

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота

**на тему: «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ МАРКЕТИНГОВИХ
ІНСТРУМЕНТІВ»
(на прикладі ТОВ «Овостар»)**

*Допущено до захисту
«__» _____ року*

Студентки групи Ма 02-22
факультету туризму, бізнесу і психології
освітньої програми
Маркетинг і реклама
за спеціальністю 075 Маркетинг
Проценко Вікторії Станіславівни

*Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Маковецька І.М.
(підпис)*

Науковий керівник:
доцент кафедри менеджменту і
маркетингу
Лиса С. С.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ	6
1.1. Економічна сутність конкурентних переваг суб'єкта господарювання та чинники їх формування в сучасних умовах.....	6
1.2. Класифікація та характеристика маркетингових інструментів у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності та її впливу на формування конкурентних переваг підприємства	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОСТАР», ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Овостар».....	26
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства на ринку яєчних продуктів	36
2.3. Комплексна діагностика маркетингової діяльності ТОВ «Овостар» з позиції забезпечення конкурентних переваг	44
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОСТАР» З МЕТОЮ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ	49
3.1. Розробка рекомендацій щодо оптимізації інструментальної структури комплексу маркетингу підприємства.....	49
3.2. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентних переваг ТОВ «Овостар» у довгостроковій перспективі	52
3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів та прогноз їхнього впливу на результативність діяльності	56
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах посилення конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках, нестабільності економічного середовища, глобалізації та зростання вимог споживачів до якості продукції особливої ваги набуває проблема формування стійких конкурентних переваг підприємства. Для вітчизняних компаній агропродовольчого сектору, зокрема виробників яєць та яєчних продуктів, це питання є надзвичайно актуальним з огляду на високий рівень конкуренції, залежність від кон'юнктури світових ринків, зміну логістичних ланцюгів та трансформацію споживчих уподобань.

Маркетингові інструменти відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме через них здійснюється вплив на цільові ринки, формування ціннісної пропозиції, позиціонування бренду та підтримка довгострокових відносин зі споживачами й партнерами. Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці конкурентних переваг і маркетингового управління, дискусійними залишаються питання комплексного поєднання інструментів маркетингу з урахуванням галузевої специфіки та сучасних викликів. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження процесу формування конкурентних переваг на основі ефективного використання маркетингових інструментів на прикладі ТОВ «Овостар» — одного з провідних підприємств ринку яєчних продуктів України.

Метою роботи є обґрунтувати теоретико-методологічні засади та розробити практичні рекомендації щодо формування і розвитку конкурентних переваг ТОВ «Овостар» на основі вдосконалення системи маркетингових інструментів.

Для досягнення поставленої мети визначено *такі завдання:*

–розкрити економічну сутність конкурентних переваг підприємства та визначити чинники їх формування в сучасних умовах;

- систематизувати та охарактеризувати маркетингові інструменти у системі забезпечення конкурентоспроможності;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику та здійснити аналіз фінансового стану ТОВ «Овостар»;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства;
- провести комплексну діагностику маркетингової діяльності ТОВ «Овостар» з позиції формування конкурентних переваг;
- розробити рекомендації щодо оптимізації комплексу маркетингу підприємства;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів та визначити прогноз їх впливу на результативність діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування конкурентних переваг підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є інструменти для формування та розвитку конкурентних переваг ТОВ «Овостар».

Емпіричною базою дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Овостар», на матеріалах якого здійснено аналіз фінансово-економічної та маркетингової діяльності, оцінено конкурентні позиції підприємства на ринку яєчних продуктів.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та систематизації — для розкриття сутності конкурентних переваг і маркетингових інструментів; аналіз і синтез — для дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства; метод порівняння — для оцінювання конкурентних позицій; економіко-статистичні методи — для обробки фактичних даних; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища) —

для визначення напрямів розвитку конкурентних переваг; розрахунково-аналітичні методи — для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо вдосконалення інструментальної структури комплексу маркетингу ТОВ «Овостар», які можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності маркетингової діяльності, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокових конкурентних переваг.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики конкурентоспроможності та маркетингового управління, нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова звітність ТОВ «Овостар», матеріали офіційних сайтів та аналітичні огляди ринку яєчних продуктів.

Структура роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади формування конкурентних переваг підприємства на основі маркетингових інструментів. У другому розділі проведено аналіз та діагностику маркетингової діяльності ТОВ «Овостар». У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення маркетингової діяльності підприємства з метою посилення його конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

1.1. Економічна сутність конкурентних переваг суб'єкта господарювання та чинники їх формування в сучасних умовах

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки питання формування та збереження конкурентних переваг набуває особливої актуальності. Загострення конкурентної боротьби, підвищення вимог споживачів та нестабільність зовнішнього середовища змушують підприємства постійно вдосконалювати механізми зміцнення своїх позицій на ринку. У зв'язку з цим дослідження економічної сутності конкурентних переваг і їх ролі в підприємницькій діяльності має важливе теоретичне та практичне значення (Ігнатенко et al., 2020).

У наукових працях поняття «конкурентні переваги» трактується з різних позицій, що пояснюється відмінностями у підходах дослідників і специфікою функціонування окремих ринків. Так, Шевченко Л. С., Бакай В. та Цьвок Д. Р. зазначають, що конкурентні переваги підприємства формуються на основі глибокого аналізу внутрішніх ресурсів, ефективного їх використання та здатності суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища (Шевченко, 2023, с. 71).

Голобородько А. та Кубишина Н. розглядають конкурентні переваги через характеристики продукції або послуг, які забезпечують їхню споживчу привабливість. Науковці підкреслюють, що стратегічні цілі підприємства є основою його розвитку та визначають рівень конкурентоспроможності на ринку (Голобородько & Кубишина, 2023, с. 218). Туряниця В. В. наголошує, що в умовах економічної нестабільності конкурентні стратегії мають бути інтегровані в загальну систему стратегічного управління підприємством

(Туряниця, 2023, с. 264). Отже, формування, ідентифікація та ефективна реалізація конкурентних переваг виступають ключовими чинниками забезпечення ринкової стійкості підприємства. Узагальнені підходи до трактування поняття «конкурентні переваги», запропоновані зазначеними науковцями, наведено в таблиці 1.1, що дозволяє комплексно розкрити зміст цієї економічної категорії.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до визначення конкурентних переваг підприємства

Автор	Визначення поняття «конкурентні переваги»
Бакай В. (Бакай, 2022, с. 146)	Здатність підприємства адаптувати свої бізнес-процеси до обраної стратегії, посилювати ринкові позиції та ефективно взаємодіяти з партнерами і споживачами.
Цьвок Д. Р. (Цьвок, 2017, с. 144)	Система характеристик компанії, які визначають її конкурентний потенціал, що дозволяє пристосовуватися до змінного бізнес-середовища та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.
Туряниця В. В. (Туряниця, 2023, с. 270)	Чинники, що сприяють отриманню вигідного ринкового становища, реалізації стратегічних цілей через ефективне управління бізнес-процесами та ресурсами.
Хоменко І.О., Бабаченко Л.В., Москаленко В.А., Ємець В.О. (Хоменко et al., 2025, с. 152)	Конкурентні переваