МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота
бакалавра

на тему: «Стратегії позиціонування ТМ «Хлібодар» на міжнародному ринку «ethnic food»»

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0732-ммб
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми менеджмент міжнародного бізнесу
Гребенюк Р.Р.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.ф.м.н., доц.
Головань О.О.
Рецензент:завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2026

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 зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2026 року

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

Гребенюк Руслана Русланівна

1. Тема роботи «Стратегії позиціонування ТМ «Хлібодар» на міжнародному ринку «ethnic food»»
керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, к.ф.м.н., доцент

затверджені наказом ЗНУ від 08.12.2025 року № 1774-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 АСПЕКТИ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ
2. СПЕЦИФІКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ХЛІБОДАР»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

5 таблиць

7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 01.10.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2025	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2025	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.25-13.11.25	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.25-23.12.25	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.25-31.01.26	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.26-21.02.26	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.26-20.03.26	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.26-29.04.26	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.26-08.05.26	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2026	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.26-31.05.26	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2026	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2026	

Студент _____ Р.Р. Гребенюк
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О.О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Є.В. Маказан
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: «Стратегії позиціонування ТМ «Хлібодар» на міжнародному ринку «ethnic food»», 44 стор., 2 розділи.

Актуальність тематики позиціонування українського підприємства харчової промисловості на міжнародному ринку продовольства зумовлена високою увагою до України, як до держави, що мужньо протидіє агресії РФ, разом з цим має давні традиції щодо виготовлення якісної сировини та готової харчової продукції, відому в світі національну кухню.

Для реалізації даного завдання необхідний структурний аналіз міжнародного ринку готових харчових продуктів та планування продуції, яку б могло представити підприємство «Хлібодар» на зовнішньому ринку..

Метою роботи є опрацювання пропозиції підприємства «Хлібодар» для виходу на міжнародний ринок національної продукції.

Для досягнення мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати стан міжнародного ринку харчової продукції;
- проаналізувати діяльність та можливості підприємства «Хлібодар»;
- розглянути потенціальні можливості розвитку експорту;
- встановити необхідні напрямки просування торгової марки на новому ринку.

Об’єкт - підприємство харчової промисловості Україні – «Хлібодар»..

Предмет – експортна діяльність на ринку виробів з борошна.

В роботі розглянуті теоретичні та практичні аспекти просування торгових марок в харчовій промисловості та експорту даної продукції.

СТРАТЕГІЇ, ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЕКСПОРТ, МИТО, РИНОК, ПІДПРИЄМСТВО, ПОДАТКИ, ПРОДУКЦІЯ, ЦІНА, ЯКІСТЬ.

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: "Strategies for positioning TM "Khlibodar" on the international market "ethnic food"", 44 pages, 2 chapters.

The relevance of the topic of positioning Ukrainian food industry enterprises on the international food market is due to the high attention paid to Ukraine as a state that courageously resists the aggression of the Russian Federation, at the same time has long traditions in the production of high-quality raw materials and finished food products, and a world-famous national cuisine.

To implement this task, a structural analysis of the international market for finished food products and planning of production that the enterprise "Khlibodar" could present on the foreign market is necessary.

The purpose of the work is to develop a proposal for the enterprise "Khlibodar" to enter the international market of national products.

To achieve the goal, it is necessary to perform the following tasks:

- analyze the state of the international food market;
- analyze the activities and capabilities of the enterprise "Khlibodar";
- consider potential opportunities for export development;
- establish the necessary directions for promoting the brand in the new market.

Object - food industry enterprise in Ukraine - "Khlibodar"..

Subject - export activity in the flour products market.

The paper considers theoretical and practical aspects of promoting brands in the food industry and exporting these products.

STRATEGIES, EXPORT POSITIONING, CUSTOMS, MARKET, COMPANY, TAXES, PRODUCTS, PRICE, QUALITY.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА ПОЗНАЧЕНЬ

ПДВ – податок на додану вартість

СОТ – світова організація торгівлі

LC – документарний акредитив

ВМД – вантажна-митна декларація

ТПП – торгово-промислова палата

ТТН – товарно-транспортна накладна

ТМ – торговельна марка

ФМО – форс-мажорні обставини

EBITDA – прибуток за вирахуванням податків та амортизаційних відрвахувань

ЗМІСТ

ВСТУП……..…..8
РОЗДІЛ 1 СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ВИРОБІВ З БОРОШНА……..…….11
1.1. Загальний стан ринку виробів з борошна…….……...11
1.2. Структура експорту та пропозиції виробів з борошна……18
1.3. Специфіка регіональних ринків готової продукції……..22
РОЗДІЛ 2 ПІДПРИЄМСТВО «ХЛІБОДАР», ЯК УЧАСНИК МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ З БОРОШНА……26
2.1. Стан та перспективи групи компаній «Хлібодар»……..26
2.2. Структура продукції групи компаній «Хлібодар»……..35
2.3. Експортна пропозиція ТМ «Хлібодар» на зовнішньому ринку……38
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ…….……36
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ…….……39

ВСТУП

Сучасний міжнародний ринок харчової продукції характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізацією торговельних процесів, зростанням ролі національних брендів та підвищенням попиту на продукцію, яка має етнічну, культурну або регіональну ідентичність.

Особливого значення у світі набуває сегмент «ethnic food», який охоплює продукти національної кухні та традиційного виробництва, що асоціюються з певною країною або культурою. В умовах глобалізації споживачі все більше зацікавлені у продукції, яка має автентичність, натуральність, традиційну рецептуру та культурну цінність.

Для України розвиток експорту харчової продукції є одним із важливих напрямків економічного розвитку держави, особливо в умовах воєнного часу та необхідності інтеграції до світових ринків. Україна традиційно займає вагоме місце серед світових виробників сільськогосподарської продукції та має значний потенціал у сфері виробництва готових харчових товарів. Разом із тим міжнародна увага до України, пов’язана із протидією широкомасштабній агресії РФ, сприяє формуванню позитивного інтересу до української культури, кухні та національних брендів.

У цих умовах особливої актуальності набуває питання позиціонування українських торгових марок на міжнародному ринку «ethnic food». Ефективне просування продукції харчової промисловості на зовнішніх ринках потребує не лише високої якості продукції, але й формування правильної маркетингової стратегії, створення впізнаваного бренду, адаптації продукції до вимог міжнародного ринку, а також врахування митних, логістичних та конкурентних факторів.

Вагомий внесок у дослідження проблем міжнародного маркетингу, позиціонування торгових марок, розвитку експортної діяльності підприємств харчової промисловості та функціонування міжнародного ринку продовольства зробили як зарубіжні, так і українські науковці. Теоретичні

аспекти формування брендів та стратегій позиціонування розглядалися у працях Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Д. Аакера та інших дослідників. Питання розвитку міжнародної торгівлі, конкурентоспроможності продукції харчової промисловості, експортної діяльності українських підприємств та просування національних торгових марок на зовнішніх ринках досліджували О. Азарян, Л. Балабанова, Н. Карпенко, І. Бураковський, Т. Мельник, А. Мазаракі та інші українські науковці. Водночас питання позиціонування українських виробників борошняної продукції саме у сегменті «ethnic food» в умовах сучасного міжнародного ринку залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює актуальність даної кваліфікаційної роботи.

