Людмила УГНИЧ
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0004-9534-5091
UhnychLO@krok.edu.ua



СУЧАСНИЙ КОНТЕКСТ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Хлібопекарська галузь України, як і вся економіка, працює в умовах невизначеності: під впливом ймовірності влучань на підприємства й склади, руйнування критичної та логістичної інфраструктури, дефіциту кадрових ресурсів, зростання цін на сировину, суттєвого подорожчання енергоносіїв, логістичних викликів та обмеження купівельної спроможності населення.

Воєнний стан, запроваджений в Україні у 2022 році, створив значні труднощі для хлібопекарських підприємств, які залежать від ефективного функціонування ланцюгів постачання. Логістичні обмеження, насамперед пошкодження транспортної інфраструктури, блокування морських портів, зростання вартості палива та нестабільність попиту, призводять до затримок у постачанні сировини, зростання собівартості продукції та зниження прибутковості. Хлібопекарська галузь є стратегічно важливою, оскільки хліб залишається основним продуктом харчування для населення. Відповідно, у цих умовах виникає потреба в дослідженні впливу логістичних обмежень на фінансову ефективність та розробці стратегій для їх подолання, щоб забезпечити безперебійне постачання хлібобулочних виробів (Недільчу, 2025).

Тому перед хлібними виробниками стоїть важка задача знайти баланс між якістю продукції, корисністю для здоров'я, достатнім асортиментом, зростаючими цінами на сировину та енергоносії і отриманням прибутку.

Експерти ринку хлібопекарської продукції звертають увагу на так звану «зміну культури споживання» хлібобулочних виробів в Україні, тобто потрібно навчити покупця сприймати хліб не як просто їжу, а гастрономічний продукт. Це, на їх думку, виробництво крафтової продукції. Експерти відзначають, що на ринку хлібобулочних виробів уже відчутні позитивні зміни, і в цьому найбільша заслуга крафтярів, які виробляють різноманітний хліб, та індустріальних виробників, які впроваджують інновації та змінюють базовий асортимент виробів. На полицях магазинів дедалі більше з'являється продуктів на основі живих заквасок, зі спеціями, за новими рецептурами. Також одним із трендів ринку хлібопекарської продукції на сьогодні є використання заморожених напівфабрикатів, що дасть можливість виробникам економити на витратах основних ресурсів (кількість персоналу, устаткування та оренда приміщення) і при цьому не втрачають можливості забезпечувати споживачів широким асортиментом свіжої продукції (Івченко, Полонська, Солошонок, 2025).

Впровадження технологій шокового заморожування в Україні особливо актуальне у зв'язку з необхідністю адаптації бізнесу до кризових умов, воєнних ризиків та євроінтеграційних процесів. Попри потенціал зростання, ринок стикається з викликами

девальвації національної валюти, зростання вартості енергоресурсів та посилення конкуренції з боку європейських імпортерів, що потребує аналізу стану вітчизняних операторів та виявлення перспективних трендів розвитку галузі (Стеценко, Рогач, 2026).

Тобто, ринок хлібобулочних виробів (ХБВ) України показує, що в сучасних складних умовах невизначеності ця галузь потребує:

1) енергетичної автономності та оптимізації витрат

Впровадження гібридних систем живлення (промислові генератори, сонячні електростанції для власних потреб, накопичувачі енергії) для зменшення ризиків зупинки безперервного циклу випічки. Потрібно застосовувати енергоефективне обладнання: модернізація та заміна ресурсомістких печей, встановлення систем рекуперації тепла для підігріву води та опалення виробничих приміщень. Переглядати технологічні карти: оптимізація графіків випікання з урахуванням добових тарифів на електроенергію (використання нічних змін для енергоємних процесів).

2) оптимізації асортименту та технологічної гнучкості

Фокусування на високоліквідній продукції: скорочення асортиментної лінійки (SKU) на користь соціальних видів хліба та товарів із високою маржинальністю й довгим терміном придатності.

Впроваджувати заморозку виробів (Bake-off): перехід на випуск заморожених напівфабрикатів (хлібні заготовки ступеня готовності 80%), що дозволяє формувати товарні запаси та зменшити залежність від щоденного випікання.

