

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

УДК: 339.1:658

БАКУЛЮК ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ
АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____Олександра БАКУЛЮК

Керівник роботи:
к.е.н., доцент Віта БУГАЙЧУК

Житомир 2025

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму

за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ ____ від «__» _____ 2025 р.

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва та туризму,

д. е. н., професор

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

«__» _____ 2025 р.

Гарант ОПП «Економіка»

Першого (бакалаврського) рівня,

к. е. н., доцент

Інна ГРАБЧУК

«__» _____ 2025 р.

Результат захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

АНОТАЦІЯ

Вакулюк О.О. «Стратегія диференціації продукції АТ «Житомирські ласощі»» – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти формування та реалізації стратегії диференціації продукції на прикладі АТ «Житомирські ласощі». Проаналізовано динаміку виробництва, асортиментну структуру та конкурентоспроможність підприємства. Проведено SWOT-аналіз та оцінено ефективність чинної стратегії диференціації і запропоновано напрями її вдосконалення. Економічне обґрунтування інноваційно-інвестиційного проєкту підтвердило його доцільність та позитивний вплив на підвищення ринкової позиції підприємства.

Ключові слова: диференціація продукції, стратегія, кондитерська промисловість, конкурентоспроможність, асортимент, маркетингова стратегія.

SUMMARY

Vakulyuk O.O. «Product Differentiation Strategy of JSC «Zhytomyrski Lasoshchi»» – Qualification work in the form of a manuscript.

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 051 Economics. – Polissia National University, Zhytomyr, 2025.

The qualification work investigated the theoretical foundations and practical aspects of the formation and implementation of a product differentiation strategy using the example of JSC "Zhytomyrski Lasoschi". The dynamics of production, assortment structure and competitiveness of the enterprise were analyzed. A SWOT analysis was conducted and the effectiveness of the current differentiation strategy was assessed and directions for its improvement were proposed. The economic justification of the innovation and investment project confirmed its feasibility and positive impact on increasing the market position of the enterprise.

Keywords: product differentiation, strategy, confectionery industry, competitiveness, assortment, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ.....	7
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	14
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	20
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26
ДОДАТКИ.....	29

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та високої конкуренції на споживчому ринку кондитерської продукції, підприємства все частіше звертаються до стратегічного інструментарію, що дозволяє не лише зберігати, але й посилювати конкурентні позиції. Одним із ключових напрямів забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства є впровадження стратегії диференціації продукції. Така стратегія дозволяє підприємству формувати унікальні ринкові пропозиції, підвищувати лояльність споживачів та зміцнювати маркетинговий бренд.

Актуальність теми дослідження полягає в необхідності комплексного аналізу чинної стратегії диференціації продукції АТ «Житомирські ласощі», визначенні її сильних та слабких сторін, а також обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення механізмів створення унікальної ринкової пропозиції для підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Проблеми стратегічного управління, зокрема диференціації продукції, активно досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії конкурентних стратегій зробили М. Портер, О. Амосов, М. Багорка, які наголошували на важливості створення унікальної ціннісної пропозиції для споживачів. Серед українських дослідників питання формування стратегій розвитку підприємства, зокрема інноваційного оновлення асортименту та зміцнення конкурентоспроможності, досліджували О. Арєф'єва, В. Герасимова, О. Хринюк. Попри наявність значного теоретичного доробку, актуальними залишаються питання практичної адаптації стратегії диференціації продукції до умов вітчизняного ринку, змін споживчих пріоритетів та потреби в інноваційних підходах до продуктового позиціонування. Така ситуація зумовлює необхідність подальших прикладних досліджень у зазначеній сфері на рівні конкретного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів удосконалення стратегії диференціації продукції на прикладі АТ «Житомирські ласощі» з урахуванням сучасних ринкових викликів.

Відповідно до поставленої мети окреслено основні завдання дослідження:

- дослідити теоретичні засади формування стратегії диференціації продукції;

- охарактеризувати організаційно-економічну діяльність підприємства;
- проаналізувати структуру, динаміку та конкурентоспроможність продукції АТ «Житомирські ласощі»;
- провести SWOT-аналіз підприємства в контексті стратегії диференціації;
- обґрунтувати напрями удосконалення стратегії диференціації та оцінити їх ефективність на перспективу.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення стратегії диференціації продукції на підприємстві. *Предметом дослідження* є теоретично-методичні основи та практичні рекомендації удосконалення стратегії диференціації продукції як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження: у роботі застосовано методи системного аналізу, порівняльного аналізу, SWOT-аналізу, економіко-статистичні методи, графічний метод, експертні оцінки та прогнозування. Інформаційною базою дослідження стали внутрішня звітність АТ «Житомирські ласощі», аналітичні матеріали, нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців з менеджменту та маркетингу.

Основні результати кваліфікаційного дослідження опубліковано у наукових працях автора:

1. Вакулюк О.О. Стратегія диференціації продукції підприємства. Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: збірник матеріалів науково-практичної конференції (м. Житомир, 30 квітня 2025 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С. 138–141.;

2. Вакулюк О.О., Бугайчук В.В. Стратегія диференціації як спосіб завоювання конкурентних переваг на ринку товарів. Наукові читання – 2025: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С.11–15.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання керівництвом АТ «Житомирські ласощі» для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері формування унікального асортименту продукції та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

У системі стратегічного управління підприємством стратегія диференціації виступає одним із ключових інструментів формування довгострокової конкурентної переваги, орієнтованої на створення унікальної цінності для споживача. Згідно з класичним підходом М. Портера, диференціація є однією з трьох базових стратегій конкуренції поряд із лідерством за витратами та фокусуванням. Її суть полягає у пропонуванні споживачам товарів або послуг, які мають унікальні характеристики, здатні задовольняти специфічні потреби або формувати емоційно-ціннісну прив'язаність до бренду [7, 12, 17, 33].

Ф. Котлер трактує диференціацію як цілісний підхід до позиціонування товару на ринку, що передбачає не лише фізичні відмінності продукції, а й ціннісне сприйняття споживачем: «Унікальність повинна бути помітною, значущою та важливою для цільового ринку» [14, 18, 22, 28].

В українській економічній науці стратегія диференціації розглядається як одна з форм конкурентного позиціонування, спрямована на створення доданої вартості та формування лояльності споживачів. І.А. Бланк наголошує, що основою успішної реалізації стратегії диференціації є глибоке розуміння ринкових потреб, сегментація споживачів та активне використання інновацій [6, 9, 11, 24]. О.Є. Кузьмін у своїх працях визначає диференціацію як спосіб формування конкурентних переваг через «нецінову конкуренцію, орієнтовану на якісні характеристики продукту, рівень обслуговування, імідж бренду» [2, 5, 13, 27].