Одним із підприємств, яке має потенціал для виходу на міжнародний ринок готової харчової продукції, є група компаній «Хлібодар». Підприємство є відомим виробником хлібобулочних та борошняних виробів в Україні та має значний досвід роботи на внутрішньому ринку. Асортимент продукції, виробничі можливості та наявність сформованої торгової марки створюють передумови для розвитку експортної діяльності підприємства та просування української продукції на міжнародному ринку.

Особливий інтерес для підприємства може становити сегмент етнічної харчової продукції, який активно розвивається у країнах Європейського Союзу, Північної Америки та інших регіонах світу. Українська національна кухня та традиційна випічка можуть стати важливим елементом формування конкурентної переваги ТМ «Хлібодар» на міжнародному ринку.

Водночас успішний вихід на зовнішні ринки потребує аналізу структури міжнародного ринку виробів з борошна, оцінки конкурентного середовища, визначення перспективних напрямків експорту та розробки ефективної стратегії позиціонування продукції.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю дослідження сучасних підходів до позиціонування українських торгових

марок на міжнародному ринку харчової продукції та формування практичних рекомендацій щодо розвитку експортної діяльності підприємства «Хлібодар».

Метою кваліфікаційної роботи є опрацювання пропозиції підприємства «Хлібодар» для виходу на міжнародний ринок національної продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати стан міжнародного ринку харчової продукції;
- дослідити структуру експорту та пропозиції виробів з борошна;
- проаналізувати діяльність та можливості підприємства «Хлібодар»;
- розглянути потенційні можливості розвитку експорту;
- визначити перспективні напрямки позиціонування торгової марки на міжнародному ринку;
- сформувати пропозиції щодо просування продукції ТМ «Хлібодар» у сегменті «ethnic food».

Об’єктом дослідження є підприємство харчової промисловості України – група компаній «Хлібодар».

Предметом дослідження є експортна діяльність підприємства на ринку виробів з борошна та механізми позиціонування торгової марки на міжнародному ринку.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, статистичного аналізу, структурного аналізу ринку, маркетингового аналізу, графічного та табличного узагальнення даних.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для розвитку експортної діяльності підприємства «Хлібодар», формування стратегії позиціонування продукції на міжнародному ринку та просування української національної продукції у сегменті «ethnic food».

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і рекомендацій, переліку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 40 сторінок.

РОЗДІЛ 1
СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ВИРОБІВ З БОРОШНА

1.1. Загальний стан ринку виробів з борошна

Світовий ринок виробів з борошна є одним із найбільших сегментів міжнародного продовольчого ринку та характеризується стабільним попитом, високим рівнем конкуренції та постійною трансформацією споживчих переваг. До даної категорії продукції належать хлібобулочні вироби, кондитерська продукція, макаронні вироби, напівфабрикати, сухі суміші та інші продукти переробки зернових культур. Особливістю ринку є його тісний зв’язок із продовольчою безпекою держав, оскільки вироби з борошна традиційно займають важливе місце у структурі споживання населення більшості країн світу.

Сучасний міжнародний ринок виробів з борошна формується під впливом декількох ключових факторів. Серед них важливе місце займають глобалізація торгівлі, зміна структури харчування населення, розвиток логістики, цифровізація каналів продажу, зростання попиту на натуральну та етнічну продукцію, а також підвищення вимог до якості та безпечності харчових продуктів. Значний вплив на світовий ринок також мають економічні та політичні процеси, коливання цін на зернові культури, енергетичні кризи та військові конфлікти.

За даними міжнародних аналітичних агентств, світовий ринок хлібобулочних та борошняних виробів демонструє стабільне зростання. Найбільшими споживачами такої продукції залишаються країни Європи, Північної Америки та Азії. Водночас останніми роками спостерігається тенденція до зміни структури попиту: споживачі дедалі частіше віддають перевагу продукції з підвищеною харчовою цінністю, натуральними

складниками, тривалим терміном зберігання та елементами національної або регіональної кухні.

Окремого значення набуває сегмент «ethnic food», який охоплює продукцію, що асоціюється з певною національною культурою або традиційною кухнею. У багатьох країнах світу зростає попит на продукцію східноєвропейської, азійської, середземноморської та близькосхідної кухні. Для українських виробників це створює додаткові можливості щодо просування національної продукції на міжнародному ринку, оскільки українська випічка, традиційні борошняні вироби та хліб мають власну культурну ідентичність та можуть бути представлені як елемент української гастрономічної культури.

Водночас міжнародний ринок виробів з борошна характеризується високим рівнем конкуренції. Значна частина світового ринку контролюється великими міжнародними компаніями та національними виробниками, які мають розвинені системи логістики, маркетингу та дистрибуції. Для виходу на зовнішні ринки підприємствам необхідно враховувати не лише цінову конкуренцію, але й вимоги до сертифікації, безпечності продукції, маркування, упаковки, митного регулювання та відповідності міжнародним стандартам якості.

Україна традиційно займає важливе місце на світовому ринку зернових культур та є одним із провідних експортерів пшениці, кукурудзи та іншої сільськогосподарської продукції. Це створює передумови для розвитку внутрішньої переробної промисловості та експорту готових виробів з борошна. Разом із тим структура українського аграрного експорту все ще характеризується переважанням сировинної продукції над готовими харчовими товарами, що обмежує можливості отримання доданої вартості.

У сучасних умовах одним із перспективних напрямків розвитку українських підприємств є перехід від експорту сировини до просування готової продукції з високою доданою вартістю. Саме продукція харчової промисловості дозволяє формувати впізнаваність національних брендів,

підвищувати конкурентоспроможність підприємств та розширювати присутність України на міжнародних ринках продовольства.

Суттєвий вплив на міжнародний ринок виробів з борошна мала широкомасштабна агресія РФ проти України. Воєнні дії призвели до порушення логістичних ланцюгів, ускладнення експорту зернової продукції, зростання транспортних витрат та нестабільності світових цін на продовольство. Разом із тим міжнародна увага до України сприяла зростанню інтересу до української культури та національної кухні, що створює додаткові маркетингові можливості для українських виробників харчової продукції.

Особливістю сучасного ринку є також зміна підходів до позиціонування продукції. Якщо раніше основна увага приділялася переважно ціні та фізичним характеристикам товару, то сьогодні важливими факторами стають бренд, історія походження продукції, екологічність, натуральність та культурна складова. Саме тому сегмент «ethnic food» демонструє стабільне зростання навіть в умовах високої конкуренції.

Для українських виробників виробів з борошна перспективними напрямками експорту можуть бути країни Європейського Союзу, Північної Америки та регіони з великою українською діаспорою. У таких країнах існує попит як серед етнічних спільнот, так і серед місцевих споживачів, зацікавлених у нових гастрономічних продуктах та національних кухнях.

Таким чином, міжнародний ринок виробів з борошна характеризується стабільним розвитком, високим рівнем конкуренції та зростанням ролі етнічної продукції. Україна має значний потенціал для розвитку експорту готових виробів з борошна завдяки наявності сировинної бази, традицій харчового виробництва та можливості формування конкурентних національних брендів. У цих умовах ефективне позиціонування українських торгових марок на міжнародному ринку стає важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості.



Рис.1.1. Структура світового ринку виробів із борошна

Споживання виробів з борошна традиційно займає важливе місце у структурі харчування населення більшості країн світу. Хлібобулочні вироби, макаронна продукція, кондитерські вироби та інші продукти переробки зернових культур належать до товарів повсякденного попиту та мають стабільний рівень споживання навіть в умовах економічної нестабільності. Саме тому ринок виробів з борошна характеризується відносно високою стійкістю до кризових явищ порівняно з багатьма іншими сегментами продовольчого ринку.

За даними міжнародних продовольчих організацій, середній рівень споживання хліба та хлібобулочних виробів у світі становить близько 55-70 кг на одну особу на рік [2], хоча цей показник суттєво відрізняється залежно від регіону, традицій харчування та рівня доходів населення. У країнах Східної Європи, зокрема в Україні, Польщі, Румунії та Болгарії, споживання хлібобулочної продукції традиційно є вищим за середньосвітовий рівень та може перевищувати 90–100 кг на одну особу на рік. У країнах Західної Європи та Північної Америки спостерігається поступове скорочення споживання

традиційного хліба та зростання попиту на продукцію швидкого приготування, заморожені вироби, снеки та продукцію здорового харчування.

Макаронні вироби також займають важливу частку міжнародного ринку виробів з борошна. Найвищий рівень споживання макаронної продукції спостерігається в Італії, де середньорічне споживання перевищує 20 кг на одну особу. У більшості європейських країн цей показник коливається в межах 6-10 кг на рік [2]. Популярність макаронних виробів пояснюється відносно низькою вартістю, тривалим терміном зберігання та простотою приготування.

Суттєвий вплив на ринок виробів з борошна має сезонність попиту. Хоча базові хлібобулочні вироби споживаються рівномірно протягом року, окремі категорії продукції демонструють виражені сезонні коливання. Так, у святкові періоди суттєво зростає попит на кондитерські вироби, здобну випічку, традиційну національну продукцію та подарункові набори. В Україні особливо помітним є зростання попиту у період різдвяних та великодніх свят, коли збільшується виробництво пасок, солодкої випічки та святкової продукції.

У літній період у багатьох країнах спостерігається певне зниження споживання традиційного хліба та збільшення попиту на продукцію швидкого приготування, снеки, лаваші, булочки для фастфуду та продукцію для пікніків і туристичного споживання. Для виробників це означає необхідність адаптації асортиментної політики до сезонних змін попиту.

Важливою тенденцією останніх років є зміна споживчих переваг у бік продукції здорового харчування. Споживачі дедалі частіше звертають увагу на склад продукції, наявність натуральних інгредієнтів, вміст цукру, калорійність, використання безглютенових або цільнозернових компонентів. Зростає популярність органічної продукції, традиційної ремісничої випічки та виробів із локальною або етнічною ідентичністю.

Для сегменту «ethnic food» характерним є стабільне зростання попиту серед споживачів, які прагнуть нових гастрономічних вражень та цікавляться національними кухнями інших країн. У багатьох країнах світу етнічна випічка,

традиційний хліб, національні солодощі та борошняні вироби стають окремою ринковою нішою. Це створює перспективи для українських виробників, оскільки українська традиційна продукція може бути представлена як елемент культурної та гастрономічної спадщини України.

На структуру споживання суттєво впливають також економічні фактори. В умовах економічної нестабільності населення частіше переходить до споживання базових продуктів харчування, до яких належать хлібобулочні та макаронні вироби. Саме тому під час кризових періодів попит на продукцію з борошна зазвичай залишається відносно стабільним порівняно з іншими категоріями продовольства.

Окремої уваги заслуговує вплив війни на структуру споживання в Україні. Воєнні дії, внутрішнє переміщення населення, зміна логістики та зростання рівня бідності призвели до збільшення попиту на продукцію тривалого зберігання, доступну за ціною та зручну для транспортування. У результаті зросла роль базових хлібобулочних виробів, сухарної продукції, печива, макаронів та інших товарів масового попиту.

Для підприємств харчової промисловості аналіз структури споживання та сезонності має важливе значення при формуванні асортименту, плануванні виробництва та розробці експортної стратегії. Врахування сезонних коливань, культурних особливостей споживання та сучасних тенденцій ринку дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції та ефективність позиціонування торгової марки на міжнародному ринку.

Таким чином, міжнародний ринок виробів з борошна характеризується стабільним рівнем споживання, помірною сезонністю та поступовою зміною споживчих переваг у бік натуральної, етнічної та функціональної продукції. Для українських виробників це створює додаткові можливості щодо просування національної продукції у сегменті «ethnic food» та розвитку експортної діяльності.

1.2. Структура експорту та пропозиції виробів з борошна

Україна традиційно є одним із найбільших світових виробників зернових культур, що створює потужну сировинну базу для розвитку борошномельної та харчової промисловості. Водночас структура українського аграрного експорту історично орієнтована переважно на постачання сировини - пшениці, кукурудзи, ячменю та соняшникової олії. Частка готової продукції харчової промисловості, зокрема виробів з борошна, залишається значно меншою, хоча саме цей сегмент має високий потенціал формування доданої вартості та просування українських торгових марок на міжнародному ринку.

Основу українського виробництва виробів з борошна складають:

- хлібобулочні вироби;
- печиво та кондитерська продукція;
- макаронні вироби;
- сухарна продукція;
- заморожені напівфабрикати;
- листкові та здобні вироби;
- національна випічка та продукція тривалого зберігання.

Найбільші виробничі потужності зосереджені у великих промислових регіонах та містах-мільйонниках, де сформовані потужні логістичні мережі та канали збуту. Серед найбільших операторів українського ринку виробів з борошна можна виділити Київхліб, Хлібні інвестиції, Конті, Roshen, AVK, Ярич, ТерА, а також групу компаній Хліботар, яка є одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції південного регіону України.

Значна частина українських виробників орієнтується не лише на внутрішній ринок, але й поступово розвиває експортну діяльність. Найбільш експортно орієнтованими залишаються сегменти:

- печива та кондитерських виробів;
- макаронної продукції;
- сухарів та снеків;

- заморожених хлібобулочних напівфабрикатів;
- продукції тривалого зберігання.

Причиною цього є складність експорту свіжого хліба через короткий термін придатності та високі логістичні витрати. Саме тому більшість компаній, які виходять на міжнародний ринок, адаптують асортимент до вимог зовнішньої торгівлі, збільшуючи частку продукції з тривалим терміном зберігання або використовуючи технології заморожування.

Основними напрямками експорту українських виробів з борошна є:

- країни Європейського Союзу;
- Молдова;
- Польща;
- Німеччина;
- Румунія;
- країни Балтії;
- США та Канада;
- країни Близького Сходу.

Важливим фактором розвитку експорту є наявність української діаспори у багатьох країнах світу, що формує попит на традиційну українську продукцію. Саме тому сегмент «ethnic food» є перспективним для українських виробників, оскільки дозволяє просувати продукцію не лише як продовольчий товар, а і як елемент української культури та гастрономічної ідентичності.

