

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:
В.о. завідувача кафедри
_____ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ
«___» _____ 2026 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 «Маркетинг»
на тему: «Удосконалення асортиментної політики підприємства
на субринку здорових видів хліба»**

Виконала:
здобувачка 4 курсу, групи УМ-21
Саджениця Катерина Віталіївна _____

Керівник:
В.о. завідувача кафедри промислового маркетингу, д.е.н., професор
Жигалкевич Жанна Михайлівна _____

Рецензент:
Професор кафедри економіки та підприємництва, д. е. н., професор
Шашина Марина Володимирівна _____

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.
Здобувачка _____

Київ – 2026 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

в.о. завідувача кафедри

_____ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

«20» квітня 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу здобувачки

Саджениці Катерини Віталіївни

1. Тема роботи: «Удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку здорових видів хліба»
керівник роботи: Жигалкевич Жанна Михайлівна, професор, д.е.н.
затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с.
2. Термін подання здобувачем роботи: 07.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, аналітичні огляди ринку, галузеві публікації, відкриті статистичні дані, матеріали та фінансова звітність ТОВ «Київхліб» та конкурентів, результати онлайн-опитування споживачів.
4. Зміст пояснювальної записки:
 - а) аналітична частина:
 - надати характеристику діяльності підприємства;
 - проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище підприємства;
 - здійснити аудит маркетингової діяльності підприємства;

б) дослідницька частина:

- розкрити теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства;
- розробити план та здійснити маркетингове дослідження;
- провести аналіз та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;

в) рекомендаційна частина:

- розробити маркетингову програму удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку здорових видів хліба;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованої маркетингової програми.

5. Перелік ілюстративного матеріалу:

- титул: назва дипломної роботи, автор, керівник;
- ціль, об'єкт, суб'єкт, предмет дипломної роботи;
- характеристика підприємства та ринку;
- SWOT-аналіз;
- симптоми та маркетингова управлінська проблема;
- планування дослідження;
- результати дослідження;
- опис маркетингової програми удосконалення асортиментної політики;
- економічне обґрунтування;
- висновки.

6. Дата видачі завдання: 10.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.26–15.02.26	Виконано
2.	Характеристика діяльності ТОВ «Київхліб»	16.02.26–21.02.26	Виконано
3.	Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Київхліб»	02.03.26–07.03.26	Виконано
4.	Аудит маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб»	02.03.26–07.03.26	Виконано
5.	Теоретичні основи формування асортиментної політики підприємства	09.03.26–21.03.26	Виконано
6.	Планування та здійснення маркетингового дослідження	23.03.26–18.04.26	Виконано
7.	Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	20.04.26–02.05.26	Виконано
8.	Розроблення програми удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба	04.05.26–16.05.26	Виконано
9.	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	18.05.26–25.05.26	Виконано
10.	Оформлення роботи	26.05.26–01.06.26	Виконано
11.	Перевірка роботи на плагіат	01.06.26–03.06.26	Виконано
12.	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.26	Виконано
13.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06.26–07.06.26	Виконано

Здобувачка _____

Катерина САДЖЕНИЦЯ

Керівник _____

Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

АНОТАЦІЯ

Саджениця К. В. Удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку здорових видів хліба – Дипломна робота на правах рукопису, містить 80 сторінок основного тексту, 25 таблиць, 22 рисунки, 5 формул, 2 додатки. Перелік використаних джерел налічує 67 найменувань.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку здорових видів хліба.

Результати дослідження. Проаналізовано діяльність ТОВ «Київхліб», його фінансово-економічні показники, ресурсний потенціал та товарний портфель. Досліджено зовнішнє середовище підприємства та основні тенденції розвитку ринку хлібопекарської продукції. На основі ситуаційного аналізу, SWOT-аналізу та перехресного SWOT-аналізу виявлено маркетингову управлінську проблему.

Розглянуто теоретичні засади формування асортиментної політики та розроблено план маркетингового дослідження, що поєднав аналіз вторинної інформації та онлайн-анкетування споживачів. У межах дослідження проаналізовано субринок здорових видів хліба, асортиментні пропозиції конкурентів, наявний асортимент ТОВ «Київхліб» і споживчі уподобання щодо цієї категорії. За результатами дослідження підтверджено зацікавленість споживачів у здорових видах хліба та новій продуктивній лінійці бренду.

На основі отриманих результатів розроблено маркетингову програму запуску лінійки «Київхліб Daily Grain», до складу якої входять три товарні позиції, та комплекс заходів щодо її виведення на ринок. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність реалізації запропонованої програми.

Ключові слова: асортиментна політика, асортимент, ринок хлібопекарської продукції, субринок здорових видів хліба, маркетингове дослідження, споживчі уподобання, продуктова лінійка, маркетингова програма.

ANNOTATION

Sadzhenytsia K. V. Improvement of the Enterprise Assortment Policy in the Healthy Bread Submarket – Graduation thesis as a manuscript, consisting of 80 pages of main text, 25 tables, 22 figures, 5 formulas, and 2 appendices. The list of references includes 67 titles.

The aim of the graduation thesis is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the assortment policy of the enterprise in the healthy bread submarket.

Research results. The study analyzed the activities of LLC «Kyivkhib», its financial and economic indicators, resource potential, and product portfolio. The external environment of the enterprise and the main development trends of the bakery products market were examined. Based on the situational analysis, SWOT analysis, and cross-SWOT analysis, the marketing management problem was identified.

The theoretical foundations of assortment policy formation were examined, and a marketing research plan was developed, combining the analysis of secondary information and an online consumer survey. Within the research, the healthy bread submarket, competitors' product ranges, the existing assortment of LLC «Kyivkhib», and consumer preferences regarding this category were analyzed. The research results confirmed consumers' interest in healthy bread varieties and in a new product line of the brand.

Based on the obtained results, a marketing program for launching the «Kyivkhib Daily Grain» line was developed. The line includes three product items and a set of measures for its market launch. The economic substantiation confirmed the feasibility of implementing the proposed program.

Keywords: assortment policy, assortment, bakery products market, healthy bread submarket, marketing research, consumer preferences, product line, marketing program.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «КИЇВХЛІБ»: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ.....	10
1.1 Характеристика діяльності ТОВ «Київхліб».....	10
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Київхліб».....	17
1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб».....	30
Висновки до розділу 1.....	38
РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	39
2.1 Теоретичні основи удосконалення асортиментної політики.....	39
2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження.....	46
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження.....	52
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ».....	67
3.1 Розроблення маркетингової програми удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба.....	67
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	77
Висновки до розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	95

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

БКГ – Бостонська консалтингова група

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ERP – Enterprise Resource Planning (планування ресурсів підприємства)

HoReCa – Hotel, Restaurant, Café/Catering (сегмент готелів, ресторанів, кафе та кейтерингу)

IRR – Internal Rate of Return (внутрішня норма дохідності)

ISO – International Organization for Standardization (Міжнародна організація зі стандартизації)

NPV – Net Present Value (чиста приведена вартість)

POS – Point of Sale (місце продажу)

R&D – Research and Development (дослідження та розробки)

ROI – Return on Investment (рентабельність інвестицій)

ROMI – Return on Marketing Investment (рентабельність маркетингових інвестицій)

SMM – Social Media Marketing (маркетинг у соціальних мережах)

SWOT – Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози)

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасна харчова промисловість функціонує в умовах нестабільного зовнішнього середовища та макроекономічних викликів. Вплив цих чинників простежується і на ринку хлібопекарської продукції: зростання витрат на сировину, енергоносії, логістику ускладнює діяльність підприємств, а конкуренція з боку великих виробників і міні-пекарень, які швидше адаптують асортимент до змін попиту, посилює боротьбу за споживача. За таких умов асортиментна політика набуває важливого значення, оскільки дозволяє підприємствам адаптувати товарну пропозицію до змін попиту, підтримувати конкурентоспроможність і зберігати ринкові позиції. Одним із перспективних напрямів розвитку ринку є субринок здорових видів хліба, що формується під впливом переорієнтації попиту від традиційних видів хліба до продукції з покращеним складом. Для великих виробників цей субринок є перспективним, оскільки оновлення асортименту створює можливості для утримання наявних і залучення нових споживачів, а також формування додаткового джерела прибутку.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку здорових видів хліба.

Досягнення поставленої мети потребувало вирішення таких **завдань**:

- надати характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище підприємства;
- здійснити аудит маркетингової діяльності підприємства;
- розкрити теоретичні основи удосконалення асортиментної політики;
- спланувати та здійснити маркетингове дослідження;
- проаналізувати та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;
- розробити маркетингову програму удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку здорових видів хліба;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є асортиментна політика.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення асортиментної політики підприємства на субринку здорових видів хліба.

У дипломній роботі використано такі **методи дослідження**: аналіз і узагальнення – для оцінки діяльності ТОВ «Київхліб», маркетингового середовища та теоретичних засад асортиментної політики; порівняння – для дослідження конкурентів; матрицю БКГ – для оцінки товарних груп; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз діяльності підприємства; кабінетне дослідження та онлайн-анкетування – для збору вторинної та первинної інформації; графічний метод – для візуалізації результатів; економіко-математичні методи – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові та навчально-методичні джерела з маркетингу, аналітичні огляди ринку, галузеві публікації, відкриті статистичні дані, матеріали та фінансова звітність ТОВ «Київхліб», інформація про конкурентів, та результати проведеного онлайн-опитування споживачів. Обробка результатів здійснювалася з використанням MS Excel.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що запропонована маркетингова програма може бути використана ТОВ «Київхліб» для удосконалення асортиментної політики на субринку здорових видів хліба. Її реалізація сприятиме формуванню цілісної лінійки здорових видів хліба, посиленню позицій підприємства на субринку та створенню передумов для отримання додаткового прибутку.

Апробація результатів дослідження. За темою дипломної роботи опубліковано тези: Саджениця К. В., Жигалкевич Ж. М. Управління асортиментом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. B2B Marketing : зб. наук. праць XIX Міжнар. наук.-практ. конференції, м. Київ, 30 квітня 2026 р. С. 170–171.

РОЗДІЛ 1 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «КИЇВХЛІБ»: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

1.1 Характеристика діяльності ТОВ «Київхліб»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Київхліб» є одним з найбільших виробників хліба, хлібобулочних та кондитерських виробів в Україні. Підприємство від часу свого заснування утримує лідерські позиції на ринку хлібопекарської продукції [1].

Становлення «Київхліб» розпочалось у 1930 році, коли у Києві було започатковано промислове випікання хліба та створено Київський трест «Головхліб». У 1995 році, на базі державного підприємства, було сформовано сучасну структуру ТОВ «Київхліб». Важливим етапом у розвитку підприємства стало його входження з 2024 року до складу міжнародної групи компаній ALVIVA GROUP, що об'єднує українських виробників харчової продукції [2]. Така інтеграція створила додаткові можливості для зміцнення ринкових позицій компанії, розширення напрямів її розвитку та вдосконалення маркетингової діяльності.

На сучасному етапі ТОВ «Київхліб» характеризується значним виробничим потенціалом та масштабами функціонування: підприємство щоденно виготовляє понад триста тонн продукції, а його виробнича інфраструктура охоплює сім виробничих майданчиків, що дозволяє забезпечувати населення свіжим хлібом [1]. Водночас компанія розвиває власну роздрібну мережу, яка налічує близько 200 фірмових магазинів у місті Києві та Київській області, що дозволяє здійснювати безпосередню реалізацію продукції кінцевим споживачам і підвищувати ефективність збутової діяльності [3].

Упродовж останніх років ТОВ «Київхліб» активно розширює діяльність на міжнародному ринку, беручи участь у провідних галузевих виставках, зокрема «Gulfood 2026» у Дубаї та «Anuga 2025» у Кельні. Компанія

орієнтується на підвищення частки експортних поставок до 25% у загальному обсязі виробництва, що супроводжується зростанням показників зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, у 2025 році обсяги експорту збільшилися на 33% порівняно з попереднім роком, при цьому продукція підприємства постачається до близько 30 країн світу та реалізується через великі міжнародні торговельні мережі [4–6].

ТОВ «Київхліб» має широкий асортимент продукції, що налічує понад 250 найменувань, зокрема хліб, лаваші, пряники, сушки, здобні вироби, круасани, печиво, соломку, сухарі та вафлі. Продукція підприємства реалізується під такими торговими марками, як «Київхліб», «Super Toast», «Norden Brod», «British Sandwich», «Takolini», «Tia Tortilla» та «Tendi». Після 2024 року компанія активізувала роботу над оновленням і розширенням продуктового портфеля, зокрема шляхом розвитку наявних категорій продукції та виведенням нових продуктів на ринок [7].

Важливим напрямом розвитку ТОВ «Київхліб» є трансформація позиціонування бренду відповідно до сучасних ринкових тенденцій. Раніше підприємство асоціювалося з концепцією «вірність традиціям», що відображало його історичну спадщину. Водночас у сучасних умовах компанія оновлює бренд, поєднуючи традиційні цінності з сучасними підходами до розвитку продукту та комунікації зі споживачами. Це знаходить відображення у новому позиціонуванні «Київхліб – розвиваємо смаки сучасності з вірністю традиціям», а також у зміні візуальної айдентики, зокрема оновленні логотипу [1].

ТОВ «Київхліб» активно представлено у цифровому просторі та системно використовує онлайн-канали для комунікації зі споживачами і просування продукції. Підприємство має офіційний вебсайт із каталогом продукції, блогом і розділом рецептів, який забезпечує надання інформації про продукцію та діяльність компанії [3]. Водночас компанія активно веде сторінки у соціальних мережах, зокрема Facebook, Instagram, TikTok та YouTube, адаптуючи контент до особливостей кожної платформи та актуальних трендів, а також розширює присутність у нових медіа, зокрема Threads. Показовим результатом розвитку

цифрової присутності підприємства стало те, що бренд «Київхліб» став першим серед підприємств харчової промисловості України, який отримав «Срібну кнопку» YouTube – відзнаку за досягнення 100 тисяч підписників [8]. Наразі офіційний YouTube-канал компанії налічує понад 267 тис. підписників [9].

Організаційна структура ТОВ «Київхліб» побудована за лінійно-функціональним принципом і характеризується централізованим управлінням та розподілом повноважень між керівниками основних функціональних напрямів діяльності (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Організаційна структура ТОВ «Київхліб»

(розроблено автором)

Провідну роль у забезпеченні ринкової діяльності відіграють підрозділи комерційного блоку – відділи маркетингу, логістики та комерційний відділ. На підприємстві функціонує окремий відділ маркетингу, що свідчить про належний рівень уваги до дослідження ринку, формування попиту та просування продукції. Маркетинговий підрозділ підпорядковується комерційному директору, що забезпечує узгодженість маркетингових і збутових рішень.

Взаємодія підрозділів має комплексний характер: маркетинг формує попит, продажі забезпечують реалізацію продукції, логістика – її розподіл, виробництво – виготовлення відповідно до потреб ринку, а фінансовий підрозділ контролює використання ресурсів.

Вивчення ресурсного потенціалу підприємства дало змогу стверджувати, що він спрямований на оцінку його внутрішніх можливостей і обмежень. Важливим складником такого аналізу є фінансовий аспект, який відображено в табл. 1.1, де наведено динаміку фінансово-економічних показників ТОВ «Київхліб» за останні три роки.

Таблиця 1.1 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Київхліб» у 2023–2025 рр.

Назва показника	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	4 258 758	4 717 595	5 527 560
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 722 823	2 818 910	3 417 217
Валовий прибуток, тис. грн	1 535 935	1 898 685	2 110 343
Витрати на збут, тис. грн	1 411 609	1 704 054	2 028 635
Фінансові витрати, тис. грн	4 077	2 052	24 265
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	9 693	22 609	-73 073
Активи, тис. грн	778 987	974 472	843 535
Коефіцієнт покриття, %	44,6	57,5	-19,4
Коефіцієнт автономії, %	3,6	5,2	-2,6

Складено за даними [10]

За результатами аналізу табл. 1.1 можна зробити висновок, що у 2024 р. спостерігалось покращення більшості фінансово-економічних показників. У 2025 р. підприємство зберігало позитивну динаміку зростання чистого доходу від реалізації, причому темпи його приросту перевищували зростання собівартості, що вказує на ефективність основної діяльності. Співвідношення чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Київхліб» у 2023–2025 рр. наведено на рис. 1.2.

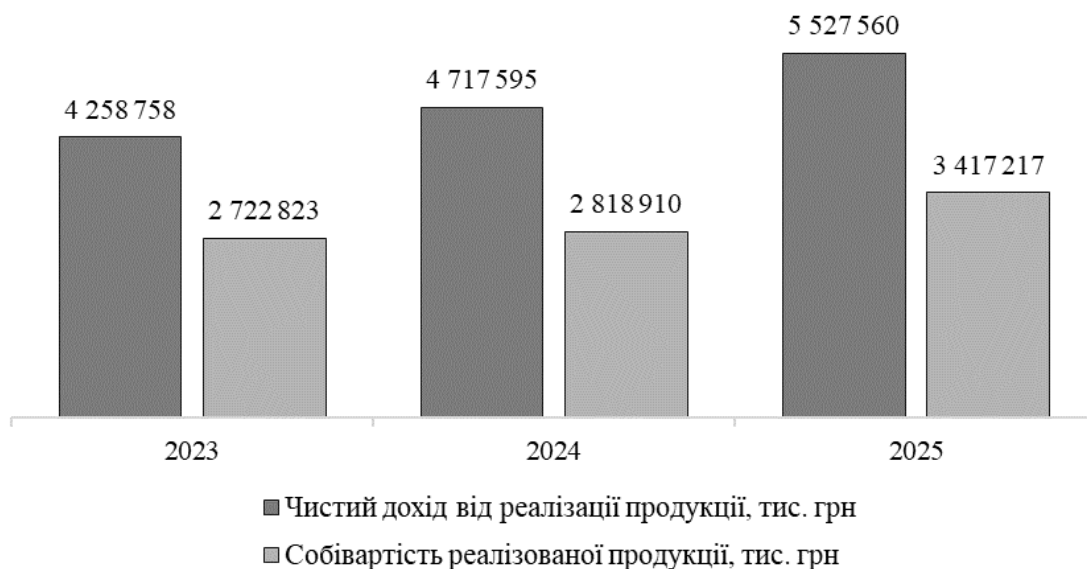


Рисунок 1.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Київхліб» у 2023–2025 рр.

Побудовано за даними [10]

Водночас у 2025 р. зафіксовано чистий збиток і погіршення окремих показників фінансової стійкості. Однією з причин такої динаміки стало суттєве зростання витрат на збут, пов'язане з активною фазою розвитку підприємства та розширенням його ринкової присутності, що наочно відображено на рис. 1.3.

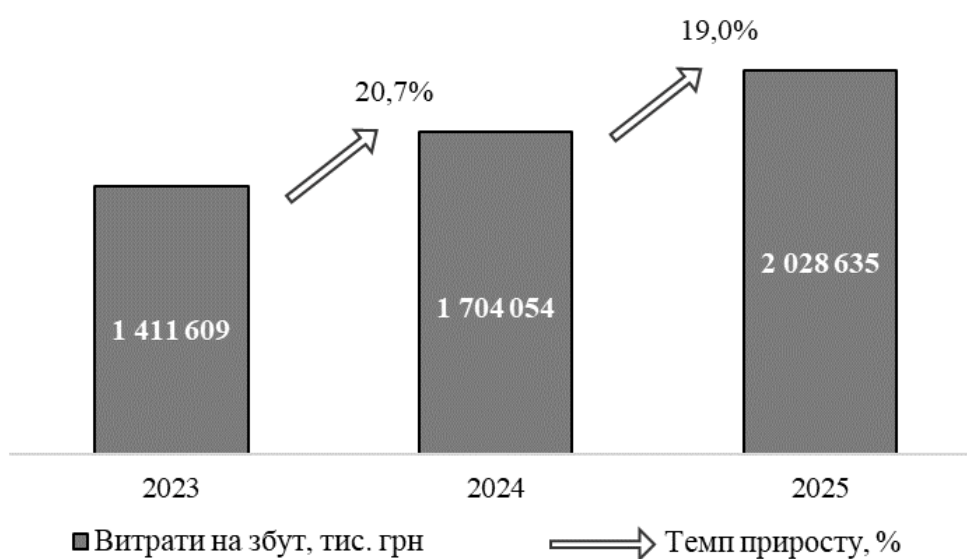


Рисунок 1.3 – Динаміка витрат на збут ТОВ «Київхліб» у 2023–2025 рр.

Побудовано за даними [10]

При цьому значна частка витрат на збут була здійснена в останньому кварталі, тому їх вплив ще не повною мірою відобразився у фінансових результатах. Поряд із цим, на фінансовий результат негативно вплинуло зростання фінансових витрат, зокрема на обслуговування кредитів. Водночас підприємство зберігає достатній рівень активів, що забезпечує основу для стабільного функціонування та подальшого розвитку. Додатковим фактором стійкості є належність ТОВ «Київхліб» до групи компаній ALVIVA GROUP, що розширює можливості залучення інвестицій.

Результати ресурсного аналізу ТОВ «Київхліб», що відображають характеристику основних видів ресурсів підприємства, узагальнено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Ресурсний аналіз підприємства

Вид ресурсу	Характеристика ресурсу
Матеріальні	7 виробничих потужностей із загальною продуктивністю близько 300 т продукції на добу, автоматизовані виробничі лінії та сучасне обладнання, розвинена логістична інфраструктура, близько 510 автомобілів для доставки продукції, 200 фірмових магазинів, що забезпечує достатній рівень матеріального забезпечення для безперервного виробництва і збуту.
Фінансові	Підприємство зберігає прибутковість основної діяльності (валовий прибуток у 2025 р. становив 2 110 343 тис. грн), що на 11,1% більше, ніж у 2024 р., водночас зафіксований чистий збиток, що обумовлено зростанням витрат на збут. Обсяг активів залишається достатнім для забезпечення стабільного функціонування підприємства та, за потреби, залучення зовнішнього фінансування. У 2025 р. в розвиток підприємства було інвестовано близько 400 млн грн, що свідчить про наявність інвестиційної підтримки та потенціал подальшого зростання.
Кадрові	Близько 4000 працівників; сформований кваліфікований кадровий склад, що забезпечує ефективність виробничих і збутових процесів; у структурі персоналу налічується близько 50 R&D-технологів, що сприяє розробці та впровадженню нових продуктів; постійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до сучасних вимог виробництва.
Інформаційні	Фінансова та управлінська звітність підприємства, галузеві та ринкові дослідження, а також дані ERP-системи, що забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських і маркетингових рішень.
Цифрові	ERP-система для планування та контролю ресурсів і виробничо-збутових процесів; цифрові канали комунікації та просування (офіційний сайт, Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Threads), що підтримують збут і взаємодію зі споживачами.
Нематеріальні	Висока впізнаваність бренду «Київхліб», портфель торгових марок («Київхліб», «Super Toast», «Norden Brod», «British Sandwich», «Takolini», «Tia Tortilla», «Tendi»), міжнародна сертифікація системи управління якістю ISO 9001 та інші стандарти, що підтверджують стабільність якості.

Складено автором на основі [11–12; 3; 10]

Отже, проведений ресурсний аналіз дає підстави стверджувати, що ТОВ «Київхліб» має достатньо розвинену ресурсну базу для забезпечення стабільної діяльності та реалізації маркетингових завдань. Потужна матеріально-технічна база та наявність мережі фірмових магазинів забезпечують безперервність виробництва і широке охоплення ринку, а кваліфікований кадровий склад – ефективність виробничих і збутових процесів. Сформований бренд і розвинені цифрові канали комунікації підсилюють ринкові позиції підприємства та сприяють просуванню продукції. Водночас фінансові результати свідчать про наявність певних фінансових обмежень, зокрема зростання витрат на збут, що призвело до чистого збитку в 2025 році. Разом із тим це не свідчить про відсутність потенціалу розвитку, оскільки підприємство зберігає прибутковість основної діяльності, залучає інвестиції у власний розвиток та продовжує посилювати маркетингову активність.

У табл. 1.3 узагальнено внутрішні можливості підприємства та їх вплив на маркетингову діяльність. Це дає змогу визначити напрями подальшого розвитку та підвищення ефективності діяльності.

Таблиця 1.3 – Узагальнення внутрішніх можливостей ТОВ «Київхліб»

Внутрішній фактор	Прояв фактору на підприємстві	Наслідки для маркетингової діяльності	Потреба в удосконаленні
1	2	3	4
Лідер на ринку	Сформована стабільна клієнтська база та стійкий попит на продукцію.	Можливість формування ринкових трендів та впливу на попит.	Утримання позицій за рахунок інновацій та оновлення асортименту.
Висока впізнаваність бренду	Сформований бренд «Київхліб», висока довіра споживачів.	Знижує витрати на просування та підвищує ефективність комунікацій.	Підтримка та розвиток бренду.
Наявність фірмової торговельної мережі	Власна роздрібна мережа (близько 200 торгових точок у Києві та Київській області).	Забезпечує прямий доступ до споживача, контроль збуту та підвищує представленість бренду.	Розширення мережі на території України.
Широкий асортимент продукції	Понад 250 найменувань продукції та 7 торгових марок.	Сприяє охопленню різних сегментів споживачів і підвищує конкурентоспроможність.	Оновлення асортименту відповідно до ринкових трендів.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3	4
Потужна виробнича база	Наявність сучасного обладнання та автоматизованих ліній для виробництва.	Забезпечує стабільність якості продукції та можливість розширення асортименту.	Подальша модернізація обладнання та впровадження інновацій.
Активна цифрова присутність	Офіційний сайт і активна присутність у соціальних мережах.	Сприяє ефективній комунікації зі споживачами, підвищує впізнаваність бренду та стимулює попит.	Моніторинг цифрових трендів і оперативне реагування на зміни.
Наявність кваліфікованого персоналу	Близько 4000 працівників, системне навчання.	Підтримує стабільність виробництва та якісну реалізацію маркетингових заходів.	Подальший розвиток компетенцій персоналу.
Наявність власної транспортної інфраструктури	Близько 510 автомобілів для доставки продукції.	Забезпечує широке охоплення ринку та стабільну представленість у торгових точках.	Оптимізація доставки продукції та зниження витрат.

(сформовано автором)

Отже, проведений аналіз свідчить про сильні ринкові позиції ТОВ «Київхліб», які забезпечуються потужною виробничою базою, розвиненою збутовою мережею та високою впізнаваністю бренду. Водночас для збереження та посилення лідерства компанії доцільно й надалі системно аналізувати ринок і потреби споживачів, своєчасно оновлювати асортимент, а також використовувати наявний потенціал для формування ринкових тенденцій.

1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Київхліб»

Наступним етапом дослідження став аналіз зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Київхліб». Аналіз було зосереджено на ринку хлібопекарської продукції як ключовому напрямі діяльності підприємства. Насамперед розглянемо чинники макросередовища, які визначають умови функціонування ринку та впливають на маркетингову діяльність підприємства.

Під час аналізу політико-правових факторів встановлено, що найбільш вагомим серед них є війна в Україні. Постійні атаки спричиняють пошкодження логістичної інфраструктури, що порушує постачання сировини та дистрибуцію готової продукції. У таких умовах підприємство змушене перебудовувати ланцюги постачання, шукати альтернативні маршрути та працювати в умовах перебоїв, що призводить до зростання собівартості продукції. Крім того, зберігається ризик пошкодження виробничих потужностей, що може спричинити зупинку виробництва. Важливим чинником є також мобілізація населення, яка посилює дефіцит трудових ресурсів. У галузі це вже проявляється у зміні режимів роботи підприємств, скороченні обсягів виробництва та звуженні асортименту, що ускладнює забезпечення безперервності виробничих процесів [13].

Щодо економічних факторів, то впродовж останніх років спостерігається суттєве зростання вартості ключових ресурсів, необхідних для виробництва: ціна на борошно за два роки зросла приблизно на 40%, а вартість упаковки лише за останні три місяці підвищилася близько на 30%, що безпосередньо призводить до зростання собівартості продукції. Водночас вагомим фактором є зростання вартості енергоносіїв і пального. На початку 2026 року тарифи на електроенергію зросли майже на 30%, а підвищення цін на паливо через нестабільність на ринку пального вже вплинули на діяльність 66% компаній. Окрему загрозу становлять перебої в електропостачанні, спричинені пошкодженням енергетичної інфраструктури. Підприємства змушені використовувати дизельні генератори для забезпечення безперервності виробництва, що є значно дорожчим. У сукупності ці фактори зумовили підвищення витрат хлібопекарських підприємств на 6–7% з початку 2026 року, що впливає на фінансові результати діяльності підприємств та ускладнює їх функціонування в поточних умовах [13–17].

Досліджуючи демографічні фактори, встановлено, що у 2025 році з України виїхали та не повернулися близько 290 тис. осіб, що свідчить про подальше скорочення чисельності населення і трудового потенціалу країни [18].

Така динаміка створює загрозу зменшення споживчого попиту на внутрішньому ринку. Водночас посилюється дефіцит трудових ресурсів, що ускладнює забезпечення підприємств необхідною кількістю персоналу, підвищує витрати на залучення та утримання працівників, і негативно впливає на обсяги виробництва та реалізації продукції [19].

Аналіз впливу природних факторів засвідчив, що у 2025 році спостерігалось зниження врожайності зернових культур внаслідок посушливих погодних умов: вона була на 19% нижчою порівняно з 2024 роком і на 13% нижчою за середній показник останніх п'яти років [20–21]. У результаті формується ризик скорочення пропозиції зернової сировини на ринку та зростання її вартості, що безпосередньо зумовлює підвищення собівартості продукції хлібопекарських підприємств. Це, своєю чергою, може призводити до необхідності перегляду цінової політики, оптимізації витрат і пошуку альтернативних джерел постачання сировини.

Серед соціокультурних факторів варто виділити зростання інтересу до здорового харчування, що зумовлює підвищення попиту на продукцію з покращеними складом, зокрема на здорові види хліба [22]. Це створює для ТОВ «Київхліб» можливості розширення асортименту за рахунок виведення нових продуктів, зокрема здорових видів хліба, залучення нових сегментів споживачів та збільшення ринкової частки.

Досліджуючи технологічні фактори, встановлено, що на тлі зростання цін на електроенергію важливого значення набувають модернізація технологій та впровадження енергоефективного обладнання, що дозволяє підвищити продуктивність, зменшити витрати і раціональніше використовувати ресурси [23]. Крім того, розвиток технологій сприяє автоматизації виробничих процесів, дозволяючи частково зменшити потребу у трудових ресурсах, що особливо актуально в умовах зростання дефіциту робочої сили, зумовленого демографічними тенденціями. У сукупності це створює можливості для підвищення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Узагальнені результати аналізу факторів макросередовища наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Аналіз макросередовища ТОВ «Київхліб»

№	Фактор	Загроза	Можливість
1.	Атаки росії на території України	Ризик пошкодження виробничих потужностей і логістики, перебої в постачанні та зростання витрат.	–
2.	Мобілізація населення	Дефіцит трудових ресурсів, та ускладнення діяльності підприємства.	–
3.	Зростання цін на сировину	Підвищення собівартості продукції.	–
4.	Відключення електроенергії через пошкодження енергетичної інфраструктури	Перебої у виробничому процесі, зростання витрат через генератори.	–
5.	Зростання цін на енергоносії (паливо та електроенергію)	Зростання витрат на логістику та виробництво.	–
6.	Скорочення чисельності населення внаслідок міграції	Ризик зниження обсягів продажу та дефіциту кваліфікованих кадрів.	–
7.	Зниження врожаю зерна внаслідок посухи	Зростання цін на сировину та підвищення собівартості продукції.	–
8.	Зростання інтересу до здорового харчування	–	Збільшення частки ринку за рахунок розвитку асортименту здорових видів хліба.
9.	Модернізація виробничих технологій	–	Підвищення ефективності виробництва.
10.	Перехід на енергоефективне обладнання	–	Зниження витрат на енергоносії та підвищення рентабельності.

(складено автором)

Узагальнюючи, вплив факторів макросередовища на діяльність ТОВ «Київхліб» проявляється у зростанні витрат і ускладненні виробничо-логістичних процесів, що підвищує вимоги до ефективності управління. За таких умов ключового значення набуває здатність своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати діяльність. Водночас

ринкові тенденції відкривають можливості для розвитку, зокрема через оновлення асортименту відповідно до сучасних запитів споживачів і підвищення ефективності використання ресурсів.

Для оцінки стану ринку хлібопекарської продукції доцільно здійснити аналіз мезосередовища підприємства, який дозволяє охарактеризувати місткість ринку, динаміку його розвитку та ключові галузеві тенденції. За даними Pro-Consulting, у 2022 р. обсяг ринку скоротився на 14,85% порівняно з 2021 роком (рис. 1.4). Така негативна динаміка була зумовлена наслідками повномасштабної війни, зокрема порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможності населення, тимчасовою зупинкою діяльності окремих підприємств та масовою міграцією населення за кордон, що зумовило скорочення внутрішнього попиту. У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення ринку після початку повномасштабного вторгнення: обсяг зріс на 2,33% у 2023 р. та на 2% у 2024 р. Це свідчить про відновлення виробничих процесів, стабілізацію попиту та адаптацію хлібопекарської галузі до нових умов функціонування. Водночас, попри позитивну динаміку останніх років, місткість ринку залишається нижчою за довоєнний рівень [24–25].

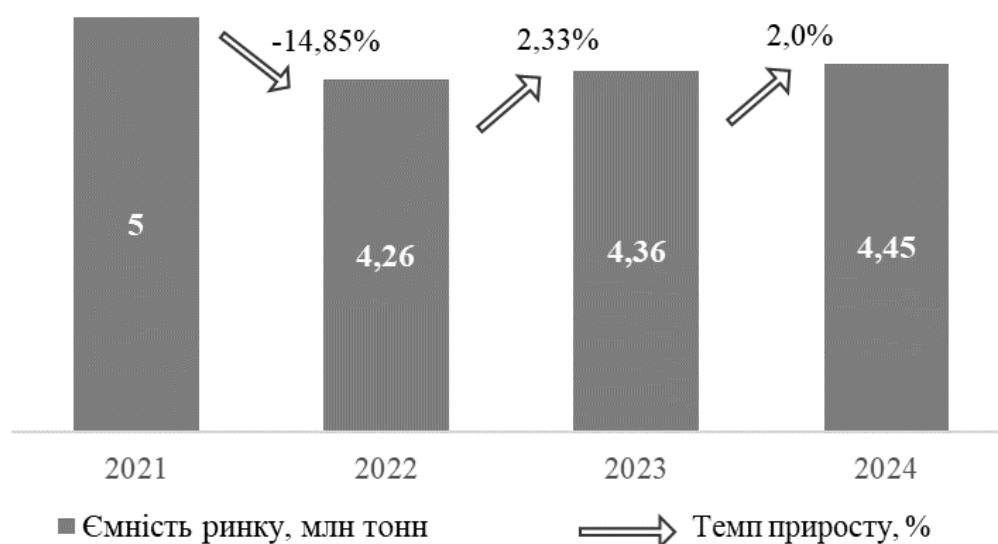


Рисунок 1.4 – Ємність ринку хлібопекарської продукції України
за 2021–2024 роки

Побудовано за даними [24–25]

У вартісному вимірі у 2022 р. спостерігалось зростання ринку, попри скорочення обсягів споживання у натуральному вираженні. Обсяг ринку становив близько 30,8 млрд грн, що перевищує показник 2021 р. (30,5 млрд грн) та зумовлено інфляційними процесами і підвищенням собівартості продукції. У подальшому ринок функціонував в умовах певних коливань, однак поступово адаптувався до змін у зовнішньому середовищі. За прогнозами, у 2025 р. його місткість мала сягнути 33,6 млрд грн, що перевищує довоєнний рівень. Водночас зростання у вартісному вираженні значною мірою зумовлене підвищенням цін на продукцію внаслідок подорожчання енергоносіїв, палива та сировини [26].

Про поступове відновлення галузі свідчить зростання експорту хлібобулочних виробів. У структурі ринку його частка зросла з 29% у 2022 р. до 39% у 2024 р., що вказує на розширення присутності української продукції на зовнішніх ринках. Водночас частка імпорту суттєво скоротилася – з 39% у 2023 р. до 18% у 2024 р., що свідчить про зміцнення позицій національних виробників на внутрішньому ринку та поступове заміщення імпоротної продукції [27]. У сукупності такі зміни відображають перерозподіл ринку на користь вітчизняних підприємств і посилення їх ролі як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ринок хлібопекарської продукції розвивається під впливом зміни споживчих уподобань, що проявляється у переорієнтації попиту. Зокрема, спостерігається поступове зниження інтересу до традиційних масових сортів хліба та зростання попиту на продукцію з додатковими корисними властивостями. До таких належать безглютенові вироби, а також продукція з використанням фортифікованого борошна, частка якого вже становить близько 3% ринку. Водночас змінюється структура споживчих пріоритетів: за результатами досліджень, ціна посідає лише третє місце серед критеріїв вибору, поступаючись таким характеристикам, як свіжість і якість продукції. Це вказує на зростання ролі складу продукції та створює передумови для розвитку хліба з покращеними властивостями [28–29].

Окремо слід відзначити розвиток крафтового хліба, який формується переважно невеликими пекарнями та базується на використанні оригінальних рецептур. Незважаючи на вищу собівартість, попит на таку продукцію зростає, що свідчить про готовність споживачів платити за натуральність і унікальність.

Паралельно активно розвивається субринок заморожених хлібобулочних виробів, який відповідає потребі у зручності та можливості споживання свіжої продукції у будь-який час. Попит на такі продукти зростає як з боку кінцевих споживачів, так і з боку торговельних мереж і закладів HoReCa. Крім того, поширюється практика придбання половини хлібини, що пов'язано не лише з прагненням зменшити витрати, а й із більш раціональним підходом до споживання та зниженням харчових відходів [30].

З огляду на вказані тенденції, очікується подальше скорочення частки традиційного хліба масового попиту та зростання частки крафтових і здорових видів хліба, зокрема бездріжджового, цільнозернового, хліба на заквасці та виробів із додаванням натуральних інгредієнтів. Вища ціна такої продукції зумовлюватиме збільшення обсягів ринку у вартісному вираженні.

Зазначені тенденції свідчать про зміну споживчих уподобань на ринку хлібопекарської продукції, яка найбільшою мірою проявляється у категорії хліба як продукту щоденного попиту з високою частотою купівлі. Це зумовлює необхідність аналізу споживачів у межах цієї категорії з метою формування пропозиції, що відповідає актуальному попиту.

Найбільш суттєві відмінності між споживачами хліба проявляються у їх поведінці, зокрема у мотивах купівлі та особливостях споживання. Водночас сегментація за географічними та демографічними ознаками є менш доцільною, оскільки споживання хліба має масовий характер і такі відмінності не є визначальними для формування попиту. Тому сегментацію споживачів ТОВ «Київхліб» доцільно здійснювати за поведінковими характеристиками; результати наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Аналіз споживачів ТОВ «Київхліб»

Сегмент споживачів	Характеристика	Потреби та мотиви купівлі	Поведінкові особливості
Традиційні споживачі	Найбільш численний сегмент, для якого хліб є товаром повсякденного попиту; орієнтується на масові види хліба.	Забезпечення базової потреби в харчуванні; доступна ціна; стабільна якість і звичні смакові характеристики.	Регулярно купують стандартні види хліба; обирають знайомі бренди; часто орієнтуються на ціну та акції; рідко змінюють вибір.
Споживачі, орієнтовані на здорове харчування	Приділяють увагу складу продукції та її впливу на здоров'я; дотримуються принципів збалансованого раціону.	Прагнення до здорового способу життя; вибір продукції з підвищеним вмістом клітковини, зниженим вмістом цукру та добавок.	Уважно читають склад на упаковці; обирають цільнозерновий, бездріжджовий хліб; готові платити вищу ціну; покупки менш часті, але більш усвідомлені.
Споживачі, що прагнуть смакової різноманітності	Орієнтуються на розширений асортимент, відкриті до нових смаків та рецептур.	Бажання урізноманітнити раціон, отримання нових смакових вражень.	Схильні до експериментів; часто змінюють вибір продукції; менш чутливі до ціни.
Споживачі, що віддають перевагу зручним форматам споживання	Визначальним є зручність використання продукції та її відповідність швидкому темпу життя.	Економія часу, зручність споживання, придатність продукту для швидких перекусів і приготування страв.	Часто здійснюють імпульсні покупки; обирають нарізану продукцію (тостовий, сендвічний хліб); помірна цінова чутливість.

(складено автором)

Підсумовуючи результати аналізу, варто зазначити, що ТОВ «Київхліб» загалом забезпечує формування асортименту з урахуванням потреб різних споживчих сегментів. Водночас найбільш перспективним напрямом розвитку є сегмент споживачів, орієнтованих на здорове харчування, оскільки він пов'язаний зі зростанням попиту на продукцію з підвищеною харчовою цінністю та характеризується більш усвідомленим підходом до вибору і нижчою чутливістю до ціни. Таким чином, зазначений сегмент доцільно розглядати як ключовий напрям подальшого удосконалення асортиментної політики підприємства та посилення його ринкових позицій.

Конкурентне середовище є одним із ключових чинників, що визначає напрями формування маркетингової діяльності підприємства. Український ринок хлібопекарської продукції характеризується монополістичною конкуренцією, що проявляється у наявності значної кількості виробників та диференціації продукції. Структура ринку за основними виробниками представлена на рис. 1.5.

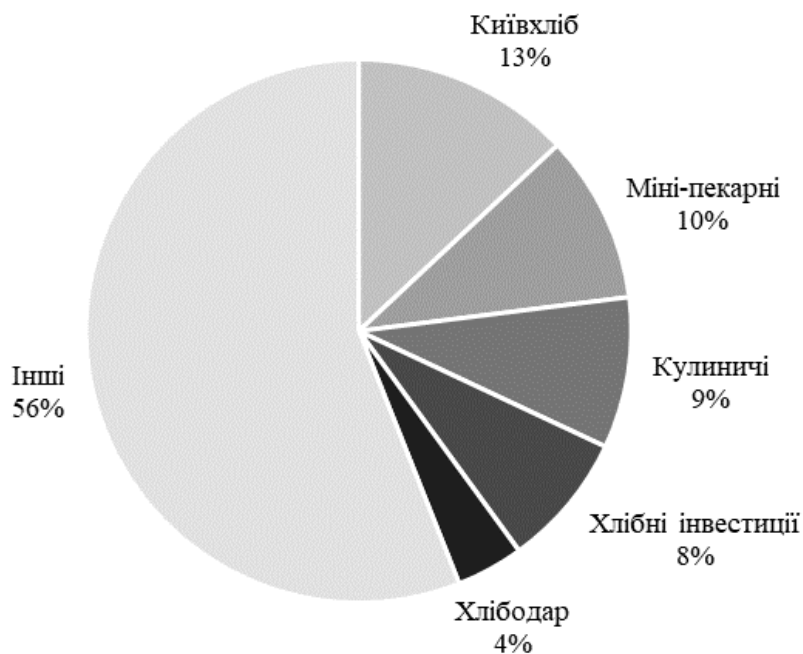


Рисунок 1.5 – Розподіл ринкових часток, %
(сформовано автором)

Розподіл ринкових часток свідчить, що ринок хлібопекарської продукції України є фрагментованим і поєднує великих виробників із значною кількістю локальних гравців, зокрема міні-пекарень та регіональних підприємств. Лідуючу позицію займає ТОВ «Київхліб», тоді як його найближчими конкурентами є ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулиничі» та ТОВ «Хлібні інвестиції». Така структура ринку зумовлює високий рівень конкуренції, за якого формування конкурентних переваг відбувається не лише за рахунок ціни, а й через диференціацію асортименту продукції, її якісні характеристики, розвиток брендів та ефективність збутових каналів. При цьому конкуренція

проявляється як на товарно-родовому рівні – між хлібом та іншими видами хлібобулочної продукції, так і на товарно-видовому – між різними видами хліба.

Бар'єри входу на ринок хлібопекарської продукції є відносно низькими через відсутність значних технологічних і регуляторних обмежень, доступність сировини та можливість організації виробництва у невеликих масштабах без значних інвестицій. Крім того, виробничі процеси є відносно стандартизованими, а базові технології – широко доступними. За таких умов імовірність появи нових учасників є високою, що зумовлює активний розвиток міні-пекарень та пекарень при супермаркетах, які швидко адаптують асортимент до змін попиту, зокрема за рахунок впровадження крафтових і здорових видів хліба [31]. Водночас вихід з ринку є ускладненим і супроводжується фінансовими втратами, оскільки потребує ліквідації виробничих активів, зокрема спеціалізованого обладнання з обмеженими можливостями перепрофілювання, а також врегулювання договірних зобов'язань із постачальниками та торговельними мережами.

З огляду на високий рівень конкуренції на ринку доцільним є дослідження основних конкурентів ТОВ «Київхліб». Їхні ключові переваги та слабкі сторони узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Київхліб»

Конкурент	Основні переваги	Основні слабкі сторони
ТОВ «Комбінат хлібопечення «Куличичі»	Розвинена мережа фірмових магазинів у 10 містах України; фокус на розвиток нових виробництв; можливість замовлення продукції через власний сайт; високий рівень впізнаваності.	Нерівномірне територіальне покриття, менше глибина асортименту хліба.
ТОВ «Хлібні інвестиції»	Нижчий рівень цін; технології «чистого виробництва», які подовжують термін зберігання без домішок; сучасне обладнання; широкий асортимент.	Орієнтація переважно на масовий сегмент; слабка присутність в соціальних мережах; уповільнена адаптація до змін споживчого попиту.
ТОВ «Хлібодар»	Сильні позиції на субринку здорових видів хліба, зокрема наявність у асортименті продукції без цукру, веганських виробів розвиток напряму замороженої продукції та HoReCa.	Вужчий асортимент порівняно з конкурентами; переважна концентрація діяльності у західних регіонах; менші масштаби виробництва.

