виробниками хлібобулочних виробів в Україні є концерн «Хлібпром», ПАТ «Київхліб», група «Lauffer Group», ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції», ТМ «Кулиничі», ТМ «Формула смаку», ТМ «Хлібодар».

Основними напрямками перспективного розвитку хлібопекарської галузі України є розширення асортименту в напрямку здорового харчування; збільшення продажів дрібноштучних свіжих виробів, крафтового високоякісного хлібу з урахуванням порад нутриціологів та інтересів споживачів; впровадження інноваційних ресурсозберігаючих технологій; освоєння нових ринків збуту продукції тривалого зберігання тощо.

5. ТМ «Хлібодар», що входить до складу групи компаній HD-Group, на українському ринку присутня вже 25 років. В асортимент ТМ «Хлібодар» входять більше ніж 120 видів продукції, зокрема борошно, хлібобулочні, борошняні та кондитерські вироби. Продукція ТМ «Хлібодар» виробляється на чотирьох підприємствах HD-Group: ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1», ТДВ «Запорізький хлібозавод №3», ТДВ «Запорізький хлібозавод №5», ТОВ «Запоріжмлин».

Продукція ТМ «Хлібодар» реалізується в межах України переважно на території Запорізької, Дніпропетровської та Кіровоградської областей. Важливим каналом збуту є національні торговельні мережі, такі як «Сільпо», «АТБ-Маркет», «Траш», «Економ плюс», «Варус» та інші.

Борошняні кондитерські вироби ТМ «Хлібодар», зокрема пряники, борошно, печиво, сухарі, сушки, експортуються в понад 20 країн світу, серед яких Німеччина, Чехія, Польща, Молдова, Італія, Іспанія, Кіпр, Португалія, Греція, Великобританія, Словаччина, Румунія, країни Балтії, Швеція, США, Канада, Ізраїль, Ірак, Азербайджан, Грузія, Південна Корея. Експорт продукції займає у загальній структурі продажів HD-Group 30-33%.

З початком повномасштабної війни відбулися зміни в експорті продукції ТМ «Хлібодар», які пов’язані з обсягами попиту, ринками збуту, асортиментом та упаковкою, а також дистрибуцією:

– оплата здебільшого здійснюється після перетину кордону України з метою зниження ризику для замовника;

– в європейських країнах збільшився попит на українську продукцію через відмову від російського експорту;

– збільшилися обсяги експорту в тих європейських країнах, до яких виїхала значна частина українців, зокрема, у Польщі та Німеччині;

– завдяки «українським поличкам» вдалося залучити ті європейські роздрібні мережі, з якими не було співпраці до війни;

– змінився попит з точки зору форматів упаковки: європейські споживачі надають перевагу продукції або в індивідуальній упаковці, або у великій (сімейній), тобто практично зникають середні формати упакування.

6. Підприємствам HD-Group можна запропонувати більш активно освоювати ринки тих європейських країн, в яких уподобання споживачів та вимоги до самої продукції схожі з українськими (наприклад, Польща, Чехія, Молдова), а тому адаптація продукції до місцевих умов не вимагатиме великих зусиль з боку підприємств.

Для підприємств, що виробляють продукцію під ТМ «Хлібодар», одним з перспективних напрямків може стати ринок Чехії. Це обґрунтовано тим, що у 2024 р. експорт українських борошняних кондитерських виробів до Чехії збільшився на 76%; Чехія надає активну політичну, військову та економічну підтримку Україні; в Чехії присутня українська діаспора; країна логістично близько знаходиться до України, чехи ментально схожі з українцями, а їх споживчі вподобання близькі до українських стандартів. Все це відкриває нові можливості для виробників продукції ТМ «Хлібодар», яким не треба розробляти особливу рецептуру, а достатньо дотримуватися вимог до складу продукції та її упаковки і маркування. Здійснювати збут продукції на ринку Чехії можна через

невеликі магазини формату «біля дому», залучаючи місцевих дистриб’юторів, які добре знають запити та уподобання місцевих споживачів. Сприяти збільшенню збуту продукції ТМ «Хлібодар» до Чехії може підписаний у травні 2025 р. «Меморандум про взаєморозуміння щодо співпраці в агросекторі», який відкриває нові можливості для співпраці України і Чехії в аграрній і продовольчій сферах, зокрема у напрямках безпеки харчових продуктів, участі у виставках і ярмарках тощо.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Kotler Ph. Keller K. L. Marketing management. Harlow Pearson Education, 2012. 811 p.

2. Маркетинг промислового підприємства : навч. посіб. / за ред. А. І. Яковлєва, М. І. Ларки. Київ : Кондор, 2019. 500 с.

3. Кавтиш О. П., Кода К. А. Управління маркетинговою політикою підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. URL : https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/061ad244-f41e-470c-9432-fa9d7d258eee/content (дата звернення 02.04.2025)

4. Шевчук П. О., Дергалюк Б. В. Формування маркетингової політики у сучасному підприємництві. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 42. URL : https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1627 (дата звернення 04.04.2025)

5. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2010. 720 с.

6. Гладищук Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №4 (106). С. 136-144.

7. Магалецький А. В. Теоретичні основи формування маркетингової політики. *Економіка та держава*. 2008. №9. С. 53-54.

8. Чайка І. П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. №1. С. 257–262.

9. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. №2. С. 85-97.

10. Буга Н. Ю., Ковінько О. М., Шамалюк Д. Формування маркетингового механізму розвитку підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №20. С. 250–254.

11. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів. *Маркетинг в Україні*. 2006. №3. С. 42-44.

12. Закусило В., Гавловська Н., Габай В., Кучанська Т. Теоретичні аспекти реалізації маркетингової політики підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. Випуск 2. С. 28-32.

13. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43.

14. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес-Інформ*. 2023. №8. С. 300-308.

15. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Бондар В. В. Особливості маркетингової політики малого бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2(41). URL : https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2808/2709 (дата звернення 08.04.2025)

16. Савицька Н., Бубенець І., Заковоротний І., Ігнатенко О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №2. С. 330-335.

17. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Випуск 2. С. 52-55.

18. Коваль К. П. Ключові аспекти впливу війни на маркетингову політику підприємств в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. №1 (37). С. 72-80.

19. Косар Н. С., Мамчин М. М., Баран А. О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 45. URL

: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1978 (дата звернення 12.04.2025)

20. Лялюк А., Сак Т., Милько І., Чабан А. Товарна політика підприємства як об'єкт маркетингового аналізу і планування. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Випуск 2. С. 134-141. URL : https://scispace.com/pdf/tovarna-politika-pidpriiemstva-iak-obiekt-marketingovogo-6vy5a7mzzi5r.pdf (дата звернення 12.04.2025)

21. Семчук Д. В. Маркетингова політика комунікацій : сучасні підходи до залучення споживачів. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Економічні науки. 2023. Випуск 5. С. 63-68.

22. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 65. URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45 (дата звернення 12.04.2025)

23. В Україні втрачено елеваторних потужностей загальним об'ємом одночасного зберігання майже 8 млн т. URL : https://elevatorist.com/novosti/16839-v-ukrayini-vtracheno-elevatornih-potujnostey-zagalnim-obyemom-odnochasnogo-zberigannya-mayje-8-mln-t (дата звернення 15.04.2025)

24. Елеваторні потужності в Україні зараз становлять близько 50 млн тонн URL : https://agravery.com/uk/posts/show/elevatorni-potuznosti-v-ukraini-zaraz-stanovlat-blizko-50-mln-tonn (дата звернення 15.04.2025)

25. Гріщенко А. В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Агросвіт*. 2025. №1. С. 77-89.

26. Сакіркін С. Підсумки 2024 року для борошномельної галузі України. URL : https://www.apk-inform.com/uk/exclusive/topic/1546672 (дата звернення 02.05.2025)

27. Топ-10 найбільших виробників борошна в Україні. URL : https://agroportal.ua/news/novosti-kompanii/top-10-naybilshih-virobnikiv-boroshna-v-ukrajini (дата звернення 02.05.2025)

28. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2024 рік. URL : https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2021-i-kvartal-2024-gg (дата звернення 05.05.2025)

29. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. URL : https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/ (дата звернення 05.05.2025)

30. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2024 рік. URL : https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g (дата звернення 05.05.2025)

31. Шандрівська О. Є., Бурдик Х. В. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Випуск 1. Том 16. С. 41-54.

32. Мороз С., Калашник О., Каролоп О., Бараболя О., Китайгора В. Хлібопекарська галузь України: трансформації та виклики в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University*. Technical Sciences. 2025. Том 349. №2. С. 576-584.

33. Офіційний сайт ТМ «Хлібодар». URL : https://hlibodar.com.ua/ (дата звернення 05.05.2025)

34. Опендатабот. URL : https://opendatabot.ua/c/00378038 (дата звернення 05.05.2025)

35. Кравченко Л. Розвиток експортного напрямку HD-Group. URL : https://www.packaging.com.ua/content/rozvitok-eksportnogo-napryamku-hd-group-2788 (дата звернення 05.05.2025)

36. Тренди світового ринку борошняних кондитерських виробів. URL : https://u-food.org/uk/post/trendi-svitovogo-rinku-borosnanih-konditerskih-virobiv (дата звернення 05.05.2025)

37. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення 05.05.2025)

38. Розтрьопа В. Україна експортувала на третину більше кондитерських виробів: хто головні покупці. URL : https://agro.24tv.ua/konditerskih-hlibobulochnih-virobiv-ukrayina-eksportuvala-29_n2583853 (дата звернення 05.05.2025)

39. Коваль С. Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТДВ «Запорізький хлібокомбінат №1». URL : https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/03faf99b509b85f946d39f695bd55029.pdf (дата звернення 06.05.2025)

40. Офіційний сайт HD-Group. Про можливості співпраці Україна-Чехія. URL : https://hd-group.ua/pro-mozhlyvosti-spivpraczi-ukrayina-chehiya/ (дата звернення 10.05.2025)

41. Тренди світового ринку борошняних кондитерських виробів. URL : https://business.diia.gov.ua/analytics/research/trendy-svitovoho-rynku-boroshnianykh-kondyterskykh-vyrobiv (дата звернення 12.05.2025)

42. Україна та Чехія посилюватимуть співпрацю в аграрній і продовольчій сферах. URL : https://mind.ua/news/20289549-ukrayina-ta-chehiya-posilyuvatimut-spivpracyu-v-agrarnij-i-prodovolchij-sferah (дата звернення 20.05.2025)