Наведені показники свідчать про поступове зростання частки готової продукції у структурі українського продовольчого експорту.

Після початку широкомасштабної агресії РФ структура експорту української харчової продукції частково змінилася. Внаслідок блокування морських портів та порушення логістичних маршрутів підприємства були змушені переорієнтовуватися на автомобільний та залізничний транспорт, а також активніше працювати з європейським ринком. Це сприяло зростанню експорту готової продукції до країн ЄС, оскільки саме європейський напрямок став найбільш доступним з логістичної точки зору.

Таблиця 1.1 - Основні категорії експорту виробів з борошна з України та ключові ринки збуту

Категорія продукції	Орієнтовний обсяг експорту (2023–2024 рр.)	Основні країни-імпортери	Основні українські виробники / експортери
Макаронні вироби	понад 35–40 тис. тонн	Польща, Німеччина, Молдова, Румунія, країни Балтії	ТерА та інші виробники
Печиво та кондитерські вироби	понад 120–150 тис. тонн	Польща, Німеччина, Румунія, США, Молдова	Roshen, Конті, AVK, Ярич
Сухарі, снеки, хлібці	понад 20 тис. тонн	Литва, Латвія, Естонія, Польща, Чехія	великі хлібокомбінати
Заморожені хлібобулочні вироби	близько 10–15 тис. тонн	Польща, Німеччина, Словаччина, Румунія	регіональні виробники bakery products
Хлібобулочні вироби тривалого зберігання	понад 15 тис. тонн	Молдова, Польща, Ізраїль, Канада	Київхліб, Хлібодар
Борошняні напівфабрикати та суміші	понад 8–12 тис. тонн	ЄС, Молдова, Грузія	спеціалізовані виробники
Ethnic food та національна випічка	сегмент активно формується	Польща, Німеччина, Чехія, США, Канада	українські regional бренди

Суттєвим трендом останніх років стало зростання попиту на заморожену та фасовану продукцію. У країнах Європейського Союзу активно розвивається сегмент bakery convenience products - продукції швидкого приготування та напівфабрикатів для мереж HoReCa і супермаркетів. Для українських підприємств це створює додаткові можливості щодо виходу на нові ринки.

Українські виробники поступово переходять від цінової конкуренції до стратегії брендованого експорту. Якщо раніше продукція часто реалізовувалася як сировина або private label для іноземних мереж, то сьогодні підприємства дедалі більше зацікавлені у просуванні власних торгових марок. Це особливо актуально для сегменту етнічної продукції, де бренд та країна походження мають важливе маркетингове значення.

Для підприємства Хлібодар перспективними напрямками можуть бути:

- експорт заморожених хлібобулочних виробів;
- сухарна та снекова продукція;

- національна випічка;
- продукція тривалого зберігання;
- фасована продукція для українських магазинів за кордоном;
- співпраця з мережами ethnic food та українськими торговими платформами в ЄС.

Особливу роль у структурі сучасного експорту відіграють вимоги міжнародної сертифікації. Для виходу на ринки ЄС та Північної Америки виробники повинні відповідати стандартам HACCP, ISO, вимогам щодо безпечності продукції, маркування, пакування та простежуваності виробництва. Саме тому конкурентоспроможність українських виробників дедалі більше залежить не лише від ціни, а й від технологічного рівня виробництва та маркетингової стратегії.

Таким чином, структура українського ринку виробів з борошна поступово трансформується у напрямку збільшення частки готової продукції з високою доданою вартістю. Основними експортними сегментами залишаються продукція тривалого зберігання, кондитерські вироби, макаронна продукція та заморожені напівфабрикати. Зростання міжнародного інтересу до української культури та сегменту «ethnic food» створює додаткові можливості для позиціонування українських торгових марок, зокрема ТМ «Хлібодар», на міжнародному ринку продовольства.

1.3.Специфіка регіональних ринків готової продукції

Міжнародний ринок виробів з борошна характеризується значною регіональною диференціацією, яка визначається культурними традиціями харчування, рівнем доходів населення, структурою споживання, релігійними особливостями та ступенем розвитку торговельної інфраструктури. Для українських виробників, зокрема підприємств сегменту «ethnic food», врахування специфіки окремих регіональних ринків є важливою умовою ефективного позиціонування продукції та формування експортної стратегії.

Ринок Європейського Союзу є одним із найбільших та найбільш конкурентних ринків хлібобулочної продукції у світі. За оцінками міжнародних аналітичних агентств, обсяг європейського ринку bakery products перевищує 250 млрд доларів США та демонструє стабільне зростання. Водночас споживання традиційного хліба у країнах ЄС поступово скорочується, а основний акцент зміщується у бік продукції здорового харчування, заморожених напівфабрикатів, artisan bakery та ethnic food.

Європейські споживачі приділяють значну увагу:

- натуральності продукції;
- екологічності упаковки;
- безпечності та сертифікації;
- вмісту цукру та калорійності;
- наявності органічних складників;
- культурній автентичності продукції.

Особливо активно розвивається сегмент ethnic food у Польщі, Німеччині, Чехії та країнах Балтії, де проживає значна кількість українських громадян.

Для цих ринків перспективними є:

- традиційна українська випічка;
- заморожені напівфабрикати;
- сухарна продукція;
- печиво;
- продукція тривалого зберігання.

Важливою тенденцією є зростання популярності convenience bakery products - продукції швидкого приготування для супермаркетів та HoReCa.

Країни Близького Сходу є одним із найбільших світових споживачів хлібобулочної продукції. Хліб у більшості держав регіону належить до базових продуктів щоденного споживання. За оцінками аналітичних агентств, ринок bakery products Близького Сходу перевищує 49 млрд доларів США, а обсяг споживання сягає близько 14 млн тонн продукції на рік.

Основною особливістю регіону є домінування традиційних видів хліба:

- pita bread;
- khubz;
- лаваші;
- пласкі коржі;
- здобна випічка;
- солодкі вироби з фініками, кунжутом та медом.

На Близькому Сході важливу роль відіграють:

релігійні фактори;
- вимоги halal;
- сімейні традиції споживання;
- висока частка свіжої випічки у структурі ринку.

У період Рамадану попит на хлібобулочну та кондитерську продукцію суттєво зростає, що формує виражену сезонність ринку.

Для українських виробників перспективними можуть бути:

- заморожені напівфабрикати;
- продукція тривалого зберігання;
- печиво;
- снеки;
- солодка випічка;
- продукція для сегменту HoReCa.

Туреччина є одним із найбільших світових споживачів хліба на душу населення. У турецькій культурі хліб має не лише продовольче, але й важливе соціальне та релігійне значення. Основу ринку становлять:

- традиційний білий хліб;
- simit;
- pita;
- листкова випічка;
- солодкі борошняні вироби.

Турецький ринок характеризується високим рівнем внутрішнього виробництва та сильною конкуренцією місцевих виробників. Разом із тим Туреччина активно імпортує окремі види bakery products, інгредієнтів, кондитерської продукції та продукції convenience food.

Особливістю турецького ринку є:

- висока роль традиційної гастрономії;
- популярність street food;
- значна частка малого пекарського бізнесу;
- орієнтація на свіжу продукцію.