Складено автором за даними [32–34]

Проведений аналіз конкурентного середовища свідчить, що ТОВ «Київхліб» функціонує в умовах інтенсивної конкуренції, де діють сильні гравці з розвиненим асортиментом, впізнаваними брендами та ефективно налагодженими каналами збуту. Водночас порівняння з основними конкурентами дає підстави вважати, що попри лідерські позиції підприємства, існують чіткі вектори подальшого розвитку – зокрема, посилення асортиментної політики через розвиток субринку здорових видів хліба, а також розширення географії фірмової мережі.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Київхліб» упродовж останніх років працює над зниженням залежності від зовнішніх постачальників через розвиток вертикальної інтеграції в межах ALVIVA GROUP, до складу якої входить підприємство. У 2024 році група вийшла на аграрний ринок, а у 2025 році збирає перший врожай, сформувавши власну сировинну базу. Розвиток внутрішніх напрямів у межах групи вже забезпечує покриття близько 10% потреб підприємств у сировині [35]. Важливу роль у забезпеченні ресурсів відіграє компанія «Київмлин», що входить до складу групи та виробляє борошно, «Юнібленд», яка постачає хлібопекарські суміші та поліпшувачі, та «Авентин», що забезпечує підприємство пакувальними матеріалами [36]. Зокрема, у 2025 році близько 66% борошна, виробленого компанією «Київмлин», було спрямовано на потреби ТОВ «Київхліб» [37]. Такий підхід забезпечує високу стабільність постачання, знижує чутливість до цінових коливань на ринку зернової сировини та підвищує контроль якості на всіх етапах виробничого процесу. Водночас значна частина сировини закуповується у вітчизняних виробників, що не лише підтримує національну економіку, але й сприяє скороченню логістичних витрат і підвищенню надійності постачань. Логістика забезпечується за рахунок власного автопарку підприємства, що дозволяє контролювати своєчасність і безперервність поставок.

Паралельно підприємство співпрацює з міжнародними постачальниками технологічного обладнання: використовується обладнання німецької компанії MIWE, яке відзначається високою енергоефективністю, а також конвеєрні

системи Insortex, що забезпечують автоматизацію виробничих процесів [38–39]. Така комбінація внутрішніх ресурсів і зовнішніх партнерів формує відносно збалансовану систему постачання, що сприяє підвищенню операційної ефективності підприємства, водночас зберігаючи його часткову залежність від зовнішніх постачальників сировини та обладнання.

У контексті збутової діяльності важливу роль відіграє взаємодія підприємства з маркетинговими посередниками, які забезпечують доступ продукції до кінцевого споживача. ТОВ «Київхліб» використовує комбіновану систему збуту, що поєднує непрямі канали (через великі торговельні мережі – «Сільпо», «АТБ», «Novus», «Фора», «Metro» тощо) та прямі – через власну фірмову мережу у м. Києві та Київській області. Така структура збуту формує баланс між масштабом охоплення ринку та рівнем контролю над процесом реалізації продукції: співпраця з роздрібними мережами забезпечує високу доступність і значні обсяги продажу, проте супроводжується частковою втратою контролю над ціноутворенням і представленістю продукції на полиці, тоді як власні канали збуту дозволяють підприємству безпосередньо впливати на цінову політику, викладку та комунікацію з кінцевим споживачем.

Надійність дистрибуції підсилюється використанням власного автопарку (понад 500 авто), що знижує залежність від зовнішніх логістичних посередників і забезпечує своєчасність поставок, що є критично важливим для продукції з коротким терміном зберігання. Для просування підприємство залучає зовнішніх партнерів, зокрема MACBrands Agency та UTC FILM, які брали участь у створенні рекламних кампаній, а також агенцію GBS, що здійснювала розробку дизайну упаковки та елементів брендингу [40–41]. Такий підхід підвищує якість рекламної комунікації та візуальної ідентифікації продукції, водночас зумовлює залежність від зовнішніх партнерів і потребує розвитку внутрішніх компетенцій у довгостроковій перспективі.

Взаємодія з торговельними мережами супроводжується також певними ризиками, зокрема виникненням касових розривів: підприємство здійснює витрати на виробництво і доставку одразу, тоді як оплата від мереж надходить із

затримкою від 10 до 30 днів [42]. Додатковим фактором є повернення нереалізованої продукції (до близько 8%), що призводить до фінансових втрат і знижує загальну ефективність збутової діяльності [43].

З метою узагальнення впливу факторів мезо- та мікросередовища на діяльність ТОВ «Київхліб» доцільно систематизувати ключові можливості та загрози, що формуються під впливом змін на ринку. Основні результати аналізу наведено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Аналіз мезо- та мікросередовища ТОВ «Київхліб»

№	Фактор	Загроза	Можливість
1.	Розвиток міні-пекарень та пекарень при супермаркетах	Посилення конкуренції та ризик втрати частини споживачів.	–
2.	Розширення субринку заморожених хлібобулочних виробів	–	Вихід у нові канали збуту (HoReCa, роздрібні мережі), розширення асортименту.
3.	Зміщення попиту у бік здорових та крафтових видів хліба	–	Виведення на ринок нових лінійок здорових та крафтових видів хліба.
4.	Збільшення кількості точок збуту торговельними мережами	–	Розширення представленості продукції підприємства та зростання обсягів реалізації.
5.	Якість сировини постачальників та рівень їх надійності	–	Забезпечення стабільності виробництва та підтримання високої якості продукції.
6.	Повернення нереалізованої продукції торговельними мережами	Фінансові втрати та зниження ефективності збуту.	–
7.	Касові розриви через відстрочку платежів з боку торговельних мереж	Дефіцит обігових коштів, можливі збої у виробництві.	–

(складено автором)

Узагальнюючи результати аналізу зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Київхліб», слід зазначити, що найбільш суттєві загрози формуються під впливом макроекономічних факторів і змін у конкурентному середовищі. Зростання вартості сировини, енергоносіїв і логістики, а також дефіцит трудових ресурсів ускладнюють діяльність підприємства. Додатковим чинником є посилення конкуренції з боку міні-пекарень і пекарень при

супермаркетах, які швидше реагують на зміни попиту. Водночас ключові можливості розвитку підприємства пов'язані з переорієнтацією споживчого попиту від традиційних масових видів хліба до продукції з підвищеною споживчою цінністю, зокрема здорових і крафтових виробів. У сукупності зазначені фактори підвищують вимоги до формування асортименту підприємства та визначають адаптацію асортиментної політики до змін ринкового середовища як один із ключових напрямів подальшого розвитку підприємства.

1.3 Аудит маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб»

Аудит маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб» дозволяє оцінити, наскільки маркетингові рішення підприємства відповідають поточній ринковій ситуації, та окреслити вектор їх подальшого вдосконалення.

За умов посилення конкуренції на ринку, особливого значення набуває формування асортименту, оскільки саме він визначає здатність підприємства реагувати на зміни споживчих переваг та підтримувати конкурентні позиції. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати основні товарні групи хліба ТОВ «Київхліб» із застосуванням матриці БКГ з метою визначення їх ролі у формуванні доходу від реалізації, потенціалу зростання та необхідності посилення ринкових позицій (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Аналіз товарних груп ТОВ «Київхліб»

Товарна група	Частка у доході, %	Темп зростання субринку, %	Відносна частка субринку	Позиція у матриці БКГ
Традиційний хліб	68	0	1,6	Дійна корова
Тостовий та сендвічний хліб	20	6	1,7	Зірка
Здоровий хліб	4	9	0,4	Знаки питання
Преміальний хліб	8	7	0,7	Знаки питання

(сформовано автором)

Отже, в межах категорії хліб продукцію ТОВ «Київхліб» було поділено на такі товарні групи: традиційний хліб – батони, пшеничні та житні хліби масового споживання; тостовий та сендвічний хліб; здоровий хліб – вироби з підвищеною харчовою цінністю, зокрема цільнозернові, бездріжджові та з додаванням корисних інгредієнтів; преміальний хліб – з покращеною рецептурою та додатковими інгредієнтами. Наочне представлення результатів проведеного аналізу за матрицею БКГ наведено на рис. 1.6.

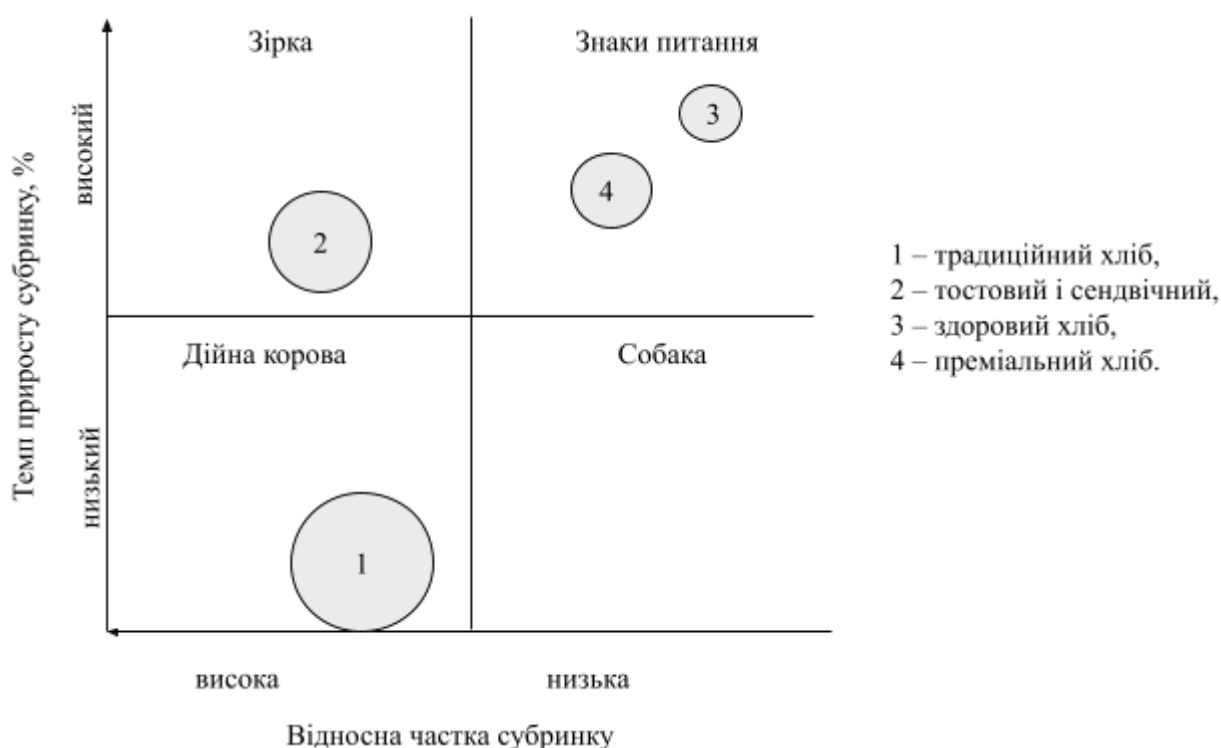


Рисунок 1.6 – Матриця БКГ ТОВ «Київхліб»

(сформовано автором)

Узагальнюючи результати побудови матриці БКГ, доцільно зазначити, що товарні групи виконують різні функції у формуванні результатів діяльності підприємства. Традиційні види хліба займають позицію «дійної корови» та забезпечують основний обсяг доходу, проте в останні роки не демонструють зростання. Тостовий та сендвічний хліб належать до «зірок», поєднуючи відносно високу частку субринку з позитивною динамікою розвитку, що визначає його як один із ключових напрямів підтримання конкурентних

позицій. Здоровий і преміальний хліб віднесено до «знаків питання», що функціонують на зростаючих субринках, але поки що характеризуються нижчими конкурентними позиціями. При цьому субринок здорового хліба демонструє найвищі темпи зростання, водночас позиції підприємства на цьому субринку є недостатньо сильними, що свідчить про наявність значного нереалізованого потенціалу та обґрунтовує доцільність інвестування у його розширення та розвиток.

Ефективна конкурентна стратегія є ключовою передумовою забезпечення стійких ринкових позицій підприємства та формування його конкурентних переваг. У зв'язку з цим доцільно проаналізувати конкурентну стратегію ТОВ «Київхліб» (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Аналіз конкурентної стратегії підприємства

Елемент аналізу	Фактичний стан	Відповідність ринковим умовам
Тип конкурентної стратегії	Диференціація. Компанія конкурує за рахунок широкого асортименту, розвитку кількох торгових марок, якості продукції, та охопленні різних сегментів.	Відповідає умовам ринку, що характеризується підвищенням вимог до якості продукції та посиленням ролі диференціації.
Джерела конкурентних переваг	Впізнаваність бренду, широка дистрибуція, лояльність споживачів, широкий асортимент та здатність адаптувати його до нових споживчих тенденцій.	Відповідає ресурсам підприємства, однак концентрація власної мережі в трьох містах посилює залежність від каналів збуту посередників на інших територіях.
Цільові сегменти	Традиційні споживачі; споживачі здорового харчування; споживачі, що цінують різноманітні смаки; споживачі, орієнтовані на зручні формати.	Відповідає структурі попиту, охоплюючи як масовий сегмент, так і сегменти, пов'язані з новими споживчими запитами.
Поведінка конкурентів	Ключові конкуренти орієнтуються на диференціацію, розширюють продуктовий портфель, розвивають канали збуту та підсилюють комунікації.	Так як конкуренти застосовують аналогічну стратегію, утримання лідерських позицій потребує постійного виведення нових продуктів та активізації маркетингових комунікацій.
Стійкість конкурентної позиції	Сильні позиції у масовому сегменті, водночас у перспективних напрямках конкурентні позиції є менш розвиненими.	Конкурентна позиція є досить стійкою, однак потребує зміцнення за рахунок розвитку напрямів із вищими темпами зростання.

(складено автором)

Отже, обрана ТОВ «Київхліб» стратегія диференціації є обґрунтованою та відповідає сучасним умовам функціонування ринку, оскільки дозволяє формувати конкурентні переваги за рахунок асортименту, якості продукції та розвитку бренду. Це забезпечує стійкі позиції у сформованих сегментах, насамперед масовому, які залишаються основою діяльності підприємства. Водночас напроми з вищими темпами зростання доцільно визначити як пріоритетні для подальшого розвитку, що пов'язано зі змінами у структурі споживчого попиту. Це зумовлює необхідність посилення диференціації та зміцнення позицій у сегментах із вищим рівнем прибутковості.

Проаналізуємо продуктову стратегію ТОВ «Київхліб». Основу діяльності підприємства становить виробництво хліба, який реалізується під чотирма торговими марками. Продуктова стратегія підприємства базується на диверсифікації та розширенні асортименту – як за рахунок збільшення кількості товарних груп, так і поглиблення їх наповнення. Для об'єктивного оцінювання продуктової стратегії доцільно проаналізувати ширину та глибину асортименту, рівень його оновлення та відповідність потребам ринку (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Аналіз продуктової стратегії підприємства

Параметр продуктової стратегії	Поточний стан	Проблемні аспекти
1	2	3
Ширина асортименту	Асортимент хліба є достатньо широким і представлений 4 товарними групами, що забезпечує охоплення основних сегментів ринку.	Загалом ширина асортименту є достатньою, однак її структура є недостатньо збалансованою між товарними групами.
Глибина асортименту	Представлений понад 40 позиціями, що забезпечує варіативність пропозиції за рецептурою, складом, цінами та форматами продукції.	Глибина є нерівномірною: найбільша – у традиційних видах хліба, тостового і сендвічного; найменша – у здорових видах хліба.
Оновлення продуктового портфеля	Компанія активно оновлює асортимент шляхом впровадження нових рецептур та форматів продукції, що свідчить про здатність адаптувати асортимент до змін попиту.	Оновлення асортименту відбувається з різною швидкістю – преміальні та здорові види хліба розвиваються повільніше, порівняно з іншими категоріями.

Продовження таблиці 1.10

1	2	3
Відповідність потребам ринку	Асортимент відповідає базовим потребам споживачів, поступово розширюючись з урахуванням сучасних ринкових тенденцій.	Окремі зростаючі категорії представлені недостатньо, що знижує конкурентні позиції підприємства.
Життєвий цикл основних продуктів	Традиційний хліб перебуває на стадії зрілості, тоді як тостовий, сендвічний, преміальний та здоровий – на стадії зростання	Необхідність інвестування у зростаючі субринки та утримання традиційного сегменту на стадії зрілості.
Узгодженість із позиціонуванням	Асортимент загалом відповідає позиціонуванню підприємства.	Усталений образ підприємства як виробника традиційного хліба може ускладнювати сприйняття нових форматів продукції.

(складено автором)

Отже, аналіз продуктової стратегії ТОВ «Київхліб» показав, що підприємство забезпечує достатню ширину та глибину асортименту, що дозволяє охоплювати різні сегменти споживачів і підтримувати конкурентні позиції на ринку. Водночас наявні диспропорції у розвитку товарних груп і швидкості їх оновлення свідчать про потребу у вдосконаленні продуктового портфеля. Передусім це стосується посилення розвитку напрямів із вищим потенціалом зростання з метою підвищення збалансованості асортименту та більш повної відповідності його структури сучасним тенденціям споживчого попиту.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Київхліб», а також дослідження внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища дозволяють виокремити ключові фактори, що визначають умови функціонування підприємства, його ринкові позиції та подальші напрями розвитку. З метою узагальнення та систематизації отриманих результатів доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно відобразити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, сформовані під впливом факторів зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу ТОВ «Київхліб» наведено у табл. 1.11.

Таблиця 1.11 – SWOT-аналіз ТОВ «Київхліб»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– лідерські позиції на ринку; – висока впізнаваність бренду; – широкий асортимент продукції; – потужна виробнича база; – наявність власної транспортної інфраструктури; – ефективно налагоджена система збуту; – кваліфікований персонал та розвинений R&D-напрямок; – наявність міжнародної сертифікації, що підтверджує якість продукції; – належність до ALVIVA GROUP та інвестиційна підтримка розвитку; – розвиток власної сировинної бази в межах групи компаній.	– обмежена географія власної роздрібної мережі; – недостатня представленість продукції на зростаючих субринках; – залежність від посередників.
Можливості	Загрози
– зниження виробничих витрат завдяки впровадженню нових технологій та енергоефективного обладнання; – розвиток асортименту шляхом розширення пропозиції здорових та крафтових видів хліба у відповідь на зміну споживчих вподобань і зростання інтересу до здорового способу життя; – забезпечення стабільності виробництва та високої якості продукції за рахунок співпраці з надійними постачальниками; – розширення представленості продукції та зростання обсягів реалізації за рахунок розвитку партнерської мережі та залучення нових посередників; – освоєння субринку замороженого хліба та розвиток співпраці з HoReCa у відповідь на зростання попиту на відповідну продукцію.	– ускладнення діяльності підприємства внаслідок атак росії; – зниження внутрішнього попиту внаслідок міграції населення; – зростання собівартості продукції внаслідок підвищення цін на сировину, енергоносії та паливо; – дефіцит трудових ресурсів внаслідок мобілізації та міграції населення; – зростання вартості сировини та нестабільність її постачання через несприятливі кліматичні умови; – втрата ринкових позицій через посилення конкуренції; – фінансові втрати внаслідок повернення нереалізованої продукції торговельними мережами; – дефіцит обігових коштів через затримки оплат з боку торговельних мереж.

(сформовано автором)

Після побудови SWOT-матриці доцільно здійснити перехресний SWOT-аналіз (табл. 1.12), який дозволяє визначити стратегічні взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства. Його результати слугують основою для формування обґрунтованих напрямів подальшого розвитку.

Таблиця 1.12 – Перехресний SWOT-аналіз

Поле аналізу	Зміст стратегічних висновків
S–O	Потужна виробнича база, широкий асортимент і наявність R&D-напрямку створюють передумови для активного розширення асортименту у зростаючих субринках (зокрема здорового та крафтового хліба). Водночас інтеграція в ALVIVA GROUP та розвиток власної сировинної бази формують інвестиційні можливості для оновлення асортименту, а впровадження енергоефективних технологій – для зниження витрат і підвищення ефективності діяльності, тоді як розвинена система збуту – масштабування реалізації продукції і розширення ринкового охоплення.
S–T	Розвинена логістична інфраструктура, ефективний збут та інвестиційна підтримка з боку ALVIVA GROUP підвищують стійкість підприємства до зовнішніх ризиків, зокрема перебоїв у постачанні, ускладнення логістики, затримок платежів і повернення продукції торговельними мережами. Розвиток власної сировинної бази знижує залежність від коливань цін, а сильний бренд і стабільна якість продукції сприяють утриманню позицій в умовах зростання конкуренції та зниження попиту.
W–O	Обмежена географія власної роздрібної мережі та залежність від посередників стримують повноцінне використання можливостей розширення ринку і знижують контроль над ціноутворенням і просуванням продукції. Водночас недостатня представленість продукції на зростаючих субринках ускладнює ефективний розвиток перспективних напрямів, зокрема здорового та крафтового хліба, відповідно до змін споживчих уподобань.
W–T	Поеднання залежності від посередників і затримок оплат із зовнішніми ринковими ризиками формує загрозу дефіциту обігових коштів і зниження ефективності реалізації продукції. Обмежена присутність власної роздрібної мережі разом зі зниженням попиту підвищує ризик втрати ринкових позицій, а недостатня представленість продукції на зростаючих субринках в умовах посилення конкуренції, зокрема з боку міні-пекарень, які швидше адаптуються до змін споживчих уподобань, підвищує ймовірність втрати споживачів у найбільш динамічних напрямках розвитку.

(складено автором)

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, слід зазначити, що ТОВ «Київхліб» має достатні передумови для реалізації ринкових можливостей і подальшого розвитку підприємства. Водночас недостатня представленість продукції на зростаючих субринках, зокрема здорових видів хліба, вказує на доцільність подальшого розширення та поглиблення асортименту у відповідних напрямках задля зміцнення ринкових позицій та підвищення відповідності продукції потребам споживачів. Поряд із цим, залежність від посередників та обмежена географія власної роздрібної мережі обмежують можливості

контролю над представленістю продукції та взаємодією з кінцевим споживачем, що відкриває можливості для вдосконалення збутової діяльності підприємства.

Для подальшої ідентифікації маркетингової управлінської проблеми ТОВ «Київхліб» варто виявити її симптоматику. Проведений аналіз дозволяє зосередити увагу на тих тенденціях ринку, що свідчать про переорієнтацію споживчого попиту в бік продукції з покращеними характеристиками. Насамперед серед ключових симптомів слід відзначити зростання попиту на здорові види хліба, яке зумовлене посиленням тенденції до більш усвідомленого споживання; водночас підприємство демонструє недостатнє охоплення сегмента споживачів, орієнтованих на здорове харчування. Окрім цього загострюється конкуренція з боку міні-пекарень, які швидше реагують на зміни споживчих уподобань і адаптують асортимент до нових запитів.

Відсутність сформованої асортиментної лінійки здорових видів хліба у продуктовому портфелі підприємства підвищує ризик втрати частини споживачів, які можуть переходити до конкурентів, у яких така продукція вже представлена. Зазначені симптоми підсилюють необхідність перегляду підходів до формування асортименту, оскільки його удосконалення є ключовою умовою задоволення актуальних потреб споживачів і збереження лідерських позицій підприємства.

Враховуючи виявлену симптоматику, **маркетинговою управлінською проблемою є розробка заходів щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба.**

Відповідно, проблема маркетингового дослідження полягає у визначенні споживчих уподобань на субринку здорових видів хліба, виявленні ключових характеристик продукції, що впливають на вибір споживачів, оцінці рівня задоволення наявного попиту, а також аналізі асортиментної пропозиції конкурентів з метою обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики підприємства.