Згідно з дослідженнями Г.В. Савицької, диференціація вимагає системного підходу до управління асортиментом, включаючи інноваційне оновлення продукції, створення нових смакових або функціональних характеристик, а також використання сучасних технологій у виробництві та просуванні [9, 19, 20, 27, 36].

Практика підтверджує, що ефективна стратегія диференціації повинна базуватись на поєднанні таких елементів, як: унікальний дизайн або рецептура, високий рівень якості, іміджева складова бренду, сервісна підтримка та інновації. При цьому важливим є дотримання балансу між витратами на

Стратегія диференціації в сучасних умовах – це не просто відмінність у товарі, а цілісна система управління споживчими очікуваннями, брендом, технологіями та ланцюгом створення вартості. Її ефективне впровадження забезпечує підприємству не лише короткострокові вигоди, а й стратегічну стійкість на динамічному ринку.

Стратегія диференціації продукції – це комплекс управлінських дій, спрямованих на створення унікальної споживчої цінності, яка забезпечує підприємству конкурентну перевагу. Для реалізації цієї стратегії важливо чітко розуміти її структурні складові, детермінанти впливу (чинники) та зовнішні і внутрішні фактори, які формують або обмежують ефективність диференціації. Класифікація стратегії диференціації та її конкурентні переваги згруповано на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікація стратегії диференціації та її конкурентні переваги

Джерело: розроблено на основі [14, 18, 33, 36].

Застосування комбінованої диференціації (наприклад, продуктово-іміджевої або сервісно-інноваційної) забезпечує синергію конкурентних переваг

і дозволяє підприємству адаптуватися до специфіки цільових сегментів ринку. Проте, дана стратегія піддається впливу різних чинників та факторів, які важливо враховувати для ефективної її реалізації (Рис.1.2.)

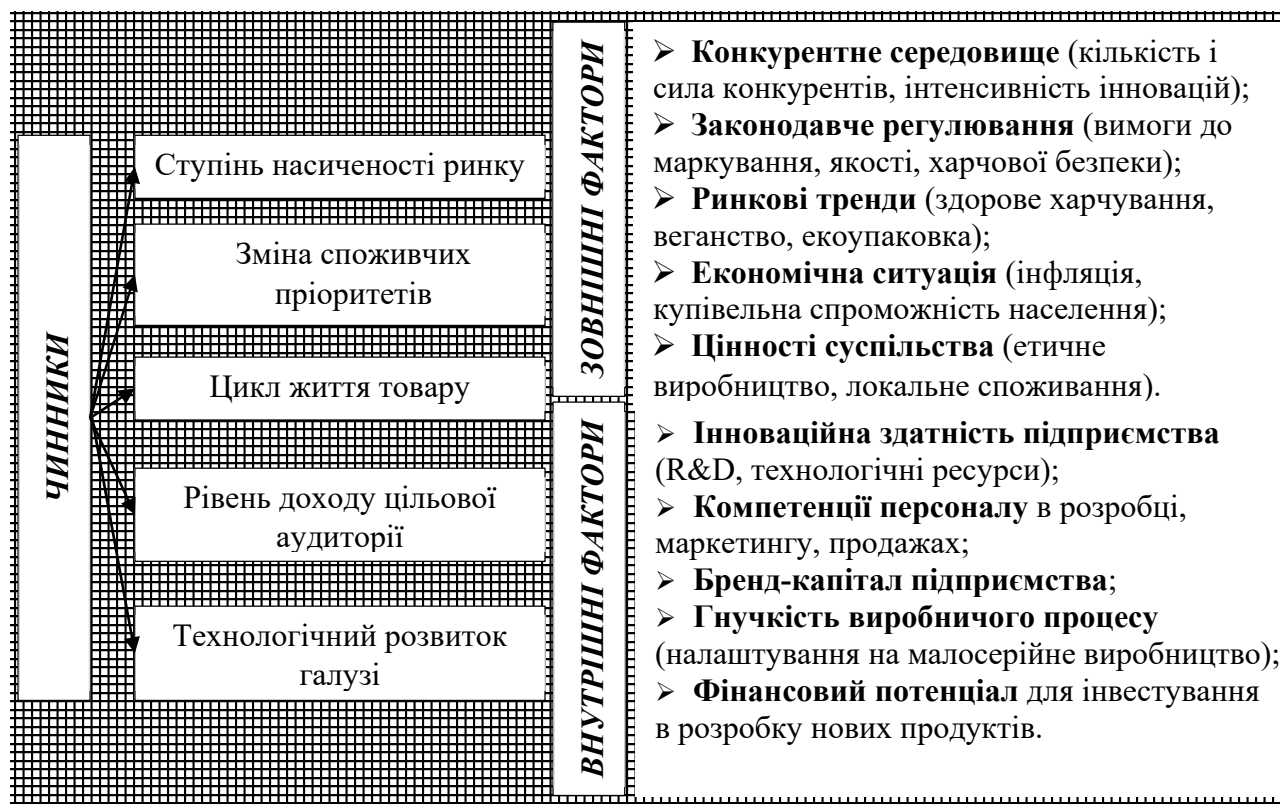


Рис. 1.2. Чинники та фактори реалізації стратегії диференціації продукції

Джерело: розроблено на основі [4, 9, 23, 30].

Для реалізації вищезазначених видів диференціації підприємства використовують різноманітні інструменти (Рис. 1.3).

Таким чином, стратегія диференціації є багаторівневою і повинна реалізовуватись у тісному зв'язку з маркетинговими, інноваційними та організаційними складовими підприємства. Її ефективність залежить від здатності адаптувати обрані інструменти до конкретного ринкового середовища, характеру цільової аудиторії та ресурсного потенціалу підприємства.



Рис 1.3. Інструменти реалізації стратегії диференціації

Джерело: розроблено на основі [6, 10, 31, 34].

У сучасних умовах зростаючої динаміки ринкового середовища, посилення глобальної конкуренції та швидкої трансформації споживчих запитів проблема забезпечення конкурентоспроможності підприємств постає як ключовий стратегічний виклик. Одним із найефективніших механізмів досягнення довготривалої конкурентної переваги виступає стратегія диференціації продукції, що забезпечує унікальність товарної пропозиції та сприяє формуванню стійкої споживчої лояльності.