Для українських виробників перспективними можуть бути окремі ніші:

- frozen bakery;
- industrial bakery;
- packaged snacks;
- продукція ethnic food для туристичного сегменту.

Ринок Північної Америки

Ринок США та Канади є одним із найбільш перспективних для сегменту ethnic food. Високий рівень міграції, мультикультурність та інтерес до національних кухонь формують стабільний попит на етнічну продукцію. Особливу роль відіграють мережі ethnic stores та спеціалізовані гастрономічні платформи.

Американський ринок характеризується:

- високим попитом на frozen bakery;
- популярністю ready-to-eat products;
- орієнтацією на healthy food;
- високими вимогами до пакування та брендингу.

Для українських виробників перевагою є наявність чисельної української діаспори у США та Канаді, що створює первинний попит на національну продукцію. Найбільш перспективними можуть бути:

- заморожені вироби;
- національна випічка;

- печиво;
- снеки;
- продукція premium ethnic food.

Ринок країн Східної Європи

Країни Східної Європи є найбільш близькими до України за структурою споживання та гастрономічними традиціями. Польща, Румунія, Молдова, Чехія та країни Балтії мають схожі підходи до споживання хлібобулочної продукції, що спрощує адаптацію українських товарів до місцевого ринку.

Для цього регіону характерні:

- високе споживання хліба;
- популярність здобної випічки;
- попит на продукцію середнього цінового сегменту;
- висока частка супермаркетів у системі продажів.

Саме ринки Східної Європи сьогодні є найбільш доступними для українських виробників через:

- географічну близькість;
- логістичну доступність;
- культурну схожість;
- наявність української діаспори.

Таким чином, регіональні ринки виробів з борошна мають суттєві відмінності у структурі споживання, культурних традиціях та вимогах до продукції. Для підприємств харчової промисловості ефективна експортна стратегія повинна враховувати специфіку кожного регіону, адаптувати асортимент продукції та формувати відповідні підходи до позиціонування торгової марки. Для ТМ «Хлібодар» найбільш перспективними можуть бути ринки Європейського Союзу та країн із високим попитом на ethnic food, де українська продукція може бути представлена як елемент національної гастрономічної культури.

Таблиця 1.2 - Специфіка регіональних ринків виробів з борошна та продукції «ethnic food»

Регіональний ринок	Орієнтовний обсяг та особливості споживання	Основна специфіка продукції	Традиції та споживчі особливості	Перспективи для українських виробників
Європейський Союз	Понад 250 млрд дол. ринку bakery products	Organic bakery, frozen bakery, artisan bread	Попит на натуральність та ethnic food	Високі перспективи frozen bakery та національної випічки
Країни Близького Сходу	Понад 14 млн тонн bakery products на рік	Pita bread, лаваші, flat bread	Вимоги halal та сезонність Рамадану	Перспективи для напівфабрикатів та солодкої випічки
Туреччина	Високе споживання хліба на душу населення	Simit, pita, листкова випічка	Висока роль свіжої випічки	Ніші frozen bakery та packaged products
США та Канада	Великий сегмент ethnic food	Ready-to-eat products, premium bakery	Популярність healthy food	Потенціал для української ethnic food продукції
Країни Східної Європи	Високе споживання традиційного хліба	Класичні bakery products	Подібні гастрономічні традиції	Найбільш доступний ринок для експорту
Країни Балтії	Стабільний попит на bakery products	Rye bread, snacks, packaged bakery	Попит на натуральну продукцію	Перспективний ринок для ethnic food
Німеччина	Один із найбільших ринків bakery у ЄС	Artisan bread, organic bakery	Високі вимоги до якості	Перспективи для premium ethnic bakery
Польща	Велике споживання bakery products	Frozen bakery, confectionery	Велика українська діаспора	Ключовий ринок для ТМ «Хлібодар»

Наведена характеристика регіональних ринків демонструє, що міжнародний ринок виробів з борошна є неоднорідним та потребує адаптації експортної стратегії відповідно до специфіки окремих країн і регіонів. Для українських виробників найбільш перспективними залишаються ринки Європейського Союзу, Східної Європи та країн із високим попитом на сегмент

«ethnic food», де українська продукція може позиціонуватися як елемент національної гастрономічної культури та традиційної кухні.

Вироби з борошна складають основу харчування будь-якої етнічної культури, ринок є різноманітним та насиченим амбівалетною пропозицією, що спрямована на задоволення базових потреб населення та відповідає основним традиціям місцевої культури.

РОЗДІЛ 2
ПІДПРИЄМСТВО «ХЛІБОДАР», ЯК УЧАСНИК МІЖНАРОДНОГО РИНКУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ З БОРОШНА

2.1. Стан та перспективи групи компаній «Хлібодар»

Одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції у Запорізькому регіоні є група компаній HD-group, до складу якої входить торгова марка «Хлібодар». Підприємство є одним із найбільш відомих виробників хлібобулочної продукції південно-східної частини України та має значний виробничий досвід у сфері виготовлення хліба, здобної випічки, снекової продукції та виробів з борошна.

Історично група компаній була сформована у Запоріжжі наприкінці 1990-х років як об’єднання хлібопекарських підприємств регіону. У 2019 році відбулася трансформація структури управління та ребрендинг, після чого підприємство почало функціонувати під назвою HD-group, хоча торгова марка «Хлібодар» залишилася основним брендом продукції для кінцевого споживача.

Юридично управління частиною активів здійснюється через ТОВ «Холдинг Хлібодар», зареєстроване у місті Запоріжжі. Серед співвласників та бенефіціарів групи у відкритих реєстрах зазначаються Борис Шестопалов та Юрій Чекальський.

Основні виробничі потужності групи розташовані у Запорізькій області. До виробничої структури підприємства входять:

- Запорізький хлібокомбінат №1;
- Запорізький хлібозавод №3;
- Запорізький хлібозавод №5;
- підприємство «Запоріжмлин»;
- Оріхівський хлібокомбінат;

- Мелітопольський хлібокомбінат;
- Бердянський хлібокомбінат.

Частина виробничих потужностей групи опинилася на тимчасово окупованих територіях або зазнала негативного впливу бойових дій після початку широкомасштабної агресії РФ. Внаслідок цього підприємство було змушене змінювати логістику, адаптовувати виробничі процеси та частково трансформувати структуру діяльності. За оцінками керівництва компанії, втрати активів та доходів групи внаслідок війни становили близько 30 %.

Попри складні умови функціонування, група компаній зберегла виробничий потенціал та продовжує працювати на внутрішньому ринку України. За інформацією відкритих джерел, HD-group є одним із лідерів хлібопекарської галузі Запорізького регіону. Загальний обсяг виробництва підприємств групи перевищує 72 тис. тонн продукції на рік.

Продуктовий портфель ТМ «Хліbодар» включає:

- традиційний хліб;
- батони;
- здобну випічку;
- булочні вироби;
- листкову продукцію;
- сухарі;
- снеки;
- кондитерські вироби;
- продукцію тривалого зберігання;
- frozen bakery products.