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз маркетингового середовища ТОВ «Київхліб» дав змогу визначити ключові чинники, що впливають на діяльність підприємства, та обґрунтувати напрями її подальшого вдосконалення. Аналіз внутрішнього середовища показав, що ТОВ «Київхліб» має вагомі конкурентні переваги, зокрема потужну виробничу базу, широкий асортимент продукції, високий рівень впізнаваності бренду, налагоджену логістику та активну цифрову присутність. Належність до ALVIVA GROUP розширює інвестиційні можливості підприємства та створює сприятливі умови для його подальшого розвитку. Водночас слабкими сторонами підприємства є обмежена географія власної роздрібної мережі, залежність від посередників і недостатня представленість продукції на зростаючих субринках.

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища дав змогу визначити, що діяльність підприємства здійснюється в умовах суттєвого впливу дестабілізуючих факторів – зростання вартості сировини, енергоносіїв і логістики, дефіциту трудових ресурсів, воєнних ризиків і загальної нестабільності ринкового середовища. Це ускладнює функціонування підприємства та підвищує вимоги до ефективності його маркетингових рішень. Водночас важливою можливістю розвитку є зміна структури споживчого попиту: на ринку хлібопекарської продукції поступово знижується роль традиційних масових видів хліба, натомість зростає попит на продукцію з підвищеною споживчою цінністю, зокрема на здорові види хліба.

Узагальнення результатів маркетингового аудиту дає підстави стверджувати, що за наявності значного ресурсного потенціалу ТОВ «Київхліб» поки що не повною мірою реалізує можливості розвитку категорії здорових видів хліба, яка належить до найбільш перспективних напрямів ринку. Сукупність виявлених факторів зумовлює маркетингову управлінську проблему, яка полягає у розробці заходів щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба.

РОЗДІЛ 2 ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Теоретичні основи удосконалення асортиментної політики

У сучасних ринкових умовах, що характеризуються посиленням конкуренції, зміною ринкових тенденцій і динамічністю споживчого попиту, зростає значення ефективного управління асортиментом як важливого чинника конкурентоспроможності підприємства. Здатність своєчасно адаптувати товарну пропозицію до змін ринкового середовища сприяє кращому задоволенню потреб споживачів і зміцненню ринкових позицій підприємства. У зв'язку з цим особливого значення набуває асортиментна політика як інструмент формування, підтримання та оновлення асортименту відповідно до ринкових умов і ресурсних можливостей підприємства. На ринку хлібопекарської продукції це є особливо актуальним, оскільки трансформація споживчих уподобань посилює інтерес до нових смаків і форматів продукції. За таких умов теоретичні підходи до сутності асортиментної політики та можливостей її вдосконалення є основою для обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб».

Базовою категорією, що лежить в основі формування асортиментної політики підприємства, є асортимент. Котлер Ф. розглядає асортимент як сукупність товарів, пов'язаних між собою за функціональним призначенням, орієнтацією на певні групи споживачів, каналами реалізації або ціновим діапазоном [44]. Єфімова Є. О. трактує асортимент із позиції його внутрішньої структури – як сукупність товарів, згрупованих за спільними ознаками та упорядкованих у межах товарної пропозиції підприємства [45]. Кочнова І. В. характеризує асортимент як комплекс номенклатурних груп товарів, що користуються попитом на ринку та створюють передумови для стабільного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі [46]. Отже, асортимент можна визначити як впорядковану сукупність товарів, об'єднаних

спільними характеристиками та сформованих підприємством відповідно до потреб споживачів, вимог ринку і цілей його діяльності.

У науковій літературі поняття «асортиментна політика» трактується по-різному. Так, Солнцев С. О. та Чепкий Н. В. розглядають асортиментну політику як систему заходів, пов'язаних із плануванням, формуванням і управлінням товарним асортиментом, реалізація яких спрямована на посилення конкурентних переваг підприємства завдяки більш повному задоволенню потреб споживачів і раціональному використанню внутрішніх ресурсів [47]. Орлов А. В. та Крутікова Ф. А. акцентують увагу на необхідності формування асортименту з орієнтацією на потреби суспільства, ринковий попит та сучасні науково-технічні досягнення [48]. Отже, асортиментна політика є цілеспрямованою системою управлінських рішень щодо формування, розвитку та оптимізації товарного асортименту з урахуванням потреб споживачів, ринкового попиту, можливостей підприємства й досягнень науково-технічного прогресу з метою забезпечення економічної ефективності та прибутковості діяльності підприємства [49].

Практичний зміст асортиментної політики підприємства відображається в її меті, яка визначає напрями формування та вдосконалення товарної пропозиції. Мета асортиментної політики полягає у забезпеченні ефективного функціонування підприємства та зміцненні його ринкових позицій шляхом формування раціональної структури товарної пропозиції відповідно до ринкових умов, потреб споживачів і можливостей підприємства [50].

Зазначена мета конкретизується через систему цілей, які визначають основні напрями реалізації асортиментної політики на підприємстві. Їх сукупність відображає орієнтацію на узгодження товарної пропозиції з потребами споживачів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та підвищення результативності його діяльності. Узагальнення цілей асортиментної політики підприємства подано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Систематизація цілей асортиментної політики

Систематизовано автором на основі [51]

Отже, систематизація цілей асортиментної політики дає підстави стверджувати, що її реалізація охоплює як ринковий, так і економічний вимір діяльності підприємства. У зв'язку з цим управління асортиментом має ґрунтуватися на комплексному підході, який узгоджує умови ринку, потреби споживачів і внутрішні можливості підприємства. Такий підхід створює підґрунтя для формування раціональної структури асортименту, відповідно до вимог ринку та стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

Досягнення цілей асортиментної політики потребує своєчасного перегляду товарної пропозиції відповідно до змін ринкової кон'юнктури та споживчих запитів, що зумовлює необхідність у коригуванні асортименту. За підходом Солнцева С.О. та Чепкого Н.В., коригування асортименту трактується як цілеспрямована зміна структури товарної пропозиції, спрямована на підвищення її конкурентоспроможності та покращення результатів діяльності підприємства [47]. Процес коригування асортименту доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів – від аналізу маркетингового

середовища та наявного асортименту до планування змін, реалізації обраного напрямку коригування асортименту та подальшого контролю результатів (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Процес коригування асортименту

Джерело: [47]

Кожен із наведених етапів виконує окрему функцію в процесі коригування асортименту та забезпечує обґрунтованість подальших управлінських рішень. Першим етапом є аналіз маркетингового середовища, у межах якого виявляються основні ринкові тенденції, досліджуються конкурентне середовище, попит на відповідну продукцію та внутрішні особливості діяльності підприємства. Узагальнення результатів цього етапу доцільно здійснювати у формі SWOT-аналізу.

Другий етап пов'язаний із внутрішнім аналізом асортименту із застосуванням методів економічного аналізу, зокрема Дібба-Симкіна, Маркона, ABC-XYZ-аналізу і лінійного програмування, а також методів портфельного

аналізу, серед яких матриці McKinsey, Ансоффа та BCG. Використання цих інструментів дає змогу оцінити ефективність асортиментних позицій, їх ринкові перспективи та доцільність подальшого розвитку.

Третій етап охоплює планування змін в асортименті та вибір напрямку його коригування:

- розширення, що передбачає введення нових товарних позицій;
- поглиблення, пов'язане з доповненням наявної товарної лінії новими різновидами;
- модифікацію, яка полягає у зміні товарів, уже представлених в асортименті підприємства.

Четвертий етап передбачає визначення способу реалізації обраного напрямку коригування, генерування ідей щодо нового або вдосконаленого товару, оцінювання їх доцільності та прийняття остаточного рішення щодо внесення змін до асортименту [47].

Важливим напрямом удосконалення асортиментної політики є розроблення нових товарних позицій, що дає змогу підприємству адаптувати товарну пропозицію до актуальних запитів ринку та умов конкурентного середовища. Відповідно до підходу Жигалкевич Ж. М. та Чернишевич Д. Р., розроблення нового товару є комплексним процесом, ефективність якого визначається якістю опрацювання кожного етапу. Його вихідною передумовою є формування ідеї на основі результатів маркетингових досліджень, аналізу ринку та конкурентної пропозиції. Подальший відбір найбільш перспективної ідеї та розроблення концепції товару дають змогу оцінити доцільність її реалізації з огляду на потреби цільового ринку, фінансові можливості підприємства й очікувані результати впровадження. Важливе значення має тестування концепції, оскільки воно дає змогу ще до початку виробництва визначити сприйняття майбутнього товару потенційними споживачами та знизити ризик його ринкової невідповідності. Наступні етапи, пов'язані з безпосереднім розробленням товару, пробним маркетингом і комерціалізацією, забезпечують перевірку практичної життєздатності продукту та його готовності

до ринкового впровадження [52]. У результаті впровадження нових товарних позицій підприємство отримує можливість посилити диференціацію асортименту, залучити нові групи споживачів і сформувати додаткові джерела доходу, що в сукупності сприяє зміцненню його позицій на ринку [53].

Теоретичне обґрунтування засад асортиментної політики створює основу для розроблення конкретних практичних напрямів її удосконалення. З огляду на зазначене, для ТОВ «Київхліб» доцільним є проведення комплексного маркетингового дослідження, результати якого дадуть змогу визначити напрями вдосконалення асортиментної політики на субринку здорових видів хліба. Послідовність його здійснення подано нижче.

1. Проведення кабінетних досліджень:

- аналіз тенденцій розвитку субринку здорових видів хліба для виявлення змін у споживчому попиті, актуальних ринкових трендів і перспективних напрямів розвитку асортименту;
- аналіз конкурентного середовища для вивчення асортиментної пропозиції основних конкурентів на субринку здорових видів хліба, визначення найбільш розвинених напрямів і виявлення можливих ринкових ніш;
- аналіз поточної асортиментної пропозиції ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба для оцінювання рівня представленості підприємства у відповідному напрямі та виявлення можливостей подальшого розвитку асортименту.

2. Проведення опитування споживачів з метою виявлення ставлення до здорових видів хліба, частоти їх споживання, критеріїв вибору, бажаних характеристик продукції та рівня зацікавленості в нових асортиментних позиціях. Отримані результати слугуватимуть основою для глибшого розуміння потреб споживачів та їх урахування при розробленні пропозицій щодо вдосконалення асортименту підприємства у категорії здорових видів хліба.

Проведення зазначених заходів забезпечить інформаційну основу для обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб». Узагальнену логіку досягнення поставленої мети подано на рис. 2.3.

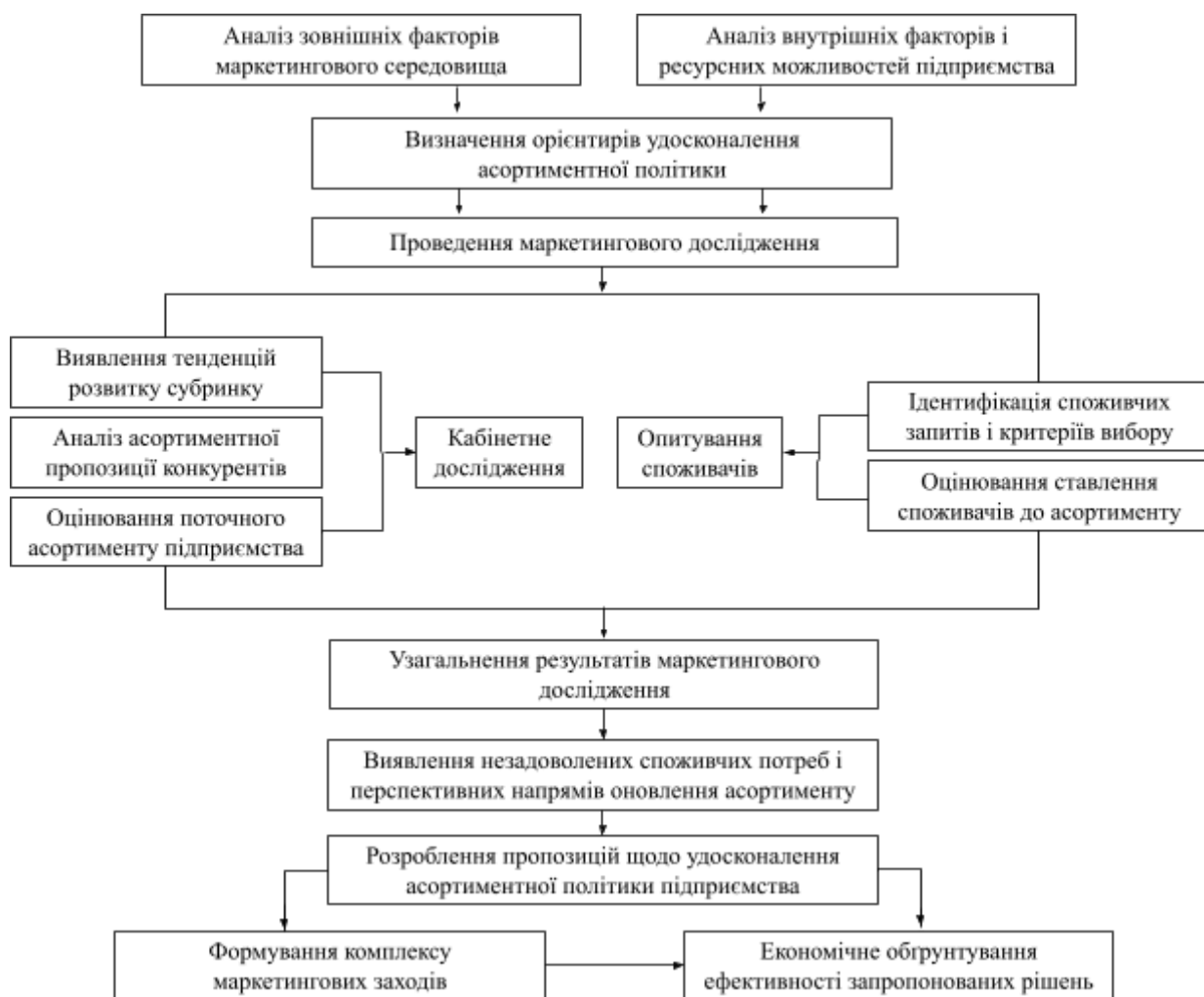


Рисунок 2.3 – Логіко-структурна модель удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба

(розроблено автором)

Подана модель удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» відображає послідовність досягнення поставленої мети дослідження та показує, що удосконалення асортиментної політики підприємства має ґрунтуватися не на окремих інтуїтивних рішеннях, а на комплексному врахуванні ринкових тенденцій, внутрішніх ресурсних можливостей і запитів споживачів. Така логіка забезпечує послідовний перехід від виявлення проблемних аспектів асортименту до розроблення обґрунтованих пропозицій, формування комплексу маркетингових заходів та економічного обґрунтування ефективності запропонованих рішень.

2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища ТОВ «Київхліб» було виявлено маркетингову управлінську проблему, вирішення якої потребує проведення маркетингового дослідження. Метою дослідження є отримання інформації для обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба.

Для досягнення поставленої мети були визначені завдання маркетингового дослідження та сформульовані пошукові питання, які конкретизують інформацію, необхідну для його проведення (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Завдання дослідження

Завдання дослідження	Пошукові питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
1	2	3	4
Дослідити тенденції розвитку субринку здорових видів хліба.	Які тенденції розвитку характерні для субринку здорових видів хліба?	Кабінетні дослідження: галузеві звіти та аналітичні публікації.	Аналітичний опис тенденцій.
	Які характеристики здорових видів хліба є найбільш популярними?		Таблиця популярних характеристик здорового хліба.
Проаналізувати асортиментну пропозицію конкурентів.	Які компанії є основними конкурентами на субринку здорових видів хліба?	Кабінетні дослідження: аналіз сайтів компаній, торговельних мереж.	Перелік конкурентів; узагальнювальна таблиця їх асортиментної пропозиції.
	Які види здорового хліба представлені в конкурентів?		
Дослідити уподобання, очікування та потреби споживачів.	Які характеристики здорового хліба є найбільш привабливими для споживачів?	Польове дослідження: анкетне опитування споживачів.	Рейтинг: стрічкова діаграма.
	Які критерії є визначальними при виборі?		Рейтинг: стрічкова діаграма.
	Якою є частота купівлі здорових видів хліба?		Стовпчикова діаграма.

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4
Дослідити уподобання, очікування та потреби споживачів.	Де споживачі найчастіше купують здорові види хліба?	Польове дослідження: анкетне опитування споживачів.	Рейтинг: стрічкова діаграма.
Оцінити асортиментну пропозицію компанії та рівень її відповідності ринковим тенденціям.	Які позиції здорового хліба представлені в асортименті ТОВ «Київхліб»?	Кабінетне дослідження: офіційний сайт ТОВ «Київхліб», каталог продукції.	Перелік асортиментних позицій.
	Наскільки наявний асортимент відповідає ринковим тенденціям?	Аналітичне зіставлення результатів кабінетного дослідження.	Висновок щодо відповідності асортименту
	Яким є споживчий потенціал впровадження нової лінійки здорових видів хліба ТОВ «Київхліб»?	Польове дослідження: анкетне опитування споживачів.	Розподіл часток: стрічкова та нормована діаграми.
Розробити рекомендації щодо удосконалення асортименту компанії.	Які нові товарні позиції доцільно включити до асортименту ТОВ «Київхліб»?	Аналітичне узагальнення результатів кабінетного і польового дослідження.	Узагальнений текстовий звіт, перелік рекомендацій.

(сформовано автором)

Сформульовані пошукові питання потребують додаткового пояснення з огляду на їх зміст і значення для обґрунтування висновків дослідження.

Пошукові питання «Які тенденції розвитку характерні для субринку здорових видів хліба?» і «Які характеристики здорових видів хліба є найбільш популярними?» спрямовані на визначення тенденцій розвитку субринку здорових видів хліба та особливостей структури асортиментної пропозиції в його межах. Отримана інформація дає змогу з'ясувати, які види здорового хліба та які характеристики продукції є найбільш поширеними на субринку.

Пошукові питання «Які компанії є основними конкурентами на субринку здорових видів хліба?» і «Які види здорового хліба представлені в конкурентів?» дають змогу проаналізувати конкурентне середовище та асортиментну пропозицію інших виробників. Це дозволяє визначити основних учасників субринку, встановити, які види здорового хліба представлені в

асортименті конкурентів, та виявити найбільш поширені напрями асортиментної пропозиції.

Пошукове питання «Які характеристики здорового хліба є найбільш привабливими для споживачів?» спрямоване на визначення видів продукції, які викликають найбільший інтерес у споживачів та дозволяє виявити найбільш перспективні види здорового хліба. Пошукове питання «Які критерії є визначальними при виборі?» дозволяє встановити чинники, що найбільше впливають на вибір продукції, та з'ясувати характеристики, які мають вирішальне значення для споживачів. Пошукові питання «Якою є частота купівлі здорових видів хліба?» і «Де споживачі найчастіше купують здорові види хліба?» дають змогу виявити особливості купівельної поведінки споживачів, зокрема регулярність придбання продукції та канали збуту, через які її доцільніше реалізовувати.

Пошукове питання «Які позиції здорового хліба представлені в асортименті ТОВ «Київхліб»?» визначає фактичну асортиментну пропозицію підприємства, та дозволяє оцінити рівень його представленості на досліджуваному субринку. Пошукове питання «Яким є споживчий потенціал впровадження нової лінійки здорових видів хліба ТОВ «Київхліб»?» дозволяє визначити сприйняття споживачами асортименту здорового хліба бренду та рівень зацікавленості у придбанні нової продукції. Пошукове питання «Наскільки наявний асортимент відповідає актуальним ринковим тенденціям?» спрямоване на зіставлення фактичної пропозиції підприємства з основними тенденціями розвитку субринку здорового хліба.

Пошукове питання «Які нові товарні позиції доцільно включити до асортименту ТОВ «Київхліб»?» пов'язане з узагальненням результатів дослідження та формуванням практичних рекомендацій щодо оновлення асортименту. Це дозволяє визначити конкретні товарні позиції, включення яких є найбільш обґрунтованим з урахуванням тенденцій субринку, пропозиції конкурентів і виявлених споживчих запитів.

Враховуючи зміст поставлених завдань, у дослідженні доцільно поєднати вторинну і первинну інформацію. Вторинна інформація необхідна для характеристики субринку здорових видів хліба, аналізу конкурентного середовища та асортиментної пропозиції, тому для її отримання доцільно використати кабінетне дослідження. Воно дає змогу узагальнити ринкові дані, виявити поширені асортиментні рішення та сформулювати основу для порівняння пропозиції підприємства з пропозиціями конкурентів.

Для отримання первинної інформації обрано кількісний метод дослідження – анкетування. Такий вибір зумовлений тим, що дослідження передбачає встановлення уподобань споживачів, критеріїв вибору, рівня задоволеності продукцією та особливостей купівельної поведінки. Анкетування дає змогу отримати стандартизовані відповіді респондентів і забезпечити кількісну основу для подальших узагальнень.

Отже, поєднання вторинної інформації та анкетування забезпечує комплексне уявлення про субринок здорових видів хліба і запити споживачів, що створює інформаційну основу для обґрунтування висновків дослідження.

Важливе значення для проведення маркетингового дослідження має чітке планування його основних етапів. Послідовність отримання вторинної та первинної інформації, а також узагальнення результатів подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Етапи проведення маркетингового дослідження

Складова дослідження	Етапи проведення
Кабінетне дослідження	Відбір і систематизація релевантних джерел вторинної інформації; збір інформації щодо тенденцій розвитку субринку здорових видів хліба, конкурентного середовища та асортиментної пропозиції; систематизація та аналітична обробка вторинної інформації.
Збір первинної інформації	Розроблення анкети у Google Forms відповідно до пошукових питань дослідження; апробація анкети; проведення опитування споживачів; обробка, аналіз та інтерпретація результатів опитування.
Узагальнення результатів дослідження	Зіставлення результатів кабінетного дослідження та опитування; виявлення відповідності асортименту ТОВ «Київхліб» тенденціям субринку та запитам споживачів; обґрунтування напрямів оновлення асортименту на субринку здорових видів хліба.

(сформовано автором)

Отже, чітке планування етапів дослідження забезпечує послідовне отримання й узагальнення інформації, необхідної для обґрунтування висновків і рекомендацій. Оскільки дослідження передбачає збір первинної інформації за допомогою кількісного опитування, було визначено основні параметри його проведення.

Генеральну сукупність становлять споживачі, які мають досвід купівлі або споживання здорових видів хліба та є потенційною цільовою аудиторією ТОВ «Київхліб» на цьому субринку. Одиницею спостереження є окремий респондент. Як метод комунікації обрано онлайн-опитування за допомогою Google Forms, що забезпечує зручність участі респондентів, оперативність збору відповідей і подальшу обробку результатів у стандартизованому вигляді.

У дослідженні застосовується вибірковий метод, оскільки охоплення всієї генеральної сукупності є неможливим. Для формування вибірки обрано цільовий відбір респондентів, що дає змогу залучити до опитування осіб, релевантних для мети дослідження. За такого підходу репрезентативність вибірки забезпечується відповідністю складу опитаних цілям дослідження, тобто включенням респондентів, які належать до цільової аудиторії на субринку здорових видів хліба.

Відповідно до визначених пошукових питань було розроблено анкету для проведення опитування, яку наведено в додатку А. Структуру анкети сформовано таким чином, щоб забезпечити отримання інформації щодо споживчих уподобань на субринку здорових видів хліба, критеріїв вибору продукції, частоти та місць її придбання, а також ставлення споживачів до асортиментної пропозиції ТОВ «Київхліб».