Заморозка дозволяє згладжувати піки попиту, мінімізувати виробничі втрати та переносити фінальну стадію приготування безпосередньо до споживача Таким чином, ринок заморожених виробів може стати головним драйвером глобалізації хлібопекарського сектору (Стеценко, Рогач, 2026).

Гнучкість рецептур: впровадження альтернативних сумішей та покращувачів борошна без втрати якості кінцевого продукту, що дозволяє нівелювати нестабільність якості сировини.

3) локалізації постачальників

Перехід на роботу з місцевими млинами та постачальниками інгредієнтів для зниження логістичного плеча та транспортних витрат.

4) оптимізації бізнес-процесів та автоматизації

Автоматизація обліку (ERP/CRM): впровадження точного обліку сировини на кожному етапі виробництва для усунення перевитрат, технологічних втрат та крадіжок.Управління логістикою: оптимізація маршрутів доставки за допомогою TMS-систем, перехід на малотоннажний або економічний транспорт, кооперація логістичних шляхів. Бережливе виробництво (lean): зменшення часу простою обладнання, стандартизація робочих місць та навчання персоналу суміжним професіям для перекриття дефіциту кадрів.

5) проведення кадрової політики

Критична нестача кадрів, особливо висококваліфікованих спеціалістів, вимагає від виробників йти на взаємозамінність кадрів: впровадження крос-функціонального навчання працівників, щоб оператори, пакувальники та логісти могли заміняти один одного за потреби. Утримання, мотивація та навчання, запровадження гнучких графіків змінності та прозорої системи бонусів за роботу у критичних умовах.

6) трансформації внутрішнього менеджменту

Для збереження маржинальності та швидкої адаптації до ринкових умов менеджмент має змістити фокус із жорсткого адміністрування на операційну гнучкість, енергоефективність та автоматизацію.

7) вживання безпекових заходів від ймовірних влучань

Безпека хлібобулочного виробництва під час військової загрози вимагає комплексного підходу, оскільки хліб є об'єктом критичної інфраструктури, а виробництво містить додаткові ризики (газове обладнання, борошняний пил, високі температури). Тому необхідно створювати безпечні умови праці: облаштування укриттів безпосередньо на території підприємства з належними умовами для короткочасного відпочинку без зупинки критичних процесів.

Захист персоналу та оперативні дії (алгоритм під час тривоги: чіткий регламент дій для кожної зміни, обладнане укриття: сховище безпосередньо на території або у 2-хвилиній доступності).

Фізичний та інженерний захист інфраструктури (захист критичних вузлів, фасадне засклення, протипожежна безпека та захист від вторинних уражень).

Висновки та стратегічні орієнтири. В сучасних умовах невизначеності виграє той виробник, який зуміє адаптуватись до реалій ведення бізнесу, прийме всі міри для покращення прибутковості. А вона досягається не за рахунок простого підвищення цін, а через глибоку операційну ефективність, контроль втрат та диверсифікацію асортименту. Ще впровадження енергоефективних технологій, встановлення сучасного енергозберігаючого технологічного обладнання, раціональне використання наявних потужностей, перехід на заморожену продукцію та гнучке управління асортиментом, формування ефективної стратегії іноваційного розвитку - це драйвери збереження конкурентоспроможності та рентабельності галузі (Гріщенко, 2025).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Івченко В.М., Полонська О.М., Солошонок А.Л. (2025). Сучасні реалії ринку хлібопекарської продукції в Україні. *Економічний простір,* (124-130). https://doi.org/10.30838/EP.204.124-130

2. Гріщенко А.В. (2025). Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Агросвіт,* № 1. С. 77–89. URL: https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5441/5496

3. Нідельчу В. (2025). Логістичні обмеження та їх вплив на фінансову ефективність ланцюгів постачання хлібопекарських підприємств в умовах нестабільності. *Сталий розвиток економіки,* 3, С. 389-394. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-59

4. Стеценко Д.О., Рогач С.М. (2026). Аналіз стану ринку заморожених борошняних та хлібобулочних продуктів в Україні. *Економіка та суспільство,* (86). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-114