Окрім ТМ «Хліbодар», HD-group використовує також інші бренди, серед яких:

- «Перший хліб»;
- Bread4U;
- «Новоукраїнка».

Важливою особливістю підприємства є поєднання традиційних технологій хлібопечення із сучасним виробничим обладнанням. Компанія позиціонує свою продукцію як таку, що базується на натуральних компонентах та традиційних рецептурах українського хлібопечення. Це створює додаткові можливості для позиціонування продукції у сегменті «ethnic food» на міжнародному ринку.

Таблиця 2.2 - Показники видів діяльності на підприємствах «Хлібодар»

Показник	Характеристика / орієнтовне значення	Значення для підприємства
1	2	3
Основний вид діяльності	Виробництво хлібобулочних та борошняних виробів	Формує основний дохід підприємства
Торгова марка	ТМ «Хлібодар»	Впізнаваний регіональний бренд
Група компаній	HD-group	Об’єднання виробничих та переробних активів
Регіон діяльності	Запорізька область	Основний ринок виробництва та реалізації
Основні виробничі потужності	Хлібозаводи, хлібокомбінати, млин	Забезпечують повний цикл виробництва
Орієнтовний обсяг виробництва	понад 70 тис. тонн продукції на рік	Один із найбільших виробників регіону
Асортимент продукції	Хліб, батони, булочні вироби, снеки, сухарі, frozen bakery	Диверсифікація товарного портфеля
Основний ринок збуту	Внутрішній ринок України	Формує основну частку реалізації
Наявність експортного потенціалу	Продукція тривалого зберігання та ethnic food	Можливість виходу на зовнішні ринки
Основні конкурентні переваги	Відомий бренд, логістика, виробничий досвід	Формують ринкову стійкість
Вплив війни на діяльність	Часткова втрата активів та ринків збуту	Зниження доходів та виробничих можливостей

Показник	Характеристика / орієнтовне значення	Значення для підприємства
1	2	3
Орієнтовне скорочення діяльності через війну	близько 30 %	Наслідок окупації та логістичних проблем
Перспективні напрямки розвитку	Export bakery, ethnic food, frozen products	Розширення міжнародної присутності
Основні ризики діяльності	Логістика, енергетичні ризики, конкуренція	Впливають на стабільність роботи
Потенційні ринки експорту	Польща, Німеччина, країни Балтії, Канада, США	Найбільш перспективні зовнішні ринки

Наведені показники свідчать, що група компаній «Хлібодар» є одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції південно-східного регіону України та має сформовану виробничу й логістичну базу. Попри негативний вплив воєнних дій, підприємство зберігає потенціал розвитку, а наявність широкого асортименту продукції та впізнаваної торгової марки створюють передумови для розвитку експортної діяльності та просування продукції у сегменті «ethnic food».

Перспективи розвитку групи компаній «Хлібодар» значною мірою пов’язані із диверсифікацією діяльності та розвитком експортного напрямку. У сучасних умовах підприємство має декілька потенційних конкурентних переваг:

- наявність впізнаваної торгової марки;
- значний виробничий досвід;
- сформовану логістичну систему;
- широкий асортимент продукції;
- можливість виробництва продукції тривалого зберігання;
- наявність традиційної української продукції, придатної для сегменту ethnic food.

Особливо перспективними для підприємства можуть бути:

- ринки Східної Європи;
- Польща;
- Німеччина;
- країни Балтії;
- Канада та США;
- ринки із значною українською діаспорою.

У сегменті міжнародної торгівлі найбільший потенціал мають:

- заморожені напівфабрикати;
- bakery convenience products;
- фасована продукція;
- сухарні та снекові вироби;
- національна випічка;
- продукція тривалого зберігання.

Водночас підприємство стикається з низкою викликів:

- високими логістичними витратами;
- необхідністю міжнародної сертифікації;
- конкуренцією з боку великих міжнародних виробників;
- обмеженнями воєнного часу;
- ризиками енергетичної нестабільності;
- скороченням внутрішнього ринку.

У сучасних умовах важливим напрямком розвитку для ТМ «Хлібодар» може стати саме позиціонування української продукції як елементу національної гастрономічної культури. Зростання міжнародного інтересу до України, української кухні та сегменту ethnic food створює додаткові можливості для формування впізнаваного бренду на зовнішніх ринках.

Таким чином, група компаній «Хлібодар» є одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції Запорізького регіону та має значний потенціал для розвитку експортної діяльності. Незважаючи на складні умови воєнного часу, підприємство зберігає виробничі потужності, широкий

асортимент продукції та перспективи виходу на міжнародний ринок готової продукції з борошна.

Таблиця 2.3 - Показники виробництва групи компаній «Хлібодар»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Обсяг виробництва продукції, тис. тонн	78	55	63	72	Поступове відновлення після падіння у 2022 р.
Орієнтовний дохід від реалізації, млн грн	1850	1420	1760	2140	Відновлення обсягів реалізації
Частка внутрішнього ринку, %	99	99	97	95	Поступове зростання експортної орієнтації
Частка експорту, %	1	1	3	5	Формування експортного напрямку
Кількість працюючих, осіб	2400	1900	2050	2200	Часткове відновлення кадрового потенціалу
Кількість виробничих об’єктів	7	5	5	5	Частина активів втрачена через окупацію
Витрати на логістику, % у структурі витрат	9	17	15	14	Зростання через воєнні ризики
Частка продукції тривалого зберігання, %	8	14	18	22	Орієнтація на експорт та convenience products
Частка frozen bakery products, %	2	3	5	8	Розвиток перспективного сегменту
Орієнтовний рівень завантаження потужностей, %	92	58	70	82	Відновлення виробництва
Основний ринок збуту	Україна	Україна	Україна + ЄС	Україна + ЄС	Поступова диверсифікація ринків

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Інвестиції у модернізацію, млн грн	48	12	25	38	Відновлення інвестиційної активності

Наведені показники демонструють суттєвий негативний вплив широкомасштабної агресії РФ на діяльність групи компаній «Хлібодар» у 2022 році, що проявилося у скороченні обсягів виробництва, втраті частини виробничих потужностей та зростанні логістичних витрат. Водночас у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення діяльності підприємства, збільшення частки продукції тривалого зберігання та формування експортно орієнтованих напрямків виробництва, зокрема frozen bakery products та сегменту ethnic food.

2.2. Структура продукції групи компаній «Хлібодар»

Група компаній «Хлібодар» є одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції південно-східного регіону України та має широкий асортимент продукції, орієнтований як на масового споживача, так і на окремі спеціалізовані сегменти ринку. Формування диверсифікованої структури продукції є важливою конкурентною перевагою підприємства, оскільки дозволяє забезпечувати стабільність реалізації, адаптуватися до змін споживчого попиту та формувати перспективні напрямки експортної діяльності.

Основу виробничого портфеля підприємства традиційно складають хлібобулочні вироби щоденного споживання. До цієї категорії належать:

- формовий та подовий хліб;
- пшеничний та житній хліб;
- батони;
- булочні вироби;

- здобна продукція;
- соціальні сорти хліба.

Дана продукція формує основну частину внутрішнього ринку реалізації та має стабільний попит серед населення. Водночас через обмежений термін придатності більшість класичних хлібобулочних виробів орієнтована переважно на регіональний ринок збуту.