Методична цілісність дослідження забезпечується узгодженістю пошукових питань, анкетних запитань, типів шкал і формату отриманої інформації. Саме така узгодженість дає змогу перетворити інформаційні запити дослідження на емпіричні дані, придатні для подальшого узагальнення та обґрунтування практичних висновків. Відповідність зазначених елементів подано в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Відповідність типів пошукових питань, типу анкетного запитання та формату шкали

Тип пошукового питання	№ та тип анкетного запитання	Тип шкали	Формат отриманої інформації
Виявлення уподобань (Які характеристики здорового хліба є найбільш привабливими для споживачів?)	Напівзакрите (множинний вибір + «інше») (пит. 6, 7).	Категоріальна.	Структура уподобань щодо різновидів здорового хліба та додаткових інгредієнтів в його складі.
Визначення пріоритетів вибору (Які критерії є визначальними при виборі?)	Закрите шкальне (питання-оцінка) (пит. 8); закрите (одна відповідь) (пит. 9).	Порядкова, шкала Лайкерта 1–5; категоріальна.	Розподіл оцінок важливості критеріїв; визначення найбільш зручного формату.
Визначення частоти купівлі (Якою є частота купівлі здорових видів хліба?)	Закрите (одна відповідь) (пит. 4).	Порядкова.	Розподіл респондентів за частотою купівлі.
Виявлення структури (Де споживачі найчастіше купують здорові види хліба?)	Закрите (множинний вибір) (пит. 5).	Категоріальна.	Структура каналів придбання; визначення найпоширеніших місць купівлі.
Оцінка споживчого потенціалу (Яким є споживчий потенціал впровадження нової лінійки здорових видів хліба?)	Закрите (одна відповідь) (пит. 10); напівзакрите (множинний вибір + «інше») (пит. 11); закрите шкальне (пит. 12).	Номінальна; категоріальна; порядкова.	Частка респондентів, які купували здоровий хліб бренду; аспекти асортименту, що потребують удосконалення; оцінка зацікавленості у новій лінійці.

(складено автором)

Отже, систематизація типів запитань, шкал і формату отриманої інформації дає змогу забезпечити не лише логічність побудови анкети, а й придатність результатів опитування до подальшого узагальнення. Саме це є передумовою коректної інтерпретації відповідей респондентів у межах поставлених завдань дослідження.

З метою перевірки зрозумілості формулювань запитань, логіки їх послідовності, і загальної придатності інструментарію до використання в основному етапі дослідження, було проведено апробацію анкети. До апробації було залучено 5 респондентів, які належать до цільової аудиторії дослідження,

тобто мають досвід купівлі або споживання здорових видів хліба. Результати апробації засвідчили, що анкета є зрозумілою для респондентів, має логічну та послідовну структуру, а її заповнення не супроводжується суттєвими труднощами. Запропоновані варіанти відповідей забезпечують належне охоплення основних аспектів споживчої поведінки на субринку здорових видів хліба. Крім того, апробація підтвердила технічну коректність інструментарію: відповіді респондентів належним чином фіксувалися, зберігалися та відображалися в Google Таблицях, що забезпечує можливість їх подальшого опрацювання. За результатами апробації змістових, структурних або технічних недоліків анкети не виявлено, у зв'язку з чим її було визнано придатною до використання в основному опитуванні без додаткового коригування.

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження

У підрозділі здійснено аналіз, візуалізацію та інтерпретацію результатів маркетингового дослідження, проведеного для обґрунтування напрямів удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба. Відповідно до логіки дослідження, аналіз побудовано за пошуковими питаннями та охоплює визначення тенденцій розвитку субринку, аналіз конкурентної пропозиції, дослідження споживчих уподобань і виявлення перспективних напрямів оновлення асортименту підприємства.

Пошукове питання 1: «Які тенденції розвитку характерні для субринку здорових видів хліба?»

Розвиток субринку здорових видів хліба відбувається під впливом зміни споживчих очікувань до хлібопекарської продукції. Здоровий хліб поступово переходить від нішевої або суто дієтичної позиції до продукту регулярного споживання. У зв'язку з цим для споживача важливим стає не лише сам факт «корисності», а зрозуміла продуктова цінність: якісний склад, поживність, технологія виробництва, смак і зручність використання.

Одним із помітних напрямів є зростання уваги до прозорості складу та якості інгредієнтів. Виробники здорових видів хліба дедалі частіше акцентують на поживній цінності, натуральності й відсутності зайвих добавок, а 57% споживачів визначають якість продукту як найважливіший фактор при виборі. Це свідчить, що сприйняття здорового хліба формується не лише загальним позиціонуванням як «корисного» продукту, а й конкретними характеристиками його складу [54].

Водночас субринок здорового хліба розвивається в напрямі функціоналізації. Хліб усе частіше розглядається як продукт, що може підвищувати поживність раціону, підтримувати збалансоване харчування або відповідати окремим харчовим потребам. У Європі у 2025 році заяви про високий вміст білка у запусках хліба зростали із середньорічним темпом 8%. У цьому ж контексті посилюється інтерес до хліба на заквасці, де тривала ферментація тіста сприймається як ознака натуральнішої технології [54–55].

Ще одним важливим вектором є поєднання здорового позиціонування зі смаковою різноманітністю. Споживачі не готові сприймати здоровий хліб як компромісний продукт, що має корисний склад, але поступається смаком або зручністю. Згідно з наведеними даними, у Європі запуски здорового хліба із горіховими смаками зростали із середньорічним темпом 12%, а нові продуктові розробки дедалі частіше поєднують овочі, фрукти, трави та інші натуральні інгредієнти. Це свідчить, що оновлення здорового хліба відбувається через поєднання поліпшеного складу з більш виразним смаковим профілем [54].

Пошукове питання 2: «Які характеристики здорових видів хліба є найбільш популярними?»

Після визначення загальних тенденцій розвитку субринку доцільно конкретизувати, які саме характеристики формують сприйняття хліба як здорового. Характеристики було згруповано за чотирма напрямками: основа продукту, технологія виробництва, додаткові корисні інгредієнти та функціональні властивості (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Найбільш поширені характеристики здорових видів хліба

Група характеристик	Характеристика продукту
Основа продукту	Використання цільнозернової, житньої, гречаної, злакової або комбінованої основи. Для споживача така характеристика означає вищу поживність та більший вміст природних зернових компонентів.
Технологія виробництва	Застосування технологій, які підкреслюють натуральність і якість продукту: закваска, бездріжджова технологія, тривала ферментація тіста. Такі ознаки посилюють відмінність здорового хліба від масових стандартних позицій.
Додаткові корисні інгредієнти	Додавання насіння, висівок, цільних злаків, сухофруктів, горіхів або овочевих компонентів. Включення таких інгредієнтів до рецептури підвищує поживність і смакову виразність продукту та робить його більш помітним серед базових видів хліба.
Функціональні властивості	Наявність конкретної харчової переваги або обмеження небажаних компонентів: джерело клітковини, підвищений вміст білка, відсутність доданого цукру, відсутність зайвих добавок. Такі властивості конкретизують користь продукту для споживача.

Складено автором за даними [54–55]

Отже, характеристики здорових видів хліба свідчать, що ця категорія формується не лише через зміну борошняної основи, а через створення додаткової продуктової цінності. Для споживача важливо, щоб користь продукту підтверджувалася зрозумілими ознаками: складом, технологією виробництва, корисними інгредієнтами або конкретною харчовою перевагою. Саме тому здоровий хліб має бути не просто віднесений до «корисного» асортименту, а чітко відрізнятися від традиційного хліба за своїми продуктовими характеристиками.

Пошукове питання 3-4: «Які компанії є основними конкурентами на субринку здорових видів хліба?», «Які види здорового хліба представлені в конкурентів?»

Для визначення основних конкурентів на субринку здорових видів хліба було проаналізовано асортимент виробників, у пропозиції яких наявні види хліба з більш корисним складом (табл. 2.5). До аналізу включено великі хлібопекарські підприємства, де такі позиції представлені поряд із традиційними видами хліба, а також виробники, діяльність яких зосереджена на досліджуваному субринку. Це дає змогу порівняти різні підходи до формування

асортименту: від окремих здорових позицій до цілісної пропозиції в межах цієї категорії.

Таблиця 2.5 – Конкурентна пропозиція на субринку здорових видів хліба

Конкурент	Характер асортиментної пропозиції	Основні види здорового хліба
Великі виробники		
Кулиничі	Здорові позиції інтегровані у широкий масовий асортимент як додатковий напрям. Виробник охоплює базові запити субринку (відсутність дріжджів, наявність висівок), однак не формує спеціалізованої лінійки здорового хліба.	Бездріжджовий житньо-пшеничний хліб, хліб на заквасці, висівкові й зернові позиції, хліб із насінням, продукти без доданого цукру.
Рум'янець	Асортимент демонструє більш системне охоплення категорії здорового хліба. Пропозиція орієнтована на підвищену поживність, зернову основу та натуральніші складові.	Цільнозерновий хліб, гречаний хліб, злаковий хліб, лляний хліб, хліб із насінням, хліб із висівками, житні позиції.
Agrola	Здорові характеристики інтегровані в загальний асортимент торгової марки без виокремлення в самостійну спеціалізовану лінійку. Пропозиція охоплює кілька релевантних для субринку напрямів, однак вони залишаються частиною ширшого асортименту.	Гречаний, мультизлаковий, бездріжджовий, житньо-пшеничний, темний або заварний хліб, зернові позиції.
Спеціалізовані виробники здорового хліба		
Vito Грано	Бренд має чітко виражене спрямування на здорові види хліба. На відміну від масових виробників, бренд не просто додає окремі здорові характеристики до стандартної пропозиції, а вибудовує на їх основі загальну логіку асортименту.	Цільнозерновий, житній бездріжджовий, гречаний цільнозерновий хліб із льоном, хліб із пророщеним зерном, хліб із насінням.
Riga Хліб	Пропозиція бренду побудована навколо натуральності, тривалої ферментації та відмові від хлібопекарських дріжджів на користь натуральної закваски. Бренд конкурує через технологічну відмінність, нестандартні рецептури та виражену смакову диференціацію.	Бездріжджовий хліб на натуральній заквасці, гречаний хліб, пшенично-житній хліб із насінням і вівсяними пластівцями, безглютеновий хліб, десертні хліби із сухофруктами, горіхами та медом, пряні позиції.
Хлібний Гурман	Асортимент бренду сфокусований на зрозумілому натуральному складі, заквасці та бездріжджовій технології. Конкурентна відмінність формується через природне бродіння, відсутність небажаних добавок і смакову варіативність.	Бездріжджовий хліб на заквасці, житньо-пшеничний із насінням соняшника, гарбуза, льону та кунжуту, із льоном і вівсяними пластівцями, із родзинками, житньо-пшеничний хліб із кмином і солодом, пряні позиції.

Складено автором за даними [32; 34; 56–59]

Отже, аналіз асортиментної пропозиції конкурентів свідчить, що у великих хлібопекарських підприємств здорові види хліба переважно представлені базовими позиціями: бездріжджовим хлібом, хлібом на заквасці, гречаними, цільнозерновими, житньо-пшеничними виробами, а також хлібом із насінням або висівками. Виробники, зосереджені на виготовленні здорового хліба, пропонують ширшу варіативність за рахунок сухофруктів, горіхів, прянощів і нестандартних смакових поєднань. Це свідчить, що конкурентна відмінність на субринку формується не лише через корисний склад, а й через різноманітність асортименту, смакову виразність і здатність запропонувати споживачеві ширший вибір у межах здорової категорії.

Для отримання первинної інформації, за наступними пошуковими питаннями, було проведено онлайн-опитування споживачів. Загалом було зібрано 332 відповіді, однак після застосування фільтрувальних питань щодо споживання хліба та здорових видів хліба до подальшого аналізу було включено 300 релевантних анкет. Такий підхід дозволив зосередити інтерпретацію результатів на відповідях респондентів, які мають досвід споживання здорових видів хліба та можуть оцінити власні вподобання і зацікавленість у розвитку цієї категорії.

Перед аналізом основних результатів опитування подано загальний портрет вибірки за віком, статтю та способом життя респондентів (рис. 2.4–2.6).



Рисунок 2.4 – Структура респондентів за статтю, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

За статевою структурою серед респондентів переважають жінки, частка яких становить 80,3%. Чоловіки формують 19% вибірки, а частка респондентів, які не захотіли вказувати стать, є незначною.

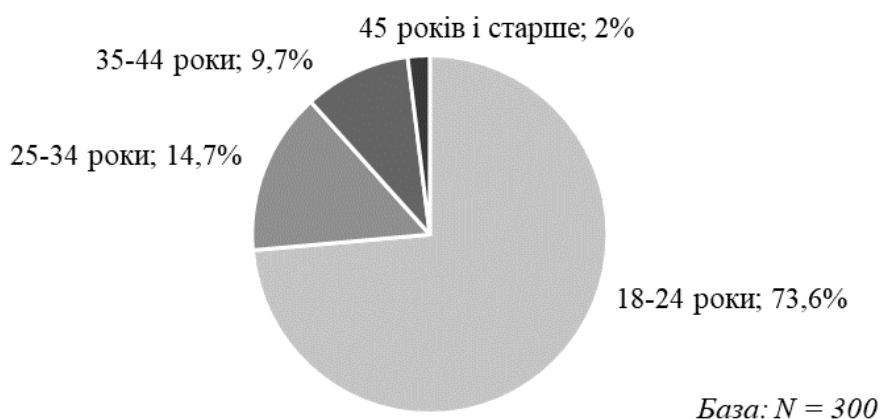


Рисунок 2.5 – Структура респондентів за віком, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

За віковою структурою серед респондентів переважає група 18–24 роки, частка якої становить 73,6%. Респонденти віком 25–34 роки формують 14,7% вибірки. Старші вікові групи представлені менше: 35–44 роки – 9,7%, 45 років і старше – 2%. Отже, у вибірці переважає молода аудиторія до 34 років, яка сукупно становить 88,3% респондентів.



Рисунок 2.6 – Розподіл респондентів за способом життя, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Розподіл респондентів за способом життя свідчить, що більшість опитаних тією чи іншою мірою звертає увагу на здорове харчування. Зокрема, 19,7% респондентів ведуть активний спосіб життя і приділяють увагу харчуванню, 31% роблять це час від часу, 22% стежать за харчуванням за нерегулярної фізичної активності, а 23% не мають сталих звичок, однак іноді обирають корисніші продукти. Водночас лише 3% респондентів не приділяють значної уваги здоровому способу життя, що свідчить про зв'язок вибору здорових видів хліба з прагненням більшості опитаних зробити щоденний раціон кориснішим.

Пошукове питання 5: «Які характеристики здорового хліба є найбільш привабливими для споживачів?»

Для відповіді на це пошукове питання здійснено аналіз результатів анкетних питань: «Які різновиди здорового хліба є для Вас найбільш привабливими?» та «З якими додатковими інгредієнтами Ви б обрали здоровий хліб?». Їх поєднання дає змогу визначити найбільш значущі для споживачів продуктові характеристики та врахувати їх під час формування нової лінійки. Оскільки обидва питання передбачали множинний вибір та відкритий варіант відповіді, сума часток відповідей перевищує 100%. Результати опитування наведено на рис. 2.7 і 2.8.

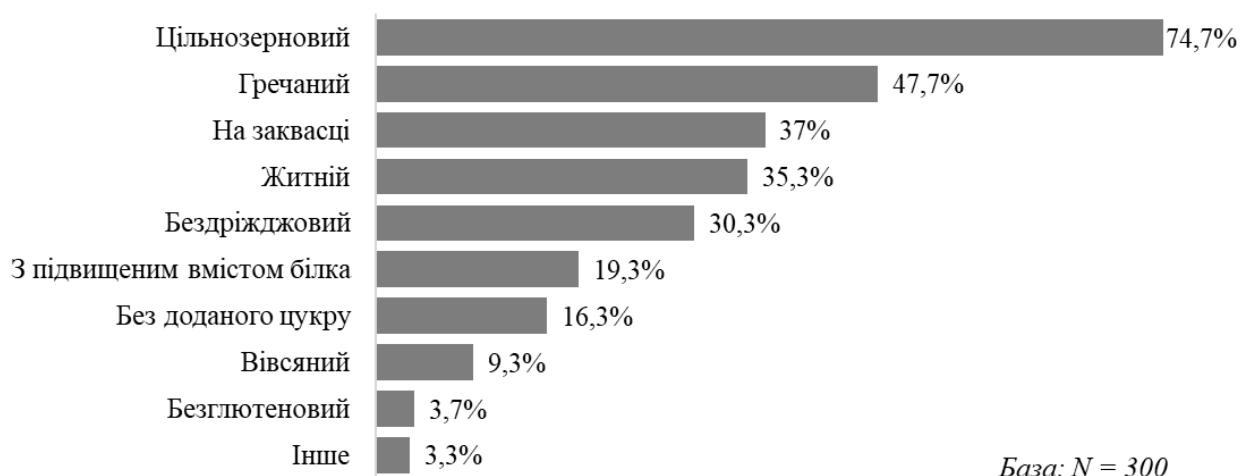


Рисунок 2.7 – Рейтинг різновидів здорового хліба серед респондентів, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Результати опитування показують, що найбільший інтерес респондентів зосереджений на звичних різновидах здорового хліба: цільнозерновому – 74,7%, гречаному – 47,7%, хлібі на заквасці – 37%, житньому – 35,3% та бездріжджовому – 30,3%. Окремо варто відзначити хліб із підвищеним вмістом білка – 19,3%, що свідчить про наявність запиту на продукцію з додатковою харчовою цінністю. Натомість хліб без доданого цукру – 16,3%, вівсяний – 9,3% і безглютеновий – 3,7% мають нижчу привабливість.

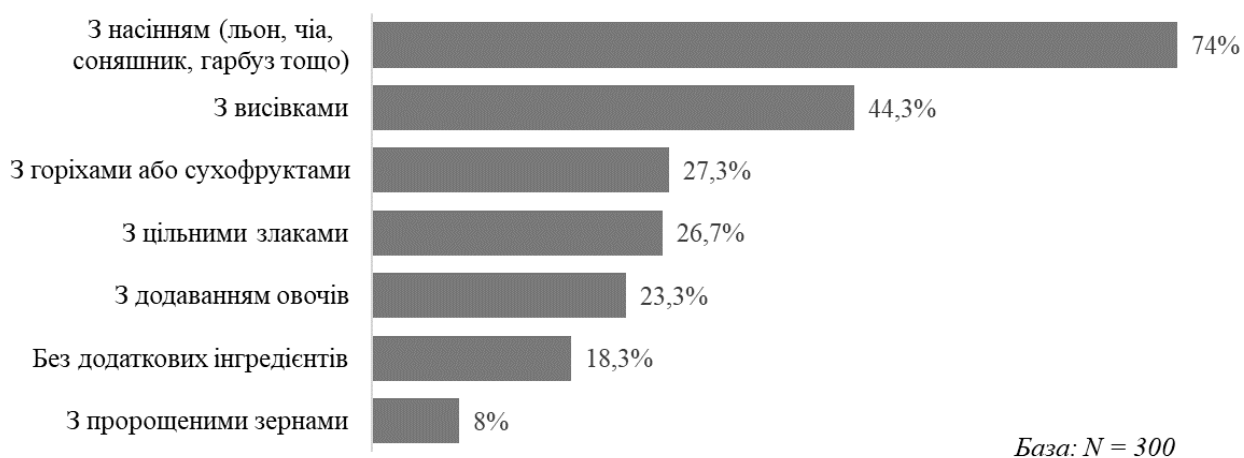


Рисунок 2.8 – Бажані додаткові інгредієнти у складі здорового хліба, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Оцінювання додаткових інгредієнтів показує, що найбільшу привабливість мають насіння – 74%, висівки – 44,3%, горіхи або сухофрукти – 27,3%, цільні злаки – 26,7% та овочі – 23,3%. Водночас варіант без додаткових інгредієнтів становить 18,3% відповідей, а пророщені зерна – лише 8%.

Відкриті відповіді доповнюють кількісні результати та демонструють інтерес до різноманітніших рецептур: респонденти окремо згадували хліб із насінням льону, гарбузовий, морквяний, зі шпинатом, кукурудзяний, мультизерновий та рустикальний хліб.

Отже, результати опитування дають підстави стверджувати, що найбільш привабливими є рецептури на основі цільнозернового, гречаного, житнього борошна, закваски, насіння, висівки, цільних злаків. Водночас інтерес до хліба з

підвищеним вмістом білка, овочевими компонентами, горіхами і сухофруктами свідчить про потенціал для створення диференційованих асортиментних позицій, які вирізнятимуться серед базових видів здорового хліба.

Пошукове питання 6: «Які критерії є визначальними при виборі?»

Для відповіді на це пошукове питання було проаналізовано результати анкетних питань: «Оцініть, наскільки важливими для Вас є наведені критерії при виборі здорового хліба?» та «Який формат хліба є для Вас найбільш зручним у повсякденному використанні?». Результати подано на рис. 2.9 та 2.10.

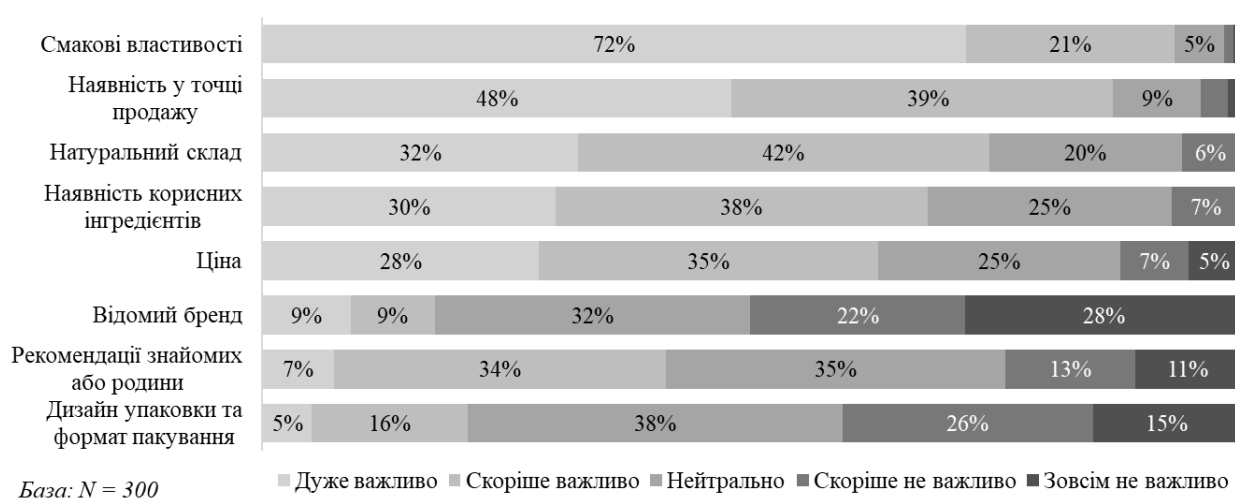


Рисунок 2.9 – Оцінка важливості критеріїв вибору здорового хліба, %

(побудовано автором на основі результатів опитування)

Оцінка критеріїв вибору показує, що під час купівлі здорового хліба визначальне значення мають смакові властивості – 93% респондентів оцінили їх як дуже важливі або скоріше важливі, наявність у точці продажу – 87%, натуральний склад – 74%, корисні інгредієнти – 68% та ціна – 63%. Натомість відомий бренд, рекомендації знайомих, дизайн упаковки та формат пакування мають нижчу значущість і виконують радше допоміжну роль у прийнятті рішення про купівлю. Такий розподіл відповідей свідчить, що споживачі насамперед орієнтуються на практичну цінність продукту, яка формується через смак, склад, користь та зручність придбання.