Конкурентоспроможність підприємства визначається як здатність успішно функціонувати на ринку, забезпечуючи сталий прибуток за рахунок ефективного використання ресурсного потенціалу та формування цінності для споживача. Як зазначає І.А. Бланк, конкурентоспроможність – це інтегральна характеристика підприємства, яка формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та тісно пов'язана з ефективністю реалізованої стратегії [3, 6, 9].

У контексті реалізації стратегії диференціації, конкурентоспроможність досягається шляхом створення продукту, який має відчутну споживчу перевагу над аналогами. М. Портер наголошував, що підприємства, які ефективно впроваджують стратегію диференціації, менше залежать від конкуренції за

ціною, оскільки споживач готовий платити більше за унікальні властивості товару [39,39].

Результати досліджень Ф. Котлера свідчать, що емоційно забарвлена унікальна пропозиція має значно вищий рівень споживчої прихильності, ніж стандартизовані товари. У свою чергу, це створює бар'єри входу для нових конкурентів, сприяє підвищенню частки ринку та дозволяє підприємству підтримувати прибутковість навіть за умов коливань кон'юнктури [34,38].

Значення стратегії диференціації особливо посилюється в умовах насичених ринків, де ціноутворення та стандартизовані якості перестають бути основними факторами вибору. Як підкреслює Г.В. Савицька, у таких умовах конкурентні переваги формуються не стільки за рахунок зниження витрат, скільки через унікальні, інноваційні або іміджеві характеристики продукції [16, 19, 21].

Застосування стратегії диференціації має також мультиплікативний ефект для всіх сфер діяльності підприємства (Рис. 1.4).

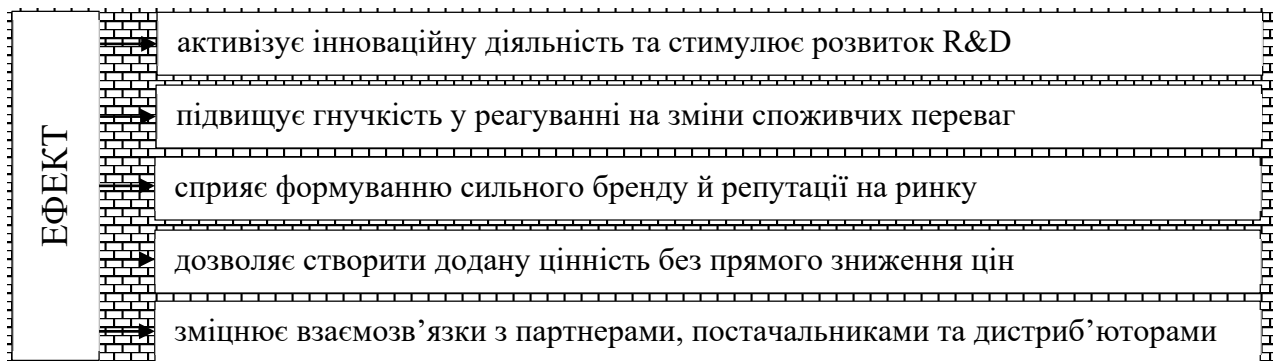


Рис.1.4. Ефект застосування стратегії диференціації

Джерело: розроблено на основі [14, 18, 33, 36].

На практиці реалізація стратегії диференціації потребує системного підходу, який включає маркетингові дослідження, сегментацію цільових аудиторій, креативне позиціонування, технологічне оновлення виробництва та підвищення кваліфікації персоналу. Безпосереднє значення цієї стратегії для підвищення конкурентоспроможності полягає в її здатності зміщувати конкуренцію з площини ціни у площину цінності, що забезпечує підприємству стійке функціонування в довгостроковій перспективі.

Таким чином, стратегія диференціації є не лише елементом маркетингового позиціонування, а й важливим фактором стратегічної трансформації підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. Її реалізація дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до ринкових викликів, зберігати інноваційну активність і зміцнювати свої позиції на конкурентному ринку.

Оцінювання ефективності стратегії диференціації продукції є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дає змогу виміряти результативність реалізованих заходів, визначити доцільність подальших інвестицій та коригувати маркетингову політику.

У науково-практичній літературі виокремлюють кількісні та якісні методи оцінювання, які сформовано на рис. 1.5.

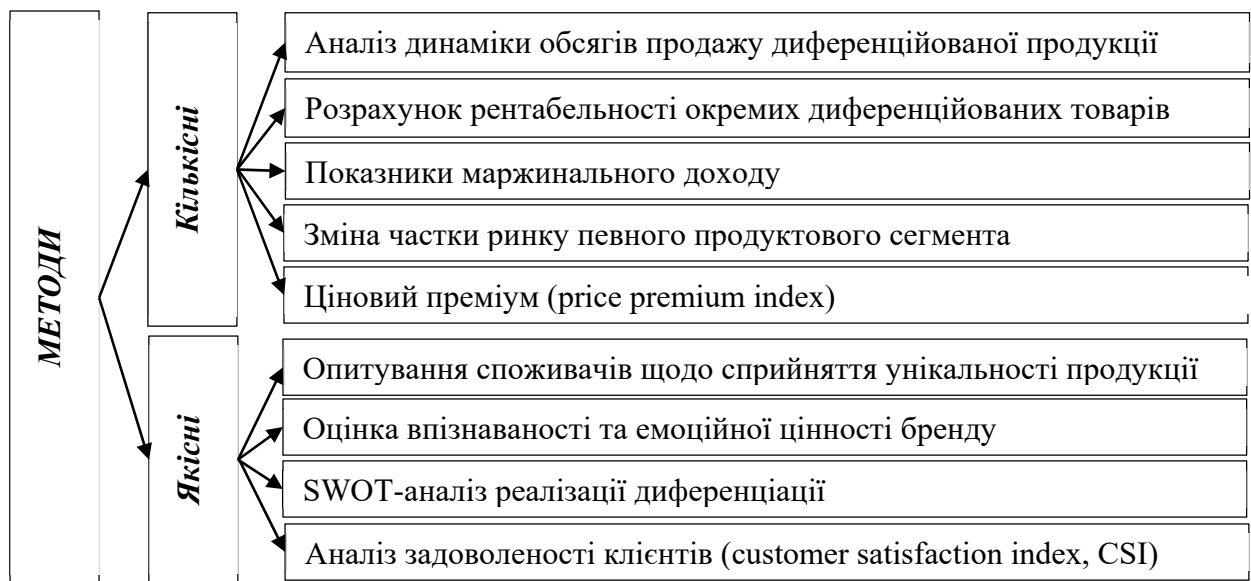


Рис. 1.5. Методи оцінювання ефективності стратегії диференціації продукції

Джерело: розроблено на основі [2, 8, 23, 26].