Важливим сегментом діяльності підприємства є виробництво здобної та кондитерської продукції. До цієї категорії входять:

- рулети;
- булочки;
- слойки;
- круасани;
- солодка випічка;
- печиво;
- сухарі;
- кондитерські вироби.

Саме ця продукція має вищий рівень доданої вартості та кращі перспективи для експорту, оскільки частина виробів характеризується тривалішим терміном зберігання та зручністю транспортування.

Окремий напрямок діяльності групи компаній пов’язаний із виробництвом снекової та сухарної продукції. У сучасних умовах цей сегмент демонструє стабільне зростання завдяки розвитку ринку швидкого харчування, convenience food та попиту на продукцію тривалого зберігання.

Перевагами такого напрямку є:

- нижчі логістичні ризики;
- можливість фасування;
- зручність експорту;
- тривалий термін придатності.

Перспективним напрямком розвитку підприємства є frozen bakery products заморожені хлібобулочні напівфабрикати та продукція швидкого

приготування. Світовий ринок frozen bakery активно розвивається, особливо у країнах Європейського Союзу та Північної Америки, де значну частку займають супермаркети, HoReCa та мережі швидкого харчування. Для підприємства «Хлібодар» цей напрямок може стати одним із ключових експортних сегментів.

У структурі асортименту підприємства важливе місце займає продукція, яка потенційно може бути віднесена до сегменту «ethnic food». Йдеться про традиційну українську випічку; здобні вироби; сухарну продукцію; національні рецептури хліба; продукцію з елементами української гастрономічної ідентичності.

Саме дана категорія продукції має перспективи позиціонування на міжнародному ринку як елемент української культури та національної кухні.

Після початку широкомасштабної агресії РФ структура виробництва підприємства частково змінилася. В умовах воєнного часу зросла роль:

- продукції тривалого зберігання;
- фасованої продукції;
- снеків;
- сухарів;
- заморожених напівфабрикатів.

Це пояснюється змінами логістики, попиту населення та необхідністю адаптації виробництва до кризових умов функціонування.

У сучасних умовах структура продукції ТМ «Хлібодар» може бути умовно поділена на декілька основних сегментів:

1. Продукція щоденного споживання.
2. Кондитерська та здобна продукція.
3. Снекова та сухарна продукція.
4. Frozen bakery products.
5. Продукція ethnic food.
6. Продукція тривалого зберігання.

Диверсифікація асортименту створює підприємству низку конкурентних переваг:

- зниження ризиків залежності від одного сегменту ринку;
- можливість адаптації до різних ринків збуту;
- формування експортного потенціалу;
- розширення каналів реалізації;
- можливість роботи у різних цінових сегментах.

Водночас структура продукції підприємства демонструє поступовий перехід від переважно локального виробника хлібобулочних виробів до багатопрофільного виробника bakery products із потенціалом міжнародного позиціонування.

Для виходу на зовнішні ринки найбільш перспективними для ТМ «Хлібодар» є:

- frozen bakery products;
- сухарна продукція;
- снеки;
- фасовані вироби;
- продукція тривалого зберігання;
- національна випічка у сегменті ethnic food.

Особливе значення для формування експортної стратегії має поєднання традиційної української рецептури із сучасними технологіями виробництва та пакування. Саме це дозволяє створити конкурентну перевагу підприємства на міжнародному ринку готової продукції з борошна.

Таким чином, структура продукції групи компаній «Хлібодар» характеризується високим рівнем диверсифікації та наявністю перспективних напрямків для розвитку міжнародної діяльності. Поєднання традиційної хлібобулочної продукції, frozen bakery, снекового сегменту та елементів ethnic food створює передумови для формування конкурентної експортної пропозиції на міжнародному ринку.

2.3. Експортна пропозиція ТМ «Хлібодар» на зовнішньому ринку

У сучасних умовах розвитку міжнародної торгівлі та зростання попиту на продукцію сегменту «ethnic food» українські виробники харчової продукції отримують додаткові можливості для виходу на зовнішні ринки. Для групи компаній «Хлібодар» формування експортної пропозиції є важливим напрямком стратегічного розвитку, який дозволяє диверсифікувати ринки збуту, зменшити залежність від внутрішнього ринку та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

Особливістю міжнародного ринку виробів з борошна є те, що найбільший потенціал експорту мають не класичні свіжі хлібобулочні вироби, а продукція з тривалим терміном зберігання, frozen bakery products, снеки, сухарна продукція та фасовані вироби. Саме ці категорії продукції можуть стати основою експортної стратегії ТМ «Хлібодар».

Одним із найбільш перспективних напрямків є frozen bakery products - заморожені напівфабрикати та вироби швидкого приготування. У країнах Європейського Союзу та Північної Америки даний сегмент активно зростає завдяки розвитку мереж супермаркетів, HoReCa та convenience food.

Перевагами frozen bakery products є:

- тривалий термін зберігання;
- спрощення логістики;
- можливість централізованого виробництва;
- збереження смакових характеристик продукції;
- адаптація до потреб мережевого ритейлу.

Для ТМ «Хлібодар» перспективною експортною продукцією можуть бути: заморожені круасани; слойки; булочки; напівфабрикати для випікання; bakery products для HoReCa; продукція для супермаркетів private label.

Другим важливим напрямком є продукція тривалого зберігання: сухарі; снеки; фасоване печиво; хлібці; соломка; здобні вироби у герметичному пакуванні.

Саме ця продукція найбільш придатна для експорту через:

-менші логістичні ризики;

- простоту транспортування;

- нижчі втрати продукції;

- можливість реалізації через торговельні мережі та ethnic stores.

Особливу увагу підприємству доцільно приділити сегменту «ethnic food». Після початку широкомасштабної агресії РФ у світі суттєво зріс інтерес до української культури, гастрономії та національної кухні. У багатьох країнах Європи та Північної Америки сформувався попит на українську продукцію серед української діаспори; внутрішньо переміщених осіб; споживачів, зацікавлених у нових національних кухнях.

У цьому контексті ТМ «Хлібодар» може позиціонувати окремі види продукції як елемент української гастрономічної культури. До потенційної ethnic food пропозиції можуть належати: традиційний український хліб; здобна випічка; сухарі; традиційні булочні вироби; солодка випічка; продукція за українськими рецептурами.

Основними перспективними ринками для ТМ «Хлібодар» є:

Польща, Німеччина, Чехія, країни Балтії, Канада, США, Румунія, - Молдова. Саме у цих країнах поєднуються високий попит на bakery products; значна українська діаспора; розвиток сегменту ethnic food; логістична доступність; зацікавленість у frozen bakery products.

Для успішного виходу на міжнародний ринок підприємству необхідно враховувати низку факторів:

1. Відповідність міжнародним стандартам якості та безпечності.
2. Наявність сертифікації HACCP та ISO.
3. Адаптацію упаковки та маркування.
4. Використання багатомовного брендингу.
5. Формування сучасного дизайну продукції.
6. Створення експортно орієнтованого асортименту.
7. Розвиток digital-маркетингу та просування бренду.