Рисунок 2.10 – Розподіл відповідей щодо найбільш зручного формату хліба, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Розподіл відповідей щодо формату хліба показав, що респонденти надають перевагу готовим до споживання варіантам. Найзручнішим є хліб у нарізаному вигляді – 58%, ще 26% обрали половину буханця у нарізаному вигляді. Значно нижчий показник має цілий буханець в упаковці – 14,3%, а порційне пакування обрали лише 1,7%.

Пошукове питання 7: «Якою є частота купівлі здорових видів хліба?»

Емпіричною основою для відповіді на нього стали результати анкетного питання: «Як часто Ви купуєте здорові види хліба?» (рис. 2.11). Отримані дані свідчать, що купівля здорових видів хліба має досить регулярний характер: 32,4% респондентів купують їх один раз на тиждень, 28,3% – 2–3 рази на місяць. Рідше ніж раз на місяць здоровий хліб купують 23,3% опитаних, тоді як кілька разів на тиждень – 16%.

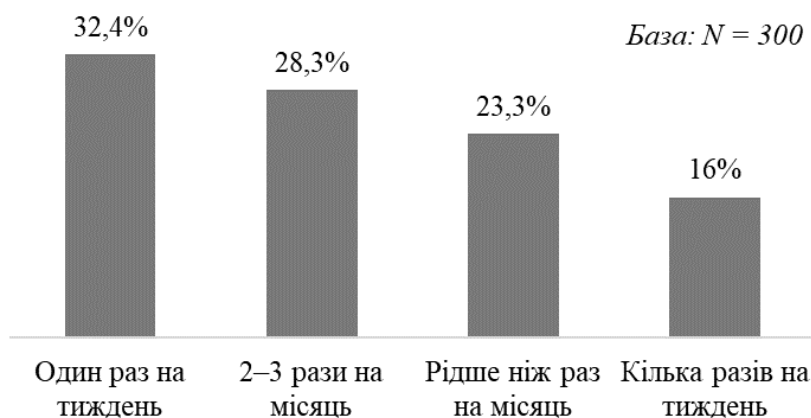


Рисунок 2.11 – Частота купівлі здорових видів хліба, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Пошукове питання 8: «Де споживачі найчастіше купують здоровий хліб?»

Для відповіді на це пошукове питання було проаналізовано результати анкетного питання: «Де Ви найчастіше купуєте здорові види хліба?». Оскільки питання передбачало множинний вибір, частка відповідей перевищує 100% (рис. 2.12).

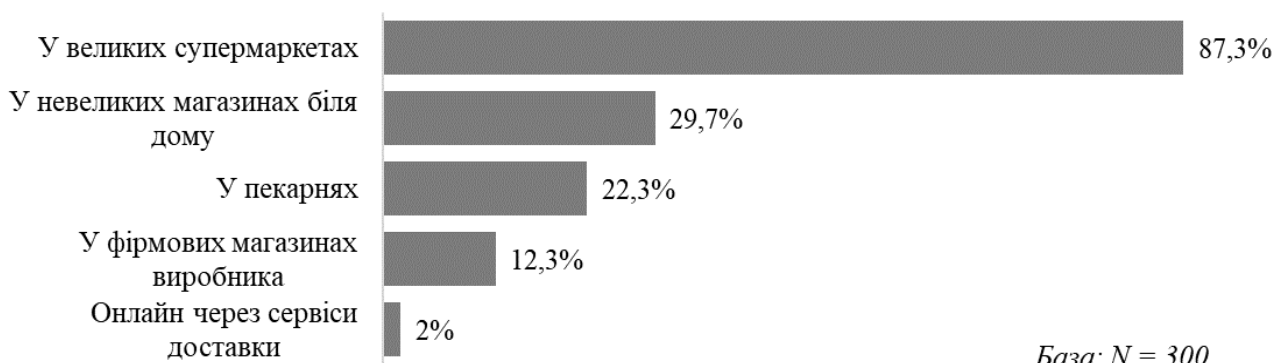


Рисунок 2.12 – Розподіл відповідей щодо місць купівлі здорових видів хліба, %
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Аналіз відповідей показує, що основним місцем купівлі здорових видів хліба є великі супермаркети – 87,3%, тому представленість у цьому каналі збуту має ключове значення. Значно рідше респонденти купують здоровий хліб у невеликих магазинах біля дому – 29,7%, пекарнях – 22,3%, фірмових магазинах виробника – 12,3% та онлайн через сервіси доставки – лише 2%. Отримані результати підкреслюють пріоритетність супермаркетів як основного каналу реалізації, від якого залежить доступність здорового хліба для більшості опитаних респондентів.

Пошукові питання 9-10: «Які позиції здорового хліба представлені в асортименті ТОВ «Київхліб»?», «Наскільки наявний асортимент відповідає ринковим тенденціям?»

У межах аналізу було встановлено, що в асортименті ТОВ «Київхліб» представлені окремі позиції, які можна віднести до здоровіших видів хліба. Основу такої пропозиції формують житні, цільнозернові, злакові, заварні вироби та хліб на заквасці. Частина продуктів містить висівки, насіння або

пророщені зерна, що частково відповідає базовим запитам споживачів на продукцію з покращеним складом [60]. Водночас ці вироби переважно інтегровані в загальний асортимент і не формують окремої чітко диференційованої лінійки здорового хліба. У результаті пропозиція для споживачів, орієнтованих на здорове харчування, залишається недостатньо цілісною.

Зіставлення з ринковими тенденціями показує, що наявний асортимент охоплює переважно базові характеристики здорового хліба. Зокрема, у ньому не представлений гречаний хліб, який належить до поширених основ здорових видів хліба. Крім того, недостатньо розвинені сучасніші рецептурні напрями: продукти з підвищеним вмістом білка, овочевими компонентами, горіхами, сухофруктами, травами та іншими натуральними інгредієнтами. Такі рішення могли б посилити смакову різноманітність і чіткіше відрізнити продукцію від традиційних видів хліба.

Отже, асортимент ТОВ «Київхліб» відповідає ринковим тенденціям частково: він забезпечує базову пропозицію здоровіших видів хліба, однак потребує подальшого розширення за рахунок сучасніших рецептур із посиленою харчовою цінністю та виразнішою продуктовою диференціацією.

Пошукове питання 11: «Яким є споживчий потенціал впровадження нової лінійки здорових видів хліба ТОВ «Київхліб»?»

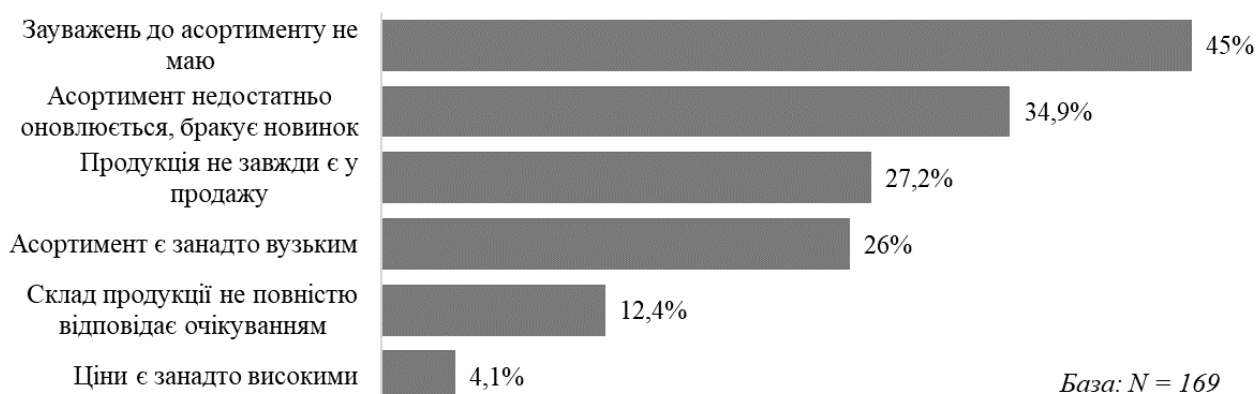
Для відповіді на це пошукове питання було використано результати трьох анкетних питань (рис. 2.13–2.15). Питання «Чи купували Ви здорові види хліба бренду «Київхліб»?» виконувало фільтрувальну функцію і дозволило визначити частку респондентів, які вже мали досвід придбання такої продукції. Питання «Які твердження щодо асортименту здорового хліба бренду «Київхліб» найбільше відповідають Вашій думці?» було поставлене лише цій групі респондентів і дало змогу оцінити чинний асортимент з позиції фактичних споживачів. Питання «Чи були б Ви зацікавлені у придбанні лінійки здорових видів хліба бренду «Київхліб» у разі її впровадження?» ставилося всім респондентам і дозволило оцінити потенційний попит на нову лінійку.



База: N = 300

Рисунок 2.13 – Розподіл респондентів за досвідом придбання здорових видів хліба бренду «Київхліб»
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Аналіз відповідей показує, що 56,3% респондентів уже купували здорові види хліба бренду «Київхліб», тоді як 43,7% не мали такого досвіду. Такий розподіл відповідей свідчить про наявність сформованої групи споживачів цієї продукції та водночас вказує на потенціал подальшого розширення аудиторії серед тих, хто ще не взаємодіяв із цією пропозицією бренду.



База: N = 169

Рисунок 2.14 – Оцінка асортименту здорового хліба бренду «Київхліб» серед фактичних споживачів
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Серед фактичних споживачів здорового хліба бренду «Київхліб» 45% не мають зауважень до асортименту. Водночас 34,9% респондентів зазначили, що асортимент недостатньо оновлюється і бракує новинок, 27,2% вказали на нестабільну наявність продукції у продажу, а 26% вважають асортимент занадто вузьким. Отримані результати свідчать, що подальший розвиток цього напрямку

має бути пов'язаний передусім із розширенням асортименту, регулярним оновленням пропозиції та стабільною представленістю продукції в продажі.

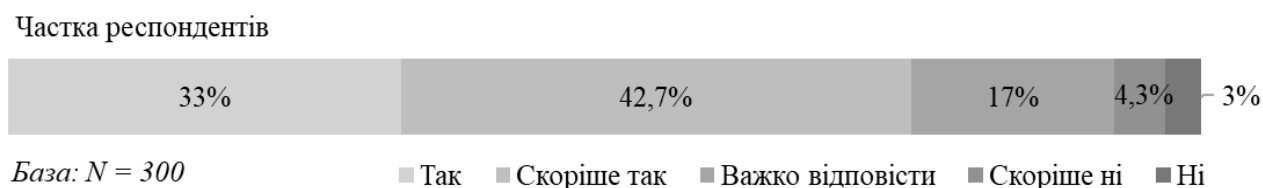


Рисунок 2.15 – Зацікавленість респондентів у придбанні нової лінійки здорових видів хліба бренду «Київхліб»
(побудовано автором на основі результатів опитування)

Оцінка потенційного попиту серед усіх респондентів показала високий рівень зацікавленості у придбанні нової лінійки здорових видів хліба бренду «Київхліб». Зокрема, 75,7% респондентів висловили готовність до її придбання (відповіді «так» та «скоріше так»), тоді як частка тих, хто не зацікавлений, становить лише 7,3%. Це свідчить про наявність достатнього споживчого потенціалу для впровадження нової лінійки.

Пошукове питання 12: «Які нові товарні позиції доцільно включити до асортименту ТОВ «Київхліб»?

На основі узагальнення тенденцій субринку, чинного асортименту ТОВ «Київхліб» та результатів опитування встановлено, що нові товарні позиції доцільно формувати з використанням цільнозернової та гречаної основи, оскільки ці види отримали високий рівень зацікавленості серед респондентів. Для посилення споживчої цінності та смакової різноманітності варто використовувати насіння, горіхи, сухофрукти, овочі, компоненти з підвищеним вмістом білка, а також рецептури на заквасці. Зазначені напрями доповнюють поточний асортимент ТОВ «Київхліб», не дублюючи наявні позиції, та створюють основу для формування окремої лінійки здорових видів хліба.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати доцільність розширення асортименту ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба. Опрацювання теоретичних основ дало змогу визначити асортиментну політику як інструмент адаптації підприємства до змін споживчого попиту, ринкових тенденцій і конкурентного середовища. Для обґрунтування подальшого розвитку асортименту було сформульовано завдання дослідження, визначено пошукові питання та розроблено план маркетингового дослідження. Інформаційною основою стали аналіз вторинної інформації та опитування споживачів.

Результати аналізу підтвердили розвиток субринку здорових видів хліба, що проявляється у зростанні попиту на продукцію з натуральним складом, підвищеним вмістом білка та більшою смаковою різноманітністю. Аналіз конкурентів засвідчив, що цей напрям уже активно використовується окремими виробниками.

За результатами опитування встановлено, що найбільший інтерес споживачі виявляють до цільнозернового, гречаного, бездріжджового хліба та хліба на заквасці, а серед добавок – до насіння, горіхів, сухофруктів і овочевих компонентів. Зацікавленість респондентів у придбанні нової лінійки здорового хліба від бренду «Київхліб» підтверджує доцільність розвитку цього напрямку. Окремо слід зазначити, що при виборі здорового хліба опитані споживачі насамперед орієнтуються на смак, натуральність складу, корисні інгредієнти, ціну та доступність продукції у великих супермаркетах, що має бути враховано під час розроблення нової лінійки.

Водночас оцінка наявного асортименту підприємства показала, що окремі позиції здорового хліба вже представлені, однак вони мають переважно базовий характер і не сформовані в цілісну пропозицію. Отже, отримані результати створюють підґрунтя для розширення асортименту ТОВ «Київхліб» шляхом запровадження окремої лінійки здорових видів хліба.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КИЇВХЛІБ»

3.1 Розроблення маркетингової програми удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба

За результатами ситуаційного аналізу та маркетингового дослідження встановлено, що удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба є обґрунтованим напрямом подальшого розвитку підприємства. Доцільність такого напрямку зумовлена зміною споживчих уподобань у бік здоровішого харчування та зростанням інтересу до хліба з покращеним складом, натуральними інгредієнтами й вищою поживною цінністю. Результати опитування підтвердили зацікавленість споживачів у новій лінійці здорових видів хліба бренду «Київхліб», а серед недоліків чинного асортименту було виокремлено нестачу новинок та недостатню різноманітність. Водночас оцінка наявного асортименту підприємства показала, що окремі позиції здорового хліба вже представлені, однак вони мають переважно базовий характер і не сформовані в цілісну диференційовану пропозицію.

З огляду на зазначене, розроблено маркетингову програму, метою якої є запуск нової асортиментної лінійки здорових видів хліба для посилення товарної пропозиції ТОВ «Київхліб» та підвищення його конкурентоспроможності на відповідному субринку. Основними завданнями програми є розроблення концепції нової асортиментної лінійки, визначення її товарного наповнення та цінового рівня, обґрунтування каналів збуту й інструментів просування, а також формування плану впровадження програми. З метою систематизації основних параметрів запропонованої маркетингової програми її узагальнену характеристику наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика маркетингової програми

Складова опису програми	Характеристика
Назва	«Київхліб Daily Grain» – лінійка здорових видів хліба.
Мета	Посилення асортиментної пропозиції ТОВ «Київхліб» у категорії здорових видів хліба шляхом запуску нової лінійки, орієнтованої на споживачів, які надають перевагу хлібу з покращеним складом і вищою поживною цінністю.
Цільова аудиторія	Споживачі хліба, які орієнтуються на здоровіше харчування, обирають продукцію з кращим складом, звертають увагу на натуральність інгредієнтів і поживну цінність, а також готові сплачувати вищу ціну за якісний продукт.
Основна ідея	Сформувати здорові види хліба не як окремі базові позиції в асортименті, а як цілісну лінійку з єдиною продуктовою логікою та зрозумілим позиціонуванням.
Ключова ціннісна пропозиція	«Київхліб Daily Grain» – здоровий хліб для щоденного споживання, який поєднує зрозумілий склад, поживні рецептури, новий смаковий досвід і довіру до відомого бренду з доступністю у звичних для споживача каналах купівлі.
Інструменти реалізації	Розроблення лінійки, визначення цінового рівня, презентація продукції торговельним мережам, запуск у пріоритетних каналах збуту, рекламна підтримка, дегустації, POS-підтримка та просування з використанням цифрових технологій.
Канали реалізації	Великі супермаркети та фірмова мережа «Київхліб».
Очікуваний результат	Запуск трьох позицій лінійки «Київхліб Daily Grain», забезпечення їх представленості у фірмовій мережі та 50-60% пріоритетних супермаркетів, зростання частки здорових видів хліба у доході від реалізації хліба на 2-3% протягом першого року.

(сформовано автором)

Наведена характеристика окреслює загальний зміст маркетингової програми, однак для подальшого обґрунтування її реалізації доцільно визначити логіку переходу від передумов її розроблення до конкретних напрямів управлінських дій. Саме ці напрями розкривають практичний зміст запропонованої програми. Її реалізація передбачає поєднання товарно-цінового, збутового та комунікаційного напрямів, що забезпечують перехід від розроблення нової лінійки до її виведення на ринок і формування споживчого інтересу. Структуру маркетингової програми за ключовими напрямками реалізації наведено на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Структура маркетингової програми удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба

(розроблено автором)

Товарно-ціновий напрям конкретизує асортиментне наповнення нової лінійки та переводить загальну ідею її запуску в конкретні товарні рішення. На цьому етапі лінійка набуває практичного змісту, оскільки результати дослідження та ринкові тенденції трансформуються у стартові продуктові позиції, формат їх випуску, рекомендований ціновий рівень і загальну логіку ринкового позиціонування. За результатами опитування виявлено інтерес споживачів до цільнозернового й гречаного хліба, продукції на заквасці, рецептур із насінням, підвищеним вмістом білка, овочевими компонентами та горіхами. Тому стартове наповнення лінійки доцільно сформувати через поєднання цих характеристик у трьох товарних позиціях. Це дає змогу сформувати внутрішньо збалансовану лінійку, у межах якої кожна позиція виконує окрему функцію: одна позиція виконує роль основної поживної пропозиції, друга підкреслює натуральність і відмінність рецептури, третя спрямована на тестування нових смакових поєднань (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Товарно-цінова характеристика стартових позицій лінійки «Київхліб Daily Grain»

Характеристика	«Цільнозерновий протеїновий з насінням»	«Гречаний на заквасці з льоном»	«Гарбузовий з морквою та горіхами»
Рецептурна основа та технологія	Цільнозернове борошно, насіння соняшнику та льону, висівки, гороховий протеїн. Опарний спосіб.	Гречане та пшеничне борошно, натуральна хлібна закваска, насіння льону. На рідкій заквасці.	Борошно пшеничне, борошно житнє обдирне, пюре гарбуза, терта морква, волоські горіхи, насіння гарбуза. Заварний спосіб.
Смаковий профіль	Насичений зерновий смак із легкою горіховою нотою насіння та щільнішою текстурою.	М'який гречаний смак із легкою кислинкою від закваски.	Помірно солодкуватий смак гарбуза та моркви з горіховим акцентом.
Споживча перевага	Додаткове джерело білка, підвищена поживна цінність і триваліше відчуття ситості.	Натуральна рецептура, використання закваски, високий вміст клітковини.	Джерело корисних жирів (Омега-3) та вітамінів; природна солодкість без доданого цукру.
Формат випуску та упаковка	Нарізаний хліб, 300 г. Упаковка: поліпропіленовий пакет під кліпсу.	Нарізаний хліб, 300 г. Упаковка: поліпропіленовий пакет під кліпсу.	Нарізаний хліб, 250 г. Упаковка: поліпропіленовий пакет під кліпсу.
Орієнтовна роздрібна ціна	49 грн	52 грн	42 грн
Роль у лінійці	Основна позиція лінійки, що поєднує найбільш затребувані характеристики здорового хліба з додатковою перевагою у вигляді підвищеного вмісту білка.	Позиція, що розширює лінійку завдяки гречаній основі, заквасці та виразнішій смаковій відмінності від традиційного хліба.	Сезонна та експериментальна позиція, спрямована на тестування попиту на нові смакові поєднання.

(сформовано автором)

Отже, стартове наповнення лінійки «Київхліб Daily Grain» сформовано як цілісну асортиментну пропозицію, у якій кожна позиція має окрему роль і доповнює загальну концепцію здорового хліба для щоденного споживання. Формат нарізаного хліба в упаковці обрано з урахуванням результатів опитування, а запропонований ціновий рівень визначено на основі ринкових цін та наявного цінового діапазону продукції ТОВ «Київхліб». Визначені продуктові характеристики формують основу для позиціонування нової лінійки.

Лінійка «Київхліб Daily Grain» зі слоганом «Користь у щоденному хлібі» позиціонується як здоровіша альтернатива традиційному хлібу для базового щоденного раціону. Вона зберігає звичний для споживача формат продукту, але пропонує оновлену рецептуру, вищу поживну цінність і приємний смаковий досвід. Таке позиціонування підкреслює, що здорове харчування не обов'язково передбачає відмову від звичних продуктів, а може природно інтегруватися у повсякденне життя. Дизайн упаковки забезпечує візуальну цілісність лінійки та зберігає зв'язок з айденітикою бренду «Київхліб». Водночас назва «Daily Grain», стримане кольорове рішення та чітке подання переваг продукту відокремлюють нову лінійку від базового хлібного асортименту й підкреслюють її належність до здорових видів хліба. Запропонований варіант дизайну упаковки наведено в додатку Б.

Збутовий напрям програми передбачає визначення каналів реалізації лінійки «Київхліб Daily Grain», у яких продукція буде доступною для цільової аудиторії, помітною в місці купівлі та здатною виокремитися серед базового асортименту хліба. З огляду на результати опитування пріоритетними каналами запуску є гіпермаркети та супермаркети, тоді як фірмова мережа «Київхліб» виконує роль допоміжного каналу підтримки запуску (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Збутовий напрям для лінійки «Київхліб Daily Grain»

Канал збуту	Обґрунтування вибору	Механізм впровадження
1	2	3
Гіпермаркети та супермаркети	Канал є пріоритетним для запуску лінійки, оскільки забезпечує широке охоплення цільової аудиторії та регулярний контакт споживачів із категорією хліба. У великих торговельних точках покупці мають ширший вибір продукції, частіше порівнюють різні види хліба та більш відкриті до пробної купівлі нових позицій. Крім того, цей формат дає більше можливостей для візуального виділення лінійки серед базового асортименту.	Запуск лінійки у вибраних торговельних точках; погодження з торговельними мережами умов представленості продукції; розміщення всіх трьох позицій лінійки в межах однієї зони викладки; використання POS-матеріалів для привернення уваги до нової лінійки та стимулювання пробної покупки.

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Фірмова мережа «Київхліб»	Канал доцільно використовувати для підтримки запуску, оскільки підприємство має більший вплив на наявність продукції, викладку та взаємодію персоналу з покупцями. Фірмова мережа також дозволяє швидше отримати первинну реакцію споживачів на смак, упаковку, ціну та загальне сприйняття нової лінійки.	Представлення лінійки у фірмових магазинах; забезпечення стабільної наявності всіх позицій; розміщення інформаційних матеріалів у точці продажу; збір відгуків щодо смаку, ціни, упаковки; використання отриманих даних для коригування подальшого запуску.