Останніми роками також активно використовуються інтегральні індекси оцінки ефективності диференціації, які поєднують фінансові та маркетингові метрики. Як зазначає Є. Григор'єв, ефективність диференціації має оцінюватися в контексті загальної стратегії підприємства, і повинна відображати вплив не лише на прибутковість, а й на конкурентну позицію [11,14,16].

Таким чином, вибір методики оцінювання залежить від цілей стратегічного аналізу, доступності інформації та особливостей ринку, на якому функціонує підприємство.

Зарубіжний досвід свідчить, що успішна реалізація стратегії диференціації у кондитерській промисловості значною мірою базується на поєднанні інновацій, глибокого розуміння споживчих потреб та ефективного бренд-менеджменту.

Компанія Mars Inc. (США) використовує диференціацію шляхом глибокої персоналізації продукту (напр., іменні шоколадні драже M&M's), широкої смакової лінійки та активної взаємодії з фан-спільнотами. За рахунок сервісної та емоційної диференціації компанія отримує стабільну преміальну надбавку до ціни.

Nestlé практикує інноваційну та здоров'язберігаючу диференціацію, активно адаптуючи рецептури під локальні вимоги ринків (зниження вмісту цукру, використання суперфудів, сертифікація «без глютену» тощо). Це дає змогу компанії утримувати конкурентні переваги в умовах змін споживчих трендів.

Зарубіжний досвід демонструє, що стратегія диференціації у кондитерській галузі має бути комплексною, поєднувати технологічні інновації, брендінг, соціальну відповідальність і гнучкість до потреб ринку. Українським підприємствам, зокрема АТ «Житомирські ласощі», доцільно враховувати ці підходи при формуванні власної конкурентної стратегії.

Висновки до розділу 1. Стратегія диференціації є складною системою, яка формується під впливом широкого спектра чинників і факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Її ефективність залежить від здатності підприємства гнучко реагувати на ринкові виклики, інвестувати в унікальність та утримувати емоційний і функціональний зв'язок із цільовими споживачами. Для підприємств кондитерської промисловості, зокрема АТ «Житомирські ласощі», врахування цих елементів є критично важливим у процесі формування довготривалої конкурентної стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

Акціонерне товариство «Житомирські ласощі» є одним з провідних підприємств кондитерської промисловості України з більш ніж сторічною історією діяльності. Основним видом діяльності підприємства є виробництво кондитерських виробів, зокрема шоколаду, цукерок, карамелі, печива та вафель. Завдяки поєднанню традиційних рецептів та сучасних технологій, продукція підприємства представлена у всіх регіонах України та експортується до десятків країн світу.

Організаційна структура АТ (Дод. А) є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективне управління виробничими, логістичними, маркетинговими та інноваційними процесами. На підприємстві функціонують підрозділи з контролю якості, інноваційних розробок, бренд-менеджменту та експортного супроводу. Ключовими цінностями компанії є якість, відповідальність перед споживачем та сталий розвиток.

Таким чином, ефективна організаційна структура та система управління АТ «Житомирські ласощі» стали важливими чинниками підвищення продуктивності праці, яка у 2024 році зросла на 220,4 тис. грн на одного працівника. Поряд із цим спостерігалось збільшення середньомісячної заробітної плати на 3 834 грн, що свідчить про позитивну динаміку в управлінні трудовими ресурсами (Дод. Б).

Аналіз складу та структури асортименту продукції засвідчує, що найбільшу питому вагу в товарній номенклатурі підприємства займають фруктові карамельки та льодяники – 21,0%. Дещо меншу частку становлять глазуровані цукерки (20,1%) та різноманітні види печива – 13,5% (Рис. 2.1., Дод. В). Така структура асортименту демонструє орієнтацію компанії на збереження традиційних позицій ринку при одночасному оновленні лінійки товарів.



Рис. 2.1. Структура продукції АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

У розрізі реалізації продукції простежується позитивна динаміка. За даними фінансової звітності, обсяги продажів у 2024 році збільшилися на 12% порівняно з 2023 роком, причому експортна складова зросла до 28% від загального обсягу реалізації. Основними ринками збуту залишаються країни ЄС, Близького Сходу, Центральної Азії та Північної Америки.

Оцінка вартості АТ «Житомирські ласощі» за методом накопичених активів у 2024 році становила 671 259 тис. грн, що перевищує відповідний показник 2002 року на 548 786 тис. грн або на 448,1%. Це свідчить про сталий розвиток підприємства та нарощування виробничих активів з метою подальшого зростання обсягів виготовлення кондитерської продукції (Дод. Г).

Результати аналізу виробництва та збуту готової продукції, наведені у Додатку Д, підтверджують приріст обсягів виготовлення на 142 557 тис. т за 2024 рік, що сприяло збільшенню фондівіддачі на 0,02 грн, валового прибутку – на 24 458 тис. грн, а також приросту рентабельності виробництва на 3,2 відсоткових пункти.

У період 2022–2024 років на підприємстві зафіксовано скорочення чисельності персоналу на 55 осіб, що становить 7,9% від загальної кількості.

Водночас продуктивність праці на одного працівника зросла на 220,4 тис. грн (або на 37,7%). Оцінка вартості людського капіталу підприємства також демонструє позитивну динаміку: у 2024 році цей показник становив на 393 979,5 тис. грн більше порівняно з 2022 роком, що дорівнює зростанню на 219,9% (Додаток Е).

Підприємство постійно модернізує виробничі потужності, зокрема шляхом оновлення ліній з випуску глазурованих цукерок, вафельної продукції та плиткового шоколаду. На сьогодні АТ «Житомирські ласощі» входить до числа найбільших платників податків у галузі, стабільно демонструючи позитивну фінансову динаміку.

АТ «Житомирські ласощі» активно реалізує стратегію диференціації продукції, орієнтуючись на споживача із середнім та вищим рівнем доходів, що шукає якість, інноваційність і національну ідентичність. Основні елементи стратегії диференціації сформовано на рис. 2.2.

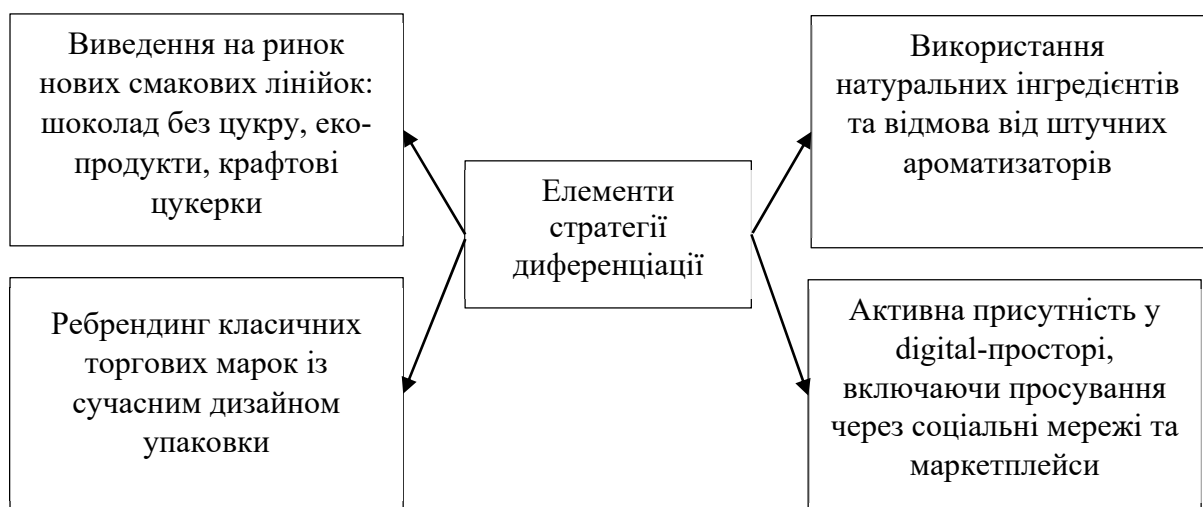


Рис.2.2. Основні елементи стратегії диференціації АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Конкурентоспроможність продукції підтверджується її позиціями на внутрішньому ринку: за даними галузевих аналітичних центрів, АТ «Житомирські ласощі» входить до п'ятірки лідерів українського ринку

солодощів. Продукція підприємства регулярно отримує відзнаки на профільних виставках, включаючи міжнародні форуми.

АТ «Житомирські ласощі» належить до числа провідних вітчизняних підприємств кондитерської галузі, що вирізняється широкою номенклатурою продукції, яка поєднує як класичні види солодощів, так і новітні розробки з високим ступенем інноваційності. У контексті стратегічного управління товарним портфелем доцільним є застосування матриці Бостонської консалтингової групи (BCG), яка дозволяє здійснити системну оцінку продукції за критеріями темпів зростання ринку, рівня прибутковості та відносної ринкової частки. Такий підхід забезпечує можливість формування обґрунтованих стратегічних рішень щодо підтримки, розвитку чи реструктуризації окремих товарних позицій. Графічна інтерпретація матриці BCG наведена на рис. 2.3, а розрахункові показники для її побудови подано у додатках Е та Є.

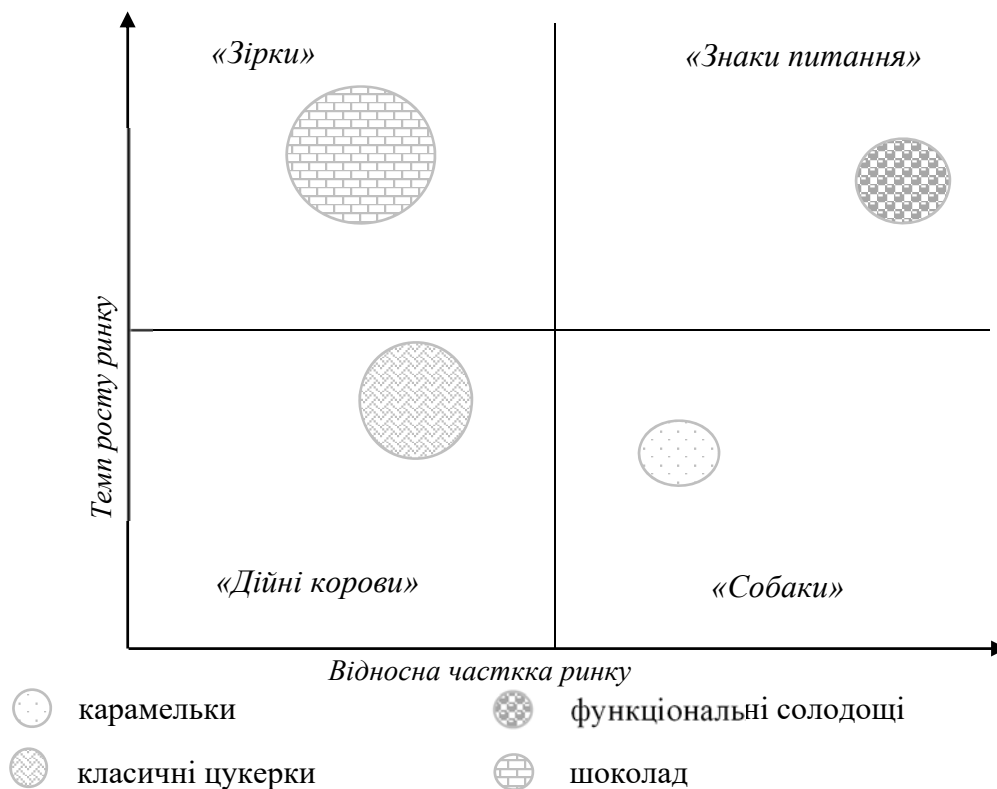


Рис. 2.3. Матриця БКГ АТ «Житомирські ласощі»

Джерело: власні дослідження.

Водночас, потребують посилення сегменти дитячих товарів і преміум-продукції, а також індивідуалізовані формати (наприклад, подарункові набори, персоналізовані солодоші).

Для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства застосовано методику SWOT-аналізу (Рис. 2.4.):

Сильні сторони (S) - Висока якість продукції; - Впізнаваний бренд; - Широка дистрибуція в Україні та експорт; - Інноваційні розробки в рецептурах.	Слабкі сторони (W) - Обмежена гнучкість у преміум-сегменті; - Залежність від цін на сировину; - Недостатня персоналізація продуктів; - Повільне оновлення окремих виробничих ліній.
Можливості (O) - Розширення присутності на ринку ЄС; - Зростання попиту на еко- та функціональні продукти; - Цифрова трансформація дистрибуції; - Партнерство з ритейл-мережами.	Загрози (T) - Геополітична нестабільність; - Зміна податкового навантаження; - Активізація цінової конкуренції з боку імпортерів; - Енерго- та сировинна інфляція.