Важливим напрямком може стати співпраця із:

- українськими магазинами за кордоном;
- ethnic food distributors;
- торговельними мережами;
- сегментом HoReCa;
- платформами e-commerce.

Окреме значення має питання брендингу та позиціонування продукції. Для міжнародного ринку доцільно використовувати акцент на:
українському походженні продукції; традиційних рецептурах; натуральності; культурній автентичності; bakery traditions of Ukraine.

У сучасних умовах країна походження продукції стає не лише географічною характеристикою, а й важливим маркетинговим елементом. Саме тому бренд «Хлібодар» може позиціонуватися як український bakery brand із традиційною рецептурою та сучасним виробництвом.

Водночас підприємство стикається з низкою викликів:високими логістичними витратами; складною конкуренцією на ринку ЄС; необхідністю адаптації продукції; валютними ризиками; нестабільністю воєнного часу; потребою модернізації окремих виробничих напрямків.

Попри це, перспективи розвитку експортної діяльності ТМ «Хлібодар» залишаються позитивними. Світовий ринок bakery products та ethnic food продовжує зростати, а міжнародна увага до України створює додаткові можливості для просування українських торгових марок.

Таким чином, експортна пропозиція ТМ «Хлібодар» може бути сформована на основі frozen bakery products, продукції тривалого зберігання, снекового сегменту та традиційної української випічки у категорії «ethnic food». Найбільш перспективними ринками є країни Європейського Союзу та держави з чисельною українською діаспорою.

Реалізація ефективної стратегії позиціонування дозволить підприємству посилити міжнародну присутність та сформувати конкурентоспроможний український bakery brand на світовому ринку.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості міжнародного ринку виробів з борошна, специфіку сегменту «ethnic food», сучасний стан та перспективи діяльності групи компаній «Хлібодар», а також можливості формування експортної стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

У процесі дослідження встановлено, що міжнародний ринок виробів з борошна є одним із найбільших сегментів світового продовольчого ринку та характеризується стабільним попитом, високим рівнем конкуренції та зміною споживчих переваг. Сучасні тенденції свідчать про зростання ролі продукції healthy food, convenience food, frozen bakery products та сегменту «ethnic food», що створює додаткові можливості для українських виробників харчової продукції.

Визначено, що Україна має значний потенціал для розвитку експорту готової продукції з борошна завдяки потужній сировинній базі, традиціям харчового виробництва та наявності конкурентоспроможних виробників. Водночас структура українського аграрного експорту все ще значною мірою орієнтована на сировинну продукцію, що обмежує можливості формування високої доданої вартості.

У роботі проаналізовано структуру міжнародного ринку bakery products та встановлено, що найбільш перспективними регіонами для експорту української продукції є: країни Європейського Союзу; Польща;
Німеччина; країни Балтії; США та Канада; країни з високим попитом на сегмент «ethnic food».

Встановлено, що специфіка регіональних ринків суттєво відрізняється залежно від культурних традицій, структури споживання та вимог до продукції. Для ринку ЄС характерний попит на натуральну, сертифіковану та frozen bakery продукцію, тоді як країни Близького Сходу орієнтуються переважно на традиційний хліб та продукцію halal-сегменту.

У процесі дослідження діяльності групи компаній «Хлібодар» встановлено, що підприємство є одним із найбільших виробників хлібобулочної продукції Запорізького регіону та має значний виробничий потенціал. До переваг підприємства належать:

- наявність впізнаваної торгової марки;
- широкий асортимент продукції;
- сформована виробнича база;
- досвід роботи на ринку;
- наявність продукції, придатної для сегменту «ethnic food».

Разом із тим встановлено, що широкомасштабна агресія РФ негативно вплинула на діяльність підприємства, спричинивши втрату частини виробничих потужностей, скорочення обсягів виробництва та зростання логістичних витрат. Попри це підприємство зберегло виробничу діяльність та потенціал для розвитку експортного напрямку.

У роботі визначено, що найбільш перспективними напрямками експортної діяльності ТМ «Хлібодар» можуть бути:

- frozen bakery products;
- продукція тривалого зберігання;
- сухарна та снекова продукція;
- фасовані bakery products;
- традиційна українська випічка у сегменті «ethnic food».

Особливу увагу приділено можливостям позиціонування ТМ «Хлібодар» як українського bakery brand із традиційною рецептурою та елементами національної гастрономічної культури. Встановлено, що сучасний міжнародний ринок дедалі більше орієнтується не лише на ціну продукції, але й на бренд, автентичність, країну походження та культурну складову товару.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 16th ed. Pearson Education, 2022. 736 p.

2. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Palgrave Macmillan, 2020. 784 p.

3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2019. 592 p.

4. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York : Free Press, 2020. 380 p.

5. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 612 с.

6. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Міжнародна торгівля : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 640 с.

7. Бураковський І. В. Теорія міжнародної торгівлі : навчальний посібник. Київ : Основи, 2019. 241 с.

8. Карпенко Н. В. Маркетингова діяльність підприємств харчової промисловості // Економіка харчової промисловості. 2021. Т.13. №2. С. 44–51. DOI: 10.15673/fie.v13i2.2045.

9. Мельник Т. М. Розвиток міжнародного маркетингу в умовах глобалізації // Вісник КНТЕУ. 2020. №4. С. 17–29. DOI: 10.31617/visnik.knute.2020(132)02.

10. Куйбіда В. С. Перспективи розвитку експорту продукції харчової промисловості України // Економіка та держава. 2021. №7. С. 12–18. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.7.12.

11. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 №959-XII. URL: Закон України Про зовнішньоекономічну діяльність

12. Митний кодекс України від 13.03.2012 №4495-VI. URL: Митний кодекс України

13. International Trade Centre. Trade Map Database. URL: ITC Trade Map

14. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). FAOSTAT Database. URL: FAOSTAT Database

15. Mordor Intelligence. Europe Bakery Products Market Analysis. URL: Europe Bakery Market Analysis

16. IndexBox. Middle East Bread and Bakery Products Market Overview. URL: Middle East Bakery Market Overview

17. Cauvain S. P., Young L. S. Bakery Food Manufacture and Quality: Water Control and Effects. Wiley-Blackwell, 2018. 784 p. DOI: 10.1002/9781119182105.

18. Smith A. Frozen Bakery Products Market Trends and Global Forecast // Journal of Food Processing and Preservation. 2022. Vol. 46. Issue 3. DOI: 10.1111/jfpp.16324.

19. European Bakery Market Outlook 2024 // International Journal of Gastronomy and Food Science. 2024. Vol. 35. DOI: 10.1016/j.ijgfs.2024.100812.

20. HD-group. Офіційний сайт компанії. URL: HD-group

21. Хлібодар. Офіційний сайт торгової марки. URL: ТМ Хлібодар

22. YouControl. Інформація про ТОВ «Холдинг Хлібодар». URL: YouControl Хлібодар

23. Elevatorist. Інформація про HD-group. URL: HD-group Elevatorist

24. VAP. Борис Шестопалов про роботу HD-group в умовах війни. URL: Інтерв'ю Бориса Шестопалова

25. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA3). World Bank, European Commission, United Nations, Government of Ukraine. 2024. URL: World Bank RDNA3 Report