(сформовано автором)

Поєднання торговельних мереж і фірмових магазинів дозволяє забезпечити одночасно ширшу представленість лінійки та контроль за її первинним сприйняттям споживачами. Перед фактичним виведенням «Київхліб Daily Grain» у продаж необхідно провести презентацію лінійки для представників торговельних мереж, організувати дегустацію продукції та обґрунтувати комерційну доцільність її включення до асортименту.

Водночас подальше формування попиту потребує комунікаційної підтримки, спрямованої на привернення уваги споживачів і стимулювання пробної купівлі. Комплекс комунікаційних заходів для підтримки запуску лінійки «Київхліб Daily Grain» наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Комунікаційні заходи для запуску нової лінійки

Захід	Обґрунтування вибору	Сутність реалізації
1	2	3
SMM-стратегія для Instagram, TikTok та YouTube	Соціальні мережі є важливим каналом першого знайомства споживачів із новою лінійкою, оскільки дають змогу швидко сформувати уявлення про продукт. SMM-комунікація дозволяє презентувати лінійку, пояснити її склад, смакові особливості та поживність, а також підтримувати інтерес до продукту.	Розроблення єдиної SMM-стратегії для Instagram, TikTok та YouTube із регулярною публікацією коротких відео (stories, reels/shorts) і дописів. Контент має включати презентацію трьох позицій лінійки, пояснення їхніх відмінностей, акценти на складі та поживності, а також ідеї корисних сендвічів, сніданків і перекусів.

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Таргетована digital-реклама	Цей інструмент забезпечує точне охоплення споживачів, які цікавляться здоровим харчуванням, натуральними продуктами та активним способом життя. Важливою перевагою є можливість географічно прив'язати комунікацію до регіону запуску та фактичної наявності продукції на полицях.	Запуск рекламних оголошень у соціальних мережах і YouTube із географічною прив'язкою до регіону запуску; розміщення медійних банерів на релевантних сайтах. У креативах робиться акцент на назві лінійки, упаковці, складі, поживності та короткому поясненні її ключових переваг.
Співпраця з food-блогерами	Лідери думок викликають високий рівень довіри, адже їхні рекомендації сприймаються як особистий досвід. Для запуску нової лінійки food-блогери дають змогу поширити інформацію про продукт, показати його у реальному споживанні та сформувати інтерес до пробної купівлі.	Передача продукції food-блогерам на бартерній або комерційній основі для створення оглядів, дегустацій і рецептів. Основний акцент – на здоровіших сценаріях споживання: сендвічах, сніданках і перекусах із «Київхліб Daily Grain» як більш поживною альтернативою звичайному хлібу.
Співпраця з нутриціологами	Для здорових видів хліба важливо пояснити склад та поживність. Експертна комунікація сприяє подоланню стереотипу про хліб як продукт, несумісний зі збалансованим харчуванням, і підсилює довіру до нової лінійки.	Залучення нутриціологів до нативної комунікації про лінійку: рекомендації у форматі добірок корисних продуктів, оглядів новинок із якісним складом, прикладів збалансованих сніданків або перекусів із використанням хліба з нової лінійки.
Проведення дегустацій	Дегустації формують перший смаковий досвід і знижують бар'єр перед купівлею, який може виникати через стереотипне сприйняття здорових видів хліба як менш смачних. Цей захід стимулює пробну купівлю через безпосередній фізичний контакт із продуктом.	Проведення дегустацій у торговельних мережах. Продукцію варто презентувати не лише окремими шматочками, а у форматі корисних сендвічів. Це дозволить показати практичне використання лінійки, підкреслити її смакові властивості та створити зрозумілий сценарій щоденного споживання.
POS-матеріали в місцях продажу	Оскільки рішення про купівлю хліба часто приймається безпосередньо біля полиці, нова лінійка потребує візуального виділення серед базового асортименту. POS-матеріали допомагають привернути увагу до продукту в момент вибору, швидко пояснити його відмінність і стимулювати пробну купівлю.	Використання шелфтокерів, воблерів, інформаційних міні-плакатів або QR-кодів, що ведуть на сторінку з описом лінійки. Основний акцент варто зробити на назві лінійки, слогані, поживності складу та належності продукції до здорових видів хліба.

(сформовано автором)

Отже, запропонований комунікаційний комплекс забезпечує підтримку запуску лінійки на різних етапах контакту зі споживачем. SMM-стратегія та таргетована реклама формують первинну обізнаність про лінійку, food-блогери додатково поширюють інформацію про новинку та демонструють практичні сценарії її споживання, нутриціологи підвищують довіру до складу та поживності продукту, дегустації зменшують бар'єр перед першою купівлею, а POS-матеріали підтримують вибір безпосередньо в місці продажу. Сформована система комунікацій дозволяє комплексно пояснити цінність «Київхліб Daily Grain» і стимулювати пробну купівлю.

Реалізація маркетингової програми потребує узгодження продуктового, виробничого, збутового та комунікаційного етапів запуску лінійки «Київхліб Daily Grain». З урахуванням паралельного виконання частини робіт підготовка до старту продажів триватиме близько трьох місяців (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – План реалізації маркетингової програми

Етап	Зміст робіт	Ресурси	Відповідальні	Термін
1	2	3	4	5
Продуктово-технологічна підготовка	Уточнення концепції лінійки; доопрацювання рецептур; пробні випікання та внутрішня дегустація.	Концепція лінійки, сировина, виробничі потужності, технологічні карти.	Відділи маркетингу, виробничий, контролю якості; технолог R&D.	1 місяць
Розроблення упаковки та технічне погодження продукту	Створення дизайну упаковки, підготовка маркування, штрихкоду та технічних параметрів продукту.	Брендбук, дизайн-макети, вимоги до маркування.	Відділи маркетингу, контролю якості, юридичний, дизайнерське агентство.	6 тижнів
Комерційне погодження запуску	Погодження ціни, планової маржі, каналів збуту та умов представленості продукції в торговельних точках.	Калькуляція собівартості, цінові пропозиції, дані дані про виробничі й логістичні можливості.	Відділи маркетингу, комерційний, економічний, логістики.	2 тижні

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Підготовка каналів збуту	Підготовка презентацій для торговельних мереж, дегустації для партнерів, навчання торговельної команди.	Презентаційні матеріали, прайс-листи, зразки продукції, навчальні матеріали.	Відділи маркетингу, комерційний, виробничий.	2 тижні
Підготовка комунікаційних матеріалів	Розроблення матеріалів для SMM, digital-реклами, дегустацій і POS-оформлення.	Маркетинговий бюджет, digital-матеріали, фото- і відеоконтент, POS-макети.	Відділ маркетингу, дизайнерське агентство.	2 тижні
Фінальна підготовка	Підготовка сировини й упаковки, планування першої партії, узгодження постачання, прогноз продажів на 6 місяців і промопідтримки.	Сировина, упаковка, виробничі потужності, прогноз продажів, промоплан.	Відділи виробничий, логістики, маркетингу, комерційний.	2 тижні
Старт продажів	Початок серійного виробництва, постачання продукції до торговельних точок і контроль першої викладки	Готова продукція, POS-матеріали, транспорт, мерчандайзинг.	Відділи виробничий, логістики, комерційний, маркетингу.	1 місяць
Комунікаційна підтримка	Запуск SMM, таргетованої реклами, співпраці з food-блогерами та нутриціологами, дегустацій і POS-підтримки.	Маркетинговий бюджет, digital-матеріали, POS-матеріали, продукція для дегустацій.	Відділ маркетингу, торговельні партнери	6 місяців після старту продажів
Контроль результатів і коригування програми	Аналіз продажів, залишків, реакції торговельних мереж і споживачів; коригування комунікацій або умов представленості.	Дані продажів, звіти торговельних мереж, відгуки споживачів, результати комунікаційних активностей.	Відділи маркетингу, комерційний, економічний.	6 місяців після старту продажів

(сформовано автором)

Отже, план реалізації забезпечує послідовне виведення лінійки «Київхліб Daily Grain» на ринок: від продуктово-технологічної підготовки та погодження упаковки до старту продажів і комунікаційної підтримки. Контроль результатів упродовж перших шести місяців дозволить оцінити фактичний попит, реакцію

споживачів і торговельних мереж, а також своєчасно скоригувати програму за потреби.

Запропоноване розширення асортименту не потребує додаткового виробничого обладнання, оскільки нова лінійка здорових видів хліба може вироблятися в межах наявних потужностей ТОВ «Київхліб». На початковому етапі запуску лінійки «Київхліб Daily Grain» доцільно передбачити виробництво кожної товарної позиції в обсязі близько 500 кг на добу. У разі стабільної позитивної динаміки продажів добовий обсяг виробництва кожної позиції може бути поетапно збільшений до 1 тонни протягом перших шести місяців після запуску.

У процесі реалізації маркетингової програми можуть виникнути ризики, пов'язані зі сприйняттям нової лінійки, її представленістю у торговельних точках та результативністю маркетингових заходів. До основних ризиків належать встановлення невідповідного цінового рівня, обмежена зацікавленість торговельних партнерів, слабка помітність продукції на полиці, невідповідність смаку очікуванням споживачів, нерівномірний попит на окремі позиції лінійки, перебої з наявністю продукції в місцях продажу, а також нижча за очікувану ефективність комунікаційних заходів. Наслідками зазначених ризиків можуть стати нижчий рівень пробних і повторних купівель, повільніше формування попиту, недосягнення планових обсягів продажів, накопичення залишків окремих позицій та зниження ефективності маркетингових витрат. Їх мінімізація потребує попереднього узгодження цінового рівня, умов представленості продукції та комунікаційної підтримки, а також презентації лінійки торговельним партнерам і дегустації зразків. Після запуску необхідно системно відстежувати продажі, залишки, відгуки споживачів і результативність комунікацій, що дасть змогу своєчасно коригувати обсяги виробництва, акценти просування, умови викладки або асортиментне наповнення лінійки.

Отже, запропонована програма конкретизує, як ТОВ «Київхліб» може удосконалити асортиментну політику на субринку здорових видів хліба через запуск лінійки «Київхліб Daily Grain». Вона переводить виявлену маркетингову

проблему у практичні рішення: формування нової асортиментної пропозиції, визначення цінового рівня, каналів збуту та комунікаційної підтримки. Реалізація програми дозволить посилити присутність підприємства в перспективній категорії та краще відповідати потребам споживачів.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Маркетингова програма удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба передбачає запуск лінійки «Київхліб Daily Grain», до складу якої входять три товарні позиції: «Цільнозерновий протейновий з насінням», «Гречаний на заквасці з льоном» та «Гарбузовий з морквою та горіхами». Реалізація запропонованої програми потребує відповідного фінансового забезпечення, що зумовлює доцільність у оцінюванні її економічної ефективності.

Початковим етапом є визначення загального обсягу витрат, необхідних для реалізації маркетингової програми. Для цього витрати було систематизовано за двома основними напрямками: виробничо-технологічні витрати та маркетингові витрати. Структуру витрат сформовано з урахуванням змісту запропонованих заходів, наявних ресурсних можливостей ТОВ «Київхліб» та масштабу його діяльності. Узагальнений бюджет реалізації маркетингової програми наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Витрати на реалізацію маркетингової програми

Стаття витрат	Зміст витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
1	2	3	4
Виробничо-технологічні витрати			
Розроблення та доопрацювання рецептур	Формування рецептур трьох позицій лінійки.	220	4,4
Пробні випікання та технологічна підготовка	Пробні партії, тестування якості і підготовка технологічної документації.	330	6,6
Разом виробничо-технологічні витрати		550	11

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Маркетингові витрати			
Розроблення упаковки та етикетки	Створення візуальної концепції лінійки, дизайн упаковки та етикетки.	250	5
Презентація лінійки торговельним партнерам	Підготовка комерційної презентації та зразків продукції.	300	6
POS-матеріали для місць продажу	Виготовлення шелфтокерів, воблерів, інформаційних матеріалів і цінників для виділення продукції на полиці.	900	18
Дегустації у торговельних точках	Організація дегустацій, забезпечення продукції для промозаходів.	650	13
Фото- та відеозйомка продукції	Підготовка візуального контенту для соціальних мереж, рекламних оголошень і презентаційних матеріалів.	150	3
SMM-супровід запуску	Розроблення контент-плану, підготовка матеріалів.	250	5
Таргетована digital-реклама	Запуск рекламних кампаній у цифрових каналах.	550	11
Співпраця з food-блогерами та нутриціологами	Залучення food-блогерів та нутриціологів до оглядів і рекомендацій щодо продукції.	750	15
Мерчандайзинг у точках продажу	Контроль викладки продукції, дотримання планогам і ротації товару.	400	8
Разом маркетингові витрати		4200	84
Резерв непередбачених витрат		250	5
Разом витрат на реалізацію програми		5000	100

(сформовано автором)

Аналіз структури кошторису показує, що основну частку бюджету становлять маркетингові витрати — 84% загального обсягу. Такий розподіл є обґрунтованим, оскільки запуск лінійки «Київхліб Daily Grain» передбачає використання наявної виробничої бази ТОВ «Київхліб» і не потребує інвестицій у нові потужності чи додаткове обладнання. Виробничо-технологічні витрати становлять 11% бюджету та охоплюють розроблення рецептур, пробні випікання і підготовку продукції до серійного виробництва. Основне фінансове навантаження припадає на заходи, які безпосередньо забезпечують виведення нової лінійки на ринок: розроблення упаковки, підтримку в місцях продажу,

дегустації, digital-просування, SMM-супровід, залучення food-блогерів і нутриціологів та мерчандайзинг.

Після визначення бюджету програми було спрогнозовано обсяги виробництва та реалізації лінійки «Київхліб Daily Grain» на найближчі три роки. Оскільки продуктова лінійка є новою для асортименту ТОВ «Київхліб», прогноз сформовано за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним, які відображають різну швидкість виведення продукту на ринок і нарощування продажів. Прогнозні показники наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз виробництва та реалізації продукції лінійки «Київхліб Daily Grain» за сценаріями, тис. од.

Показник	Сценарій	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Виробництво продукції, тис. од.	Песимістичний	2 881	3 112	3 298
	Реалістичний	3 389	3 898	4 287
	Оптимістичний	3 898	4 599	5 151
Реалізація продукції, тис. од.	Песимістичний	2 737	2 956	3 133
	Реалістичний	3 220	3 703	4 073
	Оптимістичний	3 703	4 369	4 893

(сформовано автором)

За всіма сценаріями прогнозується поступове зростання обсягів реалізації лінійки «Київхліб Daily Grain» упродовж трьох років. Така динаміка пов'язана з розширенням представленості продукції у каналах збуту та формуванням повторних покупок. Обсяг виробництва перевищує обсяг реалізації, оскільки у прогнозі враховано можливі повернення та часткову нереалізацію продукції через короткий термін зберігання хлібопекарських виробів.

Для подальшого оцінювання економічної ефективності маркетингової програми обрано реалістичний сценарій, за яким плановий обсяг реалізації лінійки «Київхліб Daily Grain» у перший рік становить 3 220 тис. од. Оскільки лінійка є новою для асортименту підприємства, до впровадження програми вона ще не формувала окремих результатів за показниками, безпосередньо пов'язаними з її реалізацією. Прогнозні результати впровадження маркетингової програми наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Прогноз результатів впровадження маркетингової програми

Показник	До впровадження	Після впровадження
Чистий дохід від реалізації лінійки, тис. грн	0	91 448
Валовий прибуток від реалізації лінійки, тис. грн	0	21 104
Чистий прибуток від реалізації лінійки, тис. грн	0	7 980
Частка здорових видів хліба у доході від реалізації хліба, %	4	6,8
Рівень представленості лінійки у ключових каналах збуту, %	0	60

(сформовано автором)

Наведені прогнозні показники свідчать, що запуск лінійки «Київхліб Daily Grain» може сформувати додатковий фінансовий результат у перспективному напрямі здорових видів хліба. Оскільки до впровадження програми лінійка була відсутня в асортименті підприємства, показники після запуску відображають приріст, створений новою товарною пропозицією. За прогнозом, реалізація лінійки забезпечить 91 448 тис. грн чистого доходу та 7 980 тис. грн чистого прибутку. Крім того, частка здорових видів хліба у доході від реалізації хліба зросте з 4% до 6,8%, що вказує на посилення ролі цієї категорії в асортиментному портфелі підприємства.

Наведені прогнозні показники характеризують очікуваний результат від реалізації нової лінійки, однак для повного економічного обґрунтування необхідно зіставити цей результат із витратами на впровадження програми. З цією метою було розраховано показники ROI, ROMI та термін окупності, які дозволяють оцінити прибутковість проєкту, ефективність використання маркетингового бюджету та швидкість повернення вкладених коштів.

Першим етапом є розрахунок коефіцієнта рентабельності інвестицій (ROI), який відображає загальну рентабельність вкладень у реалізацію маркетингової програми. ROI розраховується за формулою (3.1) [61]:

$$ROI = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації програми}}{\text{Витрати на реалізацію програми}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Для розрахунку ROI використано: чистий прибуток від реалізації програми – 7 980 тис. грн, витрати на реалізацію програми – 5 000 тис. грн. Отже, за формулою:

$$ROI = \frac{7\,980\,000}{5\,000\,000} \times 100\% = 159,6\%$$

Отримане значення свідчить про високий рівень загальної ефективності проєкту. Показник ROI на рівні 159,6% означає, що кожна гривня із загального бюджету програми забезпечує 1,59 грн чистого прибутку. Такий результат підтверджує економічну доцільність впровадження програми, оскільки очікуваний фінансовий результат перевищує обсяг витрат, необхідних для запуску лінійки.

Для оцінювання ефективності маркетингових витрат розраховано показник рентабельності маркетингових інвестицій – ROMI, який показує співвідношення чистого прибутку від реалізації програми та витрат на просування і підтримку запуску лінійки. ROMI було розраховано за формулою (3.2) [61]:

$$ROMI = \frac{\text{Чистий прибуток від реалізації програми}}{\text{Маркетингові витрати}} \times 100\% \quad (3.2)$$

Для розрахунку ROMI використано: чистий прибуток від реалізації програми – 7 980 тис. грн, маркетингові витрати – 4 200 тис. грн. Отже, за формулою:

$$ROMI = \frac{7\,980\,000}{4\,200\,000} \times 100\% = 190\%$$

Показник ROMI на рівні 190% означає, що кожна гривня, спрямована на маркетингову підтримку запуску лінійки, забезпечує 1,90 грн чистого прибутку. Це підтверджує економічну обґрунтованість маркетингового бюджету, оскільки

заплановані комунікаційні та збутові заходи забезпечують достатню фінансову віддачу від реалізації програми.

Для оцінювання швидкості повернення вкладених ресурсів розраховано термін окупності маркетингової програми, який показує, за який період очікуваний чистий прибуток від реалізації лінійки компенсує витрати на її запуск, за формулою (3.3) [62]:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Витрати на реалізацію програми}}{\text{Середньомісячний чистий прибуток від програми}} \quad (3.3)$$

Для застосування формули попередньо визначено середньомісячний чистий прибуток від програми як співвідношення прогнозного чистого прибутку до кількості місяців у році:

$$\text{Середньомісячний чистий прибуток} = \frac{7\,980\,000}{12} = 665 \text{ тис. грн}$$

Для розрахунку терміну окупності використано: витрати на реалізацію програми – 5 000 тис. грн, середньомісячний чистий прибуток від програми – 665 тис. грн. Отже, за формулою:

$$\text{Термін окупності} = \frac{5\,000\,000}{665\,000} = 7,5 \text{ місяця}$$

Отже, термін окупності програми становить 7,5 місяця, що дозволяє компенсувати витрати на запуск лінійки «Київхліб Daily Grain» у межах першого року її реалізації.

Оскільки лінійка «Київхліб Daily Grain» розглядається як асортиментна пропозиція з потенціалом подальшого розвитку, оцінювання її ефективності доцільно здійснити не лише за перший рік, а й у трирічній перспективі. Для прогнозу використано реалістичний сценарій, за яким передбачено поступове нарощування реалізації та збереження рівня рентабельності, визначеного для

першого року реалізації програми. За таких умов прогнозований чистий прибуток від реалізації лінійки становитиме 7 980 тис. грн у перший рік, 9 177 тис. грн у другий рік та 10 094 тис. грн у третій рік.

Для оцінювання ефективності програми у трирічній перспективі розраховано показник чистої приведеної вартості – NPV, який показує, чи перевищують прогнозні грошові потоки початкові витрати, з урахуванням вартості грошей у часі. NPV розраховано за формулою (3.4) [61]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Чистий грошовий потік у році } t}{(1 + \text{Ставка дисконтування})^t} - \text{Початкові інвестиції} \quad (3.4)$$

де t – порядковий номер року реалізації проєкту;

n – кількість років прогнозного періоду.

Для розрахунку NPV використано: початкові інвестиції у реалізацію маркетингової програми – 5 000 тис. грн, чистий грошовий потік першого року – 7 980 тис. грн, другого року – 9 177 тис. грн, третього року – 10 094 тис. грн. Ставку дисконтування прийнято на рівні 30%, що враховує ризиковість запуску нової лінійки в умовах інфляційного тиску, війни та нестабільності ринкового середовища. Отже, за формулою:

$$NPV = \frac{7\,980\,000}{(1 + 0,3)^1} + \frac{9\,177\,000}{(1 + 0,3)^2} + \frac{10\,094\,000}{(1 + 0,3)^3} - 5\,000\,000 = 11\,163\,100 \text{ грн}$$

Додатне значення NPV підтверджує економічну доцільність запуску лінійки «Київхліб Daily Grain», оскільки прогнозні грошові потоки перевищують початкові витрати на реалізацію програми.

Наступним показником є внутрішня норма дохідності – IRR, яка дає змогу визначити граничну ставку дисконтування, за якої проєкт залишається беззбитковим, тобто його чиста приведена вартість дорівнює нулю. IRR розраховується за формулою (3.5) [62]:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{\text{Чистий грошовий потік у році } t}{(1 + IRR)^t} - \text{Початкові інвестиції} \quad (3.5)$$

де t – порядковий номер року реалізації проєкту;

n – кількість років прогнозного періоду.

Для розрахунку використано: початкові інвестиції – 5 000 тис. грн, чистий грошовий потік першого року – 7 980 тис. грн, другого року – 9 177 тис. грн, третього року – 10 094 тис. грн. Отже, за формулою:

$$0 = \frac{7\,980\,000}{(1 + IRR)^1} + \frac{9\,177\,000}{(1 + IRR)^2} + \frac{10\,094\,000}{(1 + IRR)^3} - 5\,000\,000$$

За результатами розрахунку внутрішня норма дохідності проєкту становить:

$$IRR = 1,6$$

Значення IRR становить 160% і перевищує ставку дисконтування, що свідчить про достатній запас дохідності проєкту та здатність лінійки «Київхліб Daily Grain» зберігати фінансову стійкість у трирічній перспективі.

Узагальнюючи результати економічного обґрунтування, можна зробити висновок про доцільність впровадження маркетингової програми запуску лінійки «Київхліб Daily Grain». Проведені розрахунки показують, що проєкт здатний сформувати чистий прибуток уже в перший рік реалізації, забезпечити повернення початкових витрат у межах року та зберегти позитивний фінансовий результат у трирічній перспективі. Додатне значення NPV та перевищення IRR над прийнятою ставкою дисконтування підтверджують фінансову стійкість прогнозних результатів. Крім фінансового ефекту, запуск нової лінійки сприяє посиленню позицій підприємства на субринку здорових видів хліба та підвищує збалансованість асортиментного портфеля.