Рис. 2.4. Результати SWOT-аналізу АТ «Житомирські ласощі»

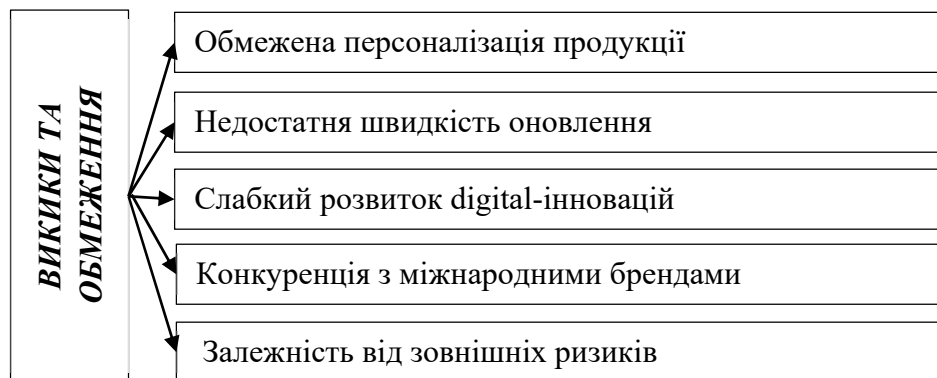
Джерело: власні дослідження.

Відповідно проведеного SWOT-аналізу підприємство має стійкі конкурентні переваги, але для збереження лідерських позицій необхідно реалізовувати інноваційні стратегії, орієнтовані на нішеві сегменти, покращення преміум-пропозиції та цифрову взаємодію зі споживачем.

АТ «Житомирські ласощі» демонструє стійкі результати впровадження стратегії диференціації, що проявляються через низку ключових показників: зростання продуктивності праці: на 37,7% за період 2022–2024 рр., що свідчить про підвищення ефективності виробничих процесів і застосування нових технологій; розширення асортименту: впровадження інноваційних продуктів (екологічно чиста продукція, безглютенові та низькокалорійні вироби) дозволяє охопити нові ринкові ніші; стабільне збільшення обсягів реалізації: обсяги продажів у 2024 році зросли на 12% порівняно з попереднім роком, що підтверджує високий рівень споживчого попиту; експортна експансія: розширення географії поставок на ринки ЄС, країн Близького Сходу та Азії свідчить про конкурентоспроможність диференційованої продукції на

глобальному ринку; зміцнення бренду: ребрендинг окремих лінійок, удосконалення упаковки та активна маркетингова підтримка сприяють формуванню лояльності до бренду.

Попри досягнутий успіх, реалізація стратегії диференціації має низку обмежень та викликів. Найактуальніші виклики з якими АТ «Житомирські ласощі» може зіштовхнутися згруповано на рис. 2.5. Своєчасне виявлення викликів та обмежень дає можливість підприємству прийняти міри для нейтралізації або ж усунення їх цілком.



**Рис. 2.5. Обмеження та виклики діючої стратегії диференціації
АТ «Житомирські ласощі»**

Джерело: власні дослідження.

Попри наявність онлайн-присутності, цифрова взаємодія із клієнтами (через додатки, онлайн-конструктори подарунків, програми лояльності) є недостатньо розвиненою. Продукція компанії в сегменті преміум все ще програє за інноваційністю упаковки, storytelling та іміджевою складовою глобальним гравцям на українському ринку. Нестабільність вартості сировини, енергоресурсів та логістики створює додаткові бар'єри для ефективної реалізації стратегії, орієнтованої на високу якість і унікальність.

Висновки до розділу 2. Стратегія диференціації продукції, реалізована АТ «Житомирські ласощі», є результативною у контексті розширення ринкових можливостей та задоволення запитів цільових споживачів. Водночас її ефективність потребує посилення в аспектах цифровізації, персоналізації та гнучкості асортиментної політики.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

Результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що стратегія диференціації продукції АТ «Житомирські ласощі» в загальному має позитивну динаміку розвитку, однак потребує системного вдосконалення з урахуванням змін у споживчих уподобаннях, посилення конкуренції та зростаючого значення інновацій у формуванні споживчої цінності. У зв'язку з цим доцільно запропонувати наступні напрями удосконалення (Рис.3.1):



**Рис.3.1. Напрями удосконалення стратегії диференціації продукції
АТ «Житомирські ласощі»**

Джерело: власні дослідження.

Одним із ключових векторів вдосконалення диференціації є запуск нової інноваційної лінії функціональних кондитерських виробів під брендом «ЖЛ Vital». Основна концепція – виробництво продукції, яка поєднує смакову привабливість та користь для здоров'я.

Основні характеристики продуктів: натуральний склад без штучних барвників, вироби з пребіотиками та білковими добавками, цукерки та батончики з рослинним білком, вітамінізовані льодяники, дитячі вітамінні пастилки, сертифікація «eco friendly» і «sugar free». Економічне обґрунтування запропонованого проєкту представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Економічне обґрунтування інвестиційного проєкту «ЖЛ Vital»

Показник	Значення
Обсяг інвестицій	18,2 млн грн
Джерела фінансування	70% – власні кошти, 30% – грант ЄС на підтримку зелених інновацій
Очікувана рентабельність продажів нової лінії	17,6%
Строк окупності	2,3 роки
Додаткове зростання експортного потенціалу	+15% до 2026 р.
Прогнозований приріст прибутку підприємства	9,8 млн грн на рік з 2026 р.

Джерело: власні дослідження.

Проєкт має значний мультиплікативний ефект: забезпечить зростання завантаженості виробничих потужностей, дозволить вийти на нові ринкові сегменти та відповідає сучасним трендам здорового харчування.

Для реалізації зазначеного проєкту необхідно передбачити:

- модернізацію виробничої лінії №5 зі встановленням обладнання для низькотемпературної обробки інгредієнтів.
- навчання персоналу з фокусом на стандарти ISO 22000 та HACCP.
- маркетингову кампанію з позиціонуванням нової лінії як «інноваційної української альтернативи європейським есо-солодощам».
- розробку логістичного рішення для доставки чутливих до умов зберігання товарів.

Удосконалення стратегії диференціації продукції АТ «Житомирські ласощі» повинно ґрунтуватися на поєднанні інноваційності, сталості та орієнтації на нові потреби споживача. Запропонований інноваційно-інвестиційний проєкт «ЖЛ Vital» є економічно доцільним та стратегічно перспективним, оскільки дозволяє суттєво зміцнити конкурентні позиції

підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Використовуючи ряд припущень зазначених у табл. 3.2. доцільно провести прогноз ефективності запропонованого інвестиційного проєкту на перспективу.

Таблиця 3.2.

Ключові вихідні припущення прогнозу ефективності інвестиційного проєкту «ЖЛ Vital»

Показник	Значення
Початок реалізації	I кв. 2026 року
Період прогнозу	5 років
Інфляція	7% на рік
Дисконтна ставка	15%
Очікуваний приріст обсягу продажів	12–18% річних
Частка на ринку «здорових солодошів»	4% у 2027 році

Джерело: власні дослідження.

Для прогнозування економічної ефективності запропонованого інноваційно-інвестиційного проєкту з впровадження лінійки функціональних кондитерських виробів «ЖЛ Vital» було використано інтегрований підхід, що включає: метод експертних оцінок - для визначення очікуваних обсягів реалізації та частки ринку з урахуванням маркетингових трендів; факторно-прогнозовану модель - для розрахунку впливу зміни обсягів виробництва та собівартості на прибутковість; дисконтування грошових потоків (DCF) - для розрахунку чистої приведеної вартості (NPV) та індексу рентабельності (PI); метод аналогів - шляхом порівняння з аналогічними проєктами у вітчизняній та європейській практиці та сценарне прогнозування - для врахування впливу ризиків (оптимістичний, базовий, песимістичний сценарії).

Таблиця 3.3.

Прогноз основних результативних показників (2026–2030 рр.)

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Обсяг реалізації, тис. грн	23 000	31 000	37 500	41 800	45 200
Операційний прибуток, тис. грн	3 400	5 100	6 700	7 450	8 180
Рентабельність продажів, %	14,8	16,5	17,9	17,8	18,1
Коефіцієнт окупності, років	—	—	2,3	—	—
NPV (сумарний за 5 років)	+12 720 тис. грн				
PI (індекс прибутковості)	1,71				

Джерело: власні дослідження.

Проект досягає точки беззбитковості вже на 2-му році реалізації (2028 р.). Рентабельність продажів стабільно перевищує галузевий середній рівень (12–14%). Позитивне значення чистої приведеної вартості (NPV) свідчить про інвестиційну привабливість проекту. Індекс прибутковості > 1 , що підтверджує ефективне використання інвестованого капіталу. За сценарного аналізу навіть за песимістичних умов NPV залишається позитивним (понад +6 млн грн).

Висновки до розділу 3. Запропоновані напрями вдосконалення стратегії, зокрема створення нової функціональної лінійки «ЖЛ Vital», спрямовані на формування стійкої конкурентної переваги підприємства шляхом переходу до моделі глибокої диференціації, заснованої на ціннісних характеристиках продукту, інноваційності та споживчій орієнтації. Це відповідає сучасним глобальним трендам: здорове харчування, екологічність, індивідуалізація споживання та цифровізація маркетингових і збутових процесів.

Важливим аспектом є й потенціал виходу на нові споживчі сегменти - зокрема, осіб з дієтичними обмеженнями, споживачів екологічної продукції, дітей та підлітків. Це сприятиме розширенню ринку збуту, зростанню частки експорту, а також підвищенню рівня довіри до бренду з боку кінцевих споживачів і ділових партнерів.

Крім того, впровадження принципів екологічної та соціальної відповідальності в межах оновленої стратегії диференціації дає змогу підвищити репутаційну капіталізацію компанії та її адаптивність до вимог ESG-інвесторів і новітнього законодавчого поля ЄС.

Таким чином, запропоновані стратегічні та інноваційні підходи до вдосконалення диференціації продукції АТ «Житомирські ласощі» є не лише своєчасними, але й перспективними з позиції довгострокової стійкості підприємства. Реалізація проекту «ЖЛ Vital» дозволить суттєво підвищити ринкову гнучкість, оптимізувати структуру асортименту та посилити позиції компанії як одного з інноваційних лідерів національного кондитерського ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Обґрунтовано теоретичні основи стратегії диференціації, зокрема розкрито її сутність, види та конкурентні переваги. Встановлено, що стратегія диференціації забезпечує створення унікальної споживчої цінності та дозволяє підприємству уникати прямої цінової конкуренції, зміцнюючи лояльність споживачів і покращуючи фінансові результати.

Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності диференціації, зокрема такі як аналіз прибутковості товарних позицій, матриця BCG, рівень інноваційності продукції та ступінь персоналізації. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до оцінки результатів реалізації стратегії.

Узагальнено світовий досвід диференціації в кондитерській промисловості, зокрема приклади транснаціональних корпорацій, що впроваджують лінійки функціональних, екологічних та спеціалізованих солодощів. Виявлено, що ключовими факторами успіху є інноваційність, гнучкість асортименту та ESG-компоненти.

Надано організаційно-економічну характеристику АТ «Житомирські ласощі», яка підтвердила його стабільні фінансово-економічні позиції на внутрішньому ринку, наявність впізнаваного бренду та диверсифікованого асортименту.

Проведено аналіз динаміки виробництва та продажів продукції, який засвідчив зростання обсягів реалізації на 12% у 2024 році порівняно з попереднім роком, розширення експортного портфеля та підвищення продуктивності праці.

Оцінено ефективність реалізованої стратегії диференціації, яка виявилася результативною завдяки розширенню асортименту, поліпшенню якості продукції та ребрендингу ключових товарних лінійок. Разом з тим виявлено низку проблем - обмежену персоналізацію, недостатню цифровізацію та слабку розвиненість преміального сегменту.

На основі SWOT-аналізу виявлено сильні сторони, загрози та стратегічні резерви розвитку, що створює підґрунтя для удосконалення маркетингової та виробничої політики підприємства у сфері диференціації.

Запропоновано стратегічні напрями удосконалення, зокрема: розробку інноваційної лінійки «здорових» солодощів, впровадження цифрових інструментів персоналізації, розвиток екологічного позиціонування та розширення присутності на міжнародних маркетплейсах.

Обґрунтовано інноваційно-інвестиційний проєкт запуску лінії функціональних виробів «ЖЛ Vital», що передбачає виробництво корисних для здоров'я солодощів із використанням натуральних інгредієнтів. Проєкт має позитивні економічні показники: строк окупності – 2,3 роки, NPV – 12,72 млн грн, рентабельність – понад 17%.