Висновки до розділу 3

Розроблена маркетингова програма спрямована на вирішення виявленої маркетингової управлінської проблеми та передбачає удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» через запуск лінійки здорових видів хліба «Київхліб Daily Grain». До її складу запропоновано включити три товарні позиції: «Цільнозерновий протеїновий з насінням», «Гречаний на заквасці з льоном» та «Гарбузовий з морквою та горіхами». Основна ідея програми полягає у формуванні цілісної асортиментної пропозиції з єдиною продуктовою логікою, зрозумілим позиціонуванням і ціннісною пропозицією для споживачів, які орієнтуються на здоровіше харчування.

У межах програми було розроблено заходи за трьома ключовими напрямками: товарно-ціновим, збутовим і комунікаційним. Товарно-ціновий напрям охоплює формування рецептур, упаковки, позиціонування та цінового рівня лінійки; збутовий – визначення пріоритетних каналів продажу та забезпечення представленості продукції; комунікаційний – просування нової лінійки, пояснення її переваг і формування первинного інтересу споживачів.

Економічне обґрунтування показало, що бюджет реалізації програми становить 5 млн грн, з яких 84% припадає на маркетингові витрати. За прогнозними розрахунками, реалізація програми може забезпечити 7 980 тис. грн чистого прибутку, а частка здорових видів хліба у доході від реалізації хліба може зрости з 4% до 6,8%. Розрахунок показників ефективності підтвердив економічну доцільність запропонованих заходів: ROI становить 159,6%, ROMI – 190%, а термін окупності – 7,5 місяця, а додатне значення NPV та перевищення IRR над ставкою дисконтування підтверджують фінансову стійкість проекту у трирічній перспективі.

Отже, запропонована маркетингова програма є практично доцільною для ТОВ «Київхліб» – її реалізація сприятиме зростанню фінансових результатів підприємства, зміцненню позицій компанії на субринку здорових видів хліба та підвищенню привабливості асортименту.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі досліджено діяльність ТОВ «Київхліб» та його асортиментну політику. У межах роботи було здійснено:

1. Проаналізовано внутрішнє середовище ТОВ «Київхліб» та визначено основні передумови його подальшого розвитку. Встановлено, що підприємство має потужну виробничу та ресурсну базу, широкий асортимент продукції, розвинену систему збуту, власну фірмову мережу, активну цифрову присутність і високий рівень впізнаваності бренду.

2. Досліджено зовнішнє маркетингове середовище ТОВ «Київхліб». Виявлено, що підприємство функціонує у складних економічних і соціально-політичних умовах, пов'язаних із воєнними ризиками, зростанням вартості сировини, енергоносіїв, пального, дефіцитом трудових ресурсів і посиленням конкуренції. Водночас ринок хлібопекарської продукції поступово адаптується до нових умов, а зростання інтересу споживачів до здорового харчування формує перспективний напрям для розвитку підприємства.

3. Проведено аудит маркетингової діяльності ТОВ «Київхліб» та оцінено напрями розвитку його асортименту. Аналіз товарних груп показав, що здоровий хліб має найвищий темп зростання, однак характеризується нижчою відносною часткою у портфелі підприємства. Визначено, що конкурентна стратегія ТОВ «Київхліб» ґрунтується на диференціації, а подальше посилення напрямку здорових видів хліба може стати одним із способів її практичної реалізації.

4. На основі ситуаційного аналізу було сформульовано маркетингову управлінську проблему: розробка заходів щодо удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба. Її формулювання дозволило перейти від загальної оцінки ринкової ситуації до обґрунтування конкретних напрямів асортиментного розвитку.

5. Розроблено план маркетингового дослідження, який поєднав методи збору вторинної та первинної інформації. Кабінетне дослідження використано

для аналізу ринку, конкурентного середовища та галузевих тенденцій, а польове дослідження у формі анкетного онлайн-опитування – для оцінки споживчих уподобань щодо здорових видів хліба, критеріїв вибору та потенційного інтересу до нової продуктової лінійки.

6. Результати маркетингового дослідження підтвердили доцільність розвитку асортименту ТОВ «Київхліб» у напрямі здорових видів хліба. З'ясовано, що споживачі зацікавлені у новій лінійці бренду, а найбільш перспективними напрямками визначено цільнозерновий, гречаний, житній, бездріжджовий хліб і хліб на заквасці з додаванням насіння, висівок, горіхів, сухофруктів та овочів. Отримані результати стали основою для формування нової продуктової лінійки.

7. Розроблено маркетингову програму удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» на субринку здорових видів хліба. Запропоновано запуск лінійки «Київхліб Daily Grain», до складу якої входять три товарні позиції: «Цільнозерновий протейновий з насінням», «Гречаний на заквасці з льоном» та «Гарбузовий з морквою та горіхами». Було визначено пріоритетні канали збуту та комунікаційні заходи: digital-рекламу, SMM-підтримку, співпрацю з food-блогерами й нутриціологами, дегустації та POS-матеріали.

8. Здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованої програми. За бюджету 5 млн грн розраховані показники підтверджують доцільність запуску лінійки: ROI становить 159,6%, ROMI – 190%, термін окупності – 7,5 місяця, а додатне значення NPV і високий рівень IRR засвідчують фінансову привабливість проєкту у трирічній перспективі.

Отже, отримані результати підтверджують доцільність удосконалення асортиментної політики ТОВ «Київхліб» шляхом запуску лінійки «Київхліб Daily Grain». Запропонована програма відповідає виявленій маркетинговій управлінській проблемі, враховує тенденції ринку та результати дослідження споживчих уподобань, сприяє посиленню позицій підприємства на субринку здорових видів хліба та створює передумови для отримання додаткового фінансового результату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про компанію. Київхліб. URL: <https://kyivkhlb.ua/pro-nas> (дата звернення: 15.03.2026)
2. Сайт ALVIVA GROUP. URL: <https://alvivagroup.com/ua/> (дата звернення: 15.03.2026)
3. Сайт «Київхліб». URL: <https://kyivkhlb.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Alviva Group на Gulfood 2026: курс на підкорення ринку MENA. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/news/alviva-group-na-gulfood-2026/> (дата звернення: 16.03.2026).
5. Київхліб на Anuga 2025: найбільше розширення експортного асортименту. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/news/kiivhlib-na-anuga-2025/> (дата звернення: 16.03.2026).
6. Alviva group з брендом Київхліб – лідер на ринку хлібобулочних виробів України. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/news/alviva-group-lider-na-rinku/> (дата звернення: 17.03.2026).
7. За межами хліба. На ринку з'являться вафлі, печиво та снеки бренду Київхліб. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/news/za-mezhamy-khliba-kyuyivkhlb> (дата звернення: 18.03.2026).
8. Київхліб – володар срібної кнопки. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/news/kyuyivkhlb-volodar-pershoyi-sribnoyi-knopky-youtube-v-ukrayinskomu-fud-segmenti> (дата звернення: 18.03.2026)
9. Ютуб-канал KyivKhlb. URL: https://www.youtube.com/@kyivkhlb_ua (дата звернення: 18.03.2026)
10. Сайт Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення: 20.03.2026)
11. ALVIVA GROUP увійшла до ТОП-100 найкращих роботодавців країни. ALVIVA GROUP. URL: <https://alvivagroup.com/ua/alviva-group-uvijshla-do-top-100-najkrashhih-robotodavcziv-krayini/> (дата звернення: 23.03.2026).

- 12.Київхліб став переможцем премії. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/news/kyivkhliv-stav-peremozhtcem-premiyi-vybir-roku-2025/> (дата звернення: 23.03.2026).
- 13.Агроновини. Хаотичне відключення пекарів від електроенергії: ціни на хліб зростуть до 30%. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/publishing/lichnyi-vzglyad/haotichne-vidklyuchennya-pekariiv-vid-elektroenergiji-cini-na-hlib-zrostut-do-30> (дата звернення: 28.03.2026).
- 14.Хліб та борошно подорожчали на 40% за два роки: чи зупиниться зростання цін у 2026 році. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/02/17/168367134/> (дата звернення: 28.03.2026).
- 15.Зростання цін на хліб: чого очікувати найближчими місяцями. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/zrostannya-cin-na-xlib-cogo-ocikuvati-naiblizhimi-misyacyami-462642/> (дата звернення: 28.03.2026).
- 16.Агроновини. Ціни на хліб зросли на 5% через підвищення тарифів і витрат. AgroPortal.ua. URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/virobniki-hliba-pidvishchili-cini-na-5-cherez-zrostannya-vitrat> (дата звернення: 28.03.2026).
- 17.Вплив цін на пальне відчули 66% компаній в Україні, можуть підвищити ціни. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/ponad-polovina-biznesiv-mozhut-pidvishchiti-tsini-cherez-podorozhchannya-palnogo-opituvannya-eva> (дата звернення: 28.03.2026).
- 18.У 2025 році з України виїхали та не повернулися понад 290 тисяч українців. Офіс міграційної політики. URL: <https://ompua.org/u-2025-rotsi-z-ukrayiny-vuyihaly-ta-ne-povernulysya-ponad-290-tysyach-ukrayintsiv/> (дата звернення: 31.03.2026).
- 19.Нові реалії на ринку хлібопечення. ХАРЧОВІ ТЕХНОЛОГІЇ. URL: <https://harch.tech/2025/11/25/novi-realii-na-rynku-hlibopechennja/> (дата звернення: 31.03.2026).
- 20.Посуха та проблеми зі зрошенням: підсумки складного сезону 2025 року. Пропозиція – Головний журнал з питань агробізнесу. URL:

<https://propozitsiya.com/news/posukha-ta-problemy-zi-zroshennyam-pidsumky-skladnoho-sezonu-2025-roku> (дата звернення: 31.03.2026).

21. Аграрії фіксують падіння врожайності зерна. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/weeklycharts/agrariji-fiksuyut-padinnya-vrozhaynosti-zer-na-vipadkovist-chi-trend-811125/> (дата звернення: 31.03.2026).
22. Між бажанням і дією: здоровий спосіб життя в уявленні українців. Kantar. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/consumers/healthy-lifestyle-in-ua> (дата звернення: 31.03.2026).
23. Інфографічне дослідження «Енергетичний перехід». Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/infografichne-doslidzhennya-energetychnyj-perehid/> (дата звернення: 31.03.2026).
24. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. BizMart. URL: https://bizmart.info/publications/publications/pub_obz/6340/ (дата звернення: 01.04.2026).
25. Аналіз хлібопекарської продукції в Україні 2025 рік. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2025-god> (дата звернення: 01.04.2026).
26. Ємність хлібобулочного ринку України стабілізувалася. Апк-Інформ. URL: <https://www.apk-inform.com/uk/news/1549920> (дата звернення: 01.04.2026).
27. Виробництво хліба в Україні зросло. AgroReview. URL: <https://agroreview.com/content/roslyny/vyrobnyctvo-hliba-ukrayini-zroslo-ale/> (дата звернення: 01.04.2026).
28. Споживання хлібобулочних виробів знижується. AgroReview. URL: <https://agroreview.com/content/spozhyvannya-hlibobulochnyh-vyrobiv-znyzhuyetsya-ukrayinczi-vse-bilshe-kupuyut-zamorozhenyj-hlib/> (дата звернення: 02.04.2026).
29. Команда Pro-Consulting відвідала щорічну бізнес-зустріч «Хлібопекарський бізнес 2025». Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/komanda-pro-consulting-posetila-ezhegodnuyu-biznes-vstrechu-hlebopekarskij-biznes-2025-19-fevralya-2025-goda> (дата звернення: 02.04.2026).

30. Шандрівська О.Є., Бурдик Х.В. Конкурентне середовище розвитку підприємств на українському ринку хліба та хлібобулочних виробів в умовах збурень. Економіка харчової промисловості. 2024. Том 16, вип. 1. С 41-54.
31. Гріщенко А. В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. Агросвіт. 2025. С. 77-89.
32. Кулиничівський хлібзавод. URL: <https://www.kulinichi.com> (дата звернення: 04.04.2026).
33. Хлібні Інвестиції. Хлібобулочні виробниці Цар Хліб від хлібокомбінатів холдингу. URL: <https://hlibinvest.com.ua> (дата звернення: 04.04.2026).
34. Рум'янець. URL: <https://rumianets.ua> (дата звернення: 04.04.2026).
35. Мурашко А. Вихід на агроринок та ставка на експорт. Delo.ua. URL: <https://delo.ua/news/1-mlrd-grn-investicii-i-novi-virobnici-liniyi-u-vlasnika-brend-iv-kiyivxlib-i-tarta-rozpovili-pro-transformaciyu-biznesu-460738/> (дата звернення: 05.04.2026).
36. Портфель брендів. ALVIVA GROUP. URL: <https://alvivagroup.com/ua/brendy/> (дата звернення: 05.04.2026).
37. ALVIVA GROUP підсумувала 2025 рік. Agravery.com. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/alviva-group-pidsumuvala-2025-rik-105-tis-tonn-pererobki-ta-2-mln-pakuvan-borosna> (дата звернення: 05.04.2026).
38. The world of baking. MIWE. URL: <https://www.miwe.de/us-en/index.php> (дата звернення: 05.04.2026).
39. Автоматизація лінії хліба. Insortex. URL: <https://insortex.com/ua/works> (дата звернення: 05.04.2026).
40. SUPER TOAST у ритмі дофаміну: Київхліб запускає перший музичний кліп-рекламу хліба. CASES. URL: <https://cases.media/news/super-toast-u-ritmi-dofaminu-kiyivxlib-zapuskaye-pershii-muzichnii-clip-reklamu-khliba> (дата звернення: 07.04.2026).
41. Офіційний сайт Рішення для Брендів. GBS. URL: <https://gbs.com.ua/> (дата звернення: 07.04.2026).

42. Агроновини. Як працює хлібопекарська галузь при війні. AgroPortal. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/rentabelnist-blizko-nulya-ale-ukrajinci-budut-iz-hlibom-yak-pracyuye-hlibopekarska-galuz-v-umovah-viyni> (дата звернення: 07.04.2026).
43. В Україні утилізується кожна 12-та буханка хліба. AgroPortal.ua. URL: <https://agri-gator.com.ua/2022/10/28/v-ukraini-utylizuietsia-kozhna-12-ta-bukhan-ka-khliba-agroportal-ua/> (дата звернення: 07.04.2026).
44. Kotler P., Keller K. Marketing Management, Global Edition. Pearson Education, Limited, 2021. 800 p.
45. Таран-Лала О. М., Кондратович С. С. Оцінка ефективності стратегічного управління товарним асортиментом підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 12.
46. Кочнова І. В. Управління асортиментом товарів в роздрібній торгівлі в умовах війни. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: зб. наук. праць VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. С. 432–434.
47. Солнцев С., Чепкій Н. Удосконалення асортиментної політики підприємства. В2В МАРКЕТИНГ: зб. наук. праць XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2020. С. 24–25.
48. Кузьменко А. В. Удосконалення асортиментної політики підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. С. 85-89.
49. Саджениця К. В., Жигалкевич Ж. М. Управління асортиментом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. В2В Marketing : зб. наук. праць XIX Міжнар. наук.-практ. конференції, м. Київ, 30 квітня 2026 р. С. 170–171.
50. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. 2018.
51. Скарбенчук В. М., Ярошовець О. О., Ткачук Г. Ю. Асортиментна політика підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: зб. наук. праць Міжнар. наук.-практ. конф. 2021. С. 189.

52. Жигалкевич Ж. М., Чернишевич Д. Р. Особливості впровадження нової продукції на підприємстві. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. наук. праць IV Міжнар. наук.-практ. конф. 2023. С. 80–81.
53. Жигалкевич Ж. М., Войтенко О. А. Маркетингові дослідження виведення нового товару на ринок сільськогосподарської продукції. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. С. 143-157.
54. Bread and bread products trends in Europe. Innova Market Insights. URL: <https://www.innovamarketinsights.com/trends/bread-and-bread-products-trends-in-europe/> (дата звернення: 28.04.2026).
55. Hottest Bakery Trends for 2025: Local, Gut Health. URL: <https://www.puratos.us/en/blog/taste-tomorrow/Hottest-bakery-trends-for-2025> (дата звернення: 28.04.2026).
56. Agrola. URL: <https://agrola.ua/> (дата звернення: 30.04.2026).
57. Цільнозерновий хліб VITOГРАНО. Instagram. URL: https://www.instagram.com/vitograno_bread/ (дата звернення: 30.04.2026).
58. Riga Хліб. URL: <https://rigahlib.com.ua/> (дата звернення: 30.04.2026).
59. Хлібний Гурман. URL: <https://pekarnya.org/> (дата звернення: 30.04.2026).
60. Каталог продукції. Київхліб. URL: <https://kyivkhlib.ua/kataloh-produktsii> (дата звернення: 30.04.2026).
61. Zhygalkevych Zh., Plysenko H. Marketing Investment Performance Metrics: from ROAS to NPV. Economic Bulletin of NTUU «KPI». 2025. No 32. Pp. 119-123.
62. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М., Плисенко Г. П. Маркетингові метрики: рекомендації до виконання курсової роботи: навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт. програмою «Промисловий маркетинг» спец. 075 Маркетинг. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 52 с.
63. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М. Маркетингові дослідження: конспект лекцій: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра спеціальності D5 (075) «Маркетинг». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 122 с.

- 64.Іщенко О., Гуляницький В. Теоретичні засади формування асортиментної політики підприємства в умовах турбулентності. Студентський науковий журнал *Universum*. 2024. № 14. С. 19–27.
- 65.Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 90–94.
- 66.Шевченко В., Божко Д. Програми просування нового товару на ринок. *Innovative Development: Synthesis of Scientific Approaches in Various Fields of Research*: зб. наук. праць XV Міжнар. наук.-практ. конф. 2024. С. 96–97.
- 67.Солнцев С. О., Зозульов О. В., Жигалкевич Ж. М., Борисенко О. С. Дипломна робота бакалавра: рекомендації до виконання та захисту: навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. 68 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Анкета для опитування споживачів

Шановний респонденте! Запрошуємо Вас приділити кілька хвилин для участі в опитуванні. Дослідження проводиться з метою вивчення Ваших уподобань щодо різних видів хліба. Ваші відповіді допоможуть визначити напрями оновлення асортименту та зробити його більш відповідним Вашим очікуванням. Опитування проводить представниця відділу маркетингу ТОВ «Київхліб». Гарантуємо повну анонімність відповідей. Заздалегідь дякуємо за Ваш час і участь в опитуванні!

Фільтрувальний блок:

1. Чи купуєте / споживаєте Ви хліб? (Оберіть одну відповідь)

- Так
- Ні

Примітка: якщо обрано відповідь «Так», респондент переходить до наступного питання; якщо обрано відповідь «Ні», опитування завершується.

2. Чи знаєте Ви, що таке здорові види хліба? (Оберіть одну відповідь)

- Так
- Ні
- Вагаюсь з відповіддю

3. Чи купували Ви протягом останніх 6 місяців такі види хліба, як цільнозерновий, житній, гречаний, на заквасці, бездріжджовий, з висівками, з насінням, безглютеновий або інші види хліба, що вважаються більш корисними? (Оберіть одну відповідь)

- Так
- Ні

Примітка: якщо обрано відповідь «Так», респондент переходить до основного блоку; якщо «Ні» – опитування завершується.

Основний блок:

4. Як часто Ви купуєте здорові види хліба? (Оберіть одну відповідь)

- Кілька разів на тиждень
- Один раз на тиждень
- 2–3 рази на місяць
- Рідше ніж раз на місяць

5. Де Ви найчастіше купуєте здорові види хліба? (Можна обрати декілька варіантів)

- У великих супермаркетах (Сільпо, Novus, АТБ тощо)
- У фірмових магазинах виробника
- У невеликих магазинах біля дому
- У пекарнях
- Онлайн через сервіси доставки

6. Які різновиди здорового хліба є для Вас найбільш привабливими? (Можна обрати декілька варіантів)

- Цільнозерновий
- Гречаний
- Житній
- Вівсяний
- Бездріжджовий
- Безглютеновий
- З підвищеним вмістом білка
- На заквасці
- Без доданого цукру
- Інше (вказіть) _____

7. З якими додатковими інгредієнтами Ви б обрали здоровий хліб? (Можна обрати декілька варіантів)

- З висівками

- З насінням (льон, чіа, соняшник, гарбуз тощо)
- З додаванням овочів
- З пророщеними зернами
- З горіхами або сухофруктами
- З цільними злаками
- Без додаткових інгредієнтів
- Інше (вказіть) _____

8. Оцініть, наскільки важливими для Вас є наведені критерії при виборі здорового хліба (за шкалою від 1 – «зовсім не важливо» до 5 – «дуже важливо»):

- натуральний склад
- наявність корисних інгредієнтів
- ціна
- смакові властивості
- дизайн упаковки та формат пакування
- відомий бренд
- рекомендації знайомих або родини
- наявність у точці продажу

9. Який формат хліба є для Вас найбільш зручним у повсякденному використанні? (Оберіть одну відповідь)

- Цілий буханець у пакуванні
- Хліб у нарізаному вигляді
- Половинка буханця у нарізаному вигляді
- Порційне пакування (2–4 скибочки для перекусу)

10. Чи купували Ви здорові види хліба бренду «Київхліб»? (Оберіть одну відповідь)

- Так
- Ні

Примітка: якщо обрано відповідь «Так», респондент переходить до питання 11; якщо обрано відповідь «Ні» – до питання 12.

11. Які твердження щодо асортименту здорового хліба бренду «Київхліб» найбільше відповідають Вашій думці? (Можна обрати декілька варіантів)

- Асортимент є занадто вузьким
- Асортимент недостатньо оновлюється, бракує новинок
- Ціни є занадто високими
- Склад продукції не повністю відповідає очікуванням
- Продукція не завжди є у продажу
- Зауважень до асортименту не маю
- Інше (вказіть) _____

12. Чи були б Ви зацікавлені у придбанні лінійки здорових видів хліба бренду «Київхліб» у разі її впровадження? (Оберіть одну відповідь)

- Так
- Скоріше так
- Важко відповісти
- Скоріше ні
- Ні

Класифікаційний блок:

13. До якої вікової групи Ви належите? (Оберіть одну відповідь)

- 18–24 роки
- 25–34 роки
- 35–44 роки
- 45 років і старше

14. Ваша стать: (Оберіть одну відповідь)

- Жіноча
- Чоловіча
- Не хочу вказувати

15. Який варіант способу життя найбільшою мірою Вам відповідає? (Оберіть одну відповідь)

- Активний, приділяю увагу здоровому харчуванню та фізичній формі

- Стежу за харчуванням, але маю нерегулярну фізичну активність
- Час від часу звертаю увагу на здорове харчування та фізичну активність
- Не маю сталих звичок здорового способу життя, але іноді обираю корисніші продукти
- Не приділяю значної уваги здоровому способу життя
- Важко сказати

Дякуємо за участь в опитуванні! Ваша думка є важливою для нас.

ДОДАТОК Б

Дизайн упаковок лінійки «Київхліб Daily Grain»



Рисунок Б.1 – Дизайн упаковок нової лінійки
(сформовано автором)