Зроблено висновок про доцільність реалізації запропонованої стратегії, що дозволить підприємству адаптуватися до нових викликів ринку, забезпечити сталий розвиток, посилити лояльність споживачів і підвищити експортний потенціал.

Доцільним кроком у перспективі є створення інтегрованої CRM-платформи з елементами штучного інтелекту, яка дозволить прогнозувати споживчі переваги, автоматизовано адаптувати асортиментну політику та запускати персоналізовані маркетингові кампанії. Це дозволить підприємству оперативно реагувати на зміну попиту, збільшити частоту повторних покупок і знизити витрати на промоакції.

З метою системного розвитку диференційованих продуктів доцільно сформувати внутрішній науково-дослідний підрозділ, що працюватиме над розробкою нових рецептур (наприклад, з використанням української суперфуд-сировини), технологій зниження калорійності, а також інноваційних форматів упаковки. Це забезпечить довгострокову інноваційну автономію підприємства та його адаптацію до глобальних трендів сталого розвитку та «чистої етикетки» (clean label).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. І. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 368 с.
2. Ангелко І. Роль диференціації товарів та її вплив на ефективність маркетингової стратегії підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 2025, 340(2), 115-119. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-18>
3. Ангелко І.В., Лех І.А. Практичні аспекти застосування маркетингових комунікацій в діяльності суб'єктів господарювання. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №5(286). С. 11-14.
4. Арєф'єва О.В., Побережна З.М. Холістичне управління адаптивністю підприємства в умовах циклічної економіки. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2021. № 18. С. 64- 70 <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.247229>
5. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. вип.36. 2021. С. 11-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-36-2>
6. Багорка, М. О., Устік, Т. В., & Юрченко, Н. І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (7). 2023. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-10>
7. Болотіна І. М., Семенець М. В. Стратегії просування товарів на зовнішній ринок. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf
3. Воронко О. Стратегічні орієнтири просування продукції на міжнародних ринках. Академічні візії. Вип.18. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10159868>
8. Вдовенко Н.М., Маргасова В.Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. Академічні візії. 2023.

Вип. 15. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/409/368/371>

9. Воронко О.С. Стратегічні орієнтири просування продукції на міжнародних ринках. Академічні візії. 2023. Вип. 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/716/661/669>

10. Гарбар Ж.В., Гарбар В.А. Маркетингові інструменти та стратегії просування товарів на міжнародні ринки. Наукові інновації та передові технології. 2022. № 10 (12). С. 214-225. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/31737.pdf>

11. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір, 2020. №154, 93-97

12. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. Економікатадержава, 2020, №3. С.66-70.

13. Григор'єв Є. М. Управління конкурентоспроможністю продукції : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 232 с.

14. Громова І. Як формується лояльність клієнтів та чому бізнес її втрачає. SPEKA. 23 жовтня 2023. URL:<https://speka.media/yak-formujetsya-loyalnist-ta-comu-biznes-yiyi-vtracaje-v5j0q9>

15. Закрижевська І., Каткова Т., Карпенко В. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки. Innovation and Sustainability. 2022. № 4. С. 160–172. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172>

16. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2022. №46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028/1957>

17. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ : Вільямс, 2016. 800 с.

18. Ломака Я., Русак Г. Теоретичні основи конкуренції як середовища функціонування підприємств. The 12 th International scientific and practical

conference «Impact of modernity on science and practice»(13- 14 April, 2020).
Edmonton, Canada 2020. 678 p. 2020. p. 444.

19. Мануйлович Ю. М. Застосування цифрових технологій для просування продукції на зовнішній ринок. Хімічна технологія: наука, економіка та виробництво : збірник наукових праць VI Міжнародної науковопрактичної конференції, м. Шостка, 23-25 листопада 2022 р.. Суми : Сумський державний університет, 2022. С. 183-187. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/90191>

20. Підвищення прибутковості через стратегії диференціації продукту.
URL: <https://blog.lp-crm.biz/ru/povyishenie-prodazh/pidvishhennya-pributkovosti-cherez-strategi%dl%97-diferencziaczi%dl%97-produktu/>

21. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с

22. Портер М. Конкуренція. Пер. з англ. Київ : Основи, 2005. 494 с.

23. Прус О. Стратегічна позиція фірми при просуванні товарів на зовнішні ринки. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід : тези доп. XVII міжн. наук.- практ. конф. молодих учених і студентів (м. Тернопіль 27-28 березня 2024 р.). 44 Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С. 45-47. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/50076>

24. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 416 с.

25. Сафонов Ю. М. Методологія застосування SWOT та PEST-аналізу для оцінки конкурентоспроможності менеджменту на прикладі морегосподарського комплексу України. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2020, № 19.3 (46). С. 36-47. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5428%20>

26. Стратегічне управління підприємством : підручник / за ред. Л.М. Савчук. Київ : КНЕУ, 2021. 380 с.

27. Стратегія диференціації – це ... Переваги та недоліки стратегії. Підприємництво. 2020. URL: <https://ukr.mentorbizlist.com/4143884-differentiation-strategy-is-.advantages-and-disadvantages-of-a-strategy>
28. Сукач Г. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах», 2021 С. 138-140.
29. Тран А. Маркетингова стратегія Nike. Чого можна навчитися з того часу до тепер. 31 жовтня 2023. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/marketingstrategy-of-nike/>
30. Хринюк О., Ганіч С. Товарна політика підприємства: адаптація товарів до вимог міжнародного ринку. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-25>
31. Ястремська О. М. Стратегічний маркетинг : підручник. Харків : ХНЕУ, 2022. 392 с.
32. A Year Powered by Strength and Resilience 2023. Annual Report. URL: https://corporate.mcdonalds.com/content/dam/sites/corp/nfl/pdf/2023%20Annual%20Report_vf.pdf
33. Annual Report of Mars, Inc. URL: <https://www.mars.com/>
34. Annual Reports of Ferrero Group. URL: <https://www.ferrero.com/>
35. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Wiley, 2019. 512 p.
36. Kotler P., Keller K. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2016. 832 p.
37. Kotler P., Publishers V. Strategic Marketing (Legend in Marketing). Paperback. 2024. 122 P.
38. Nestlé Global Strategy Overview. URL: <https://www.nestle.com/>
39. Nike Inc. URL.: <https://investors.nike.com/investors/news-events-andreports/default.aspx>
40. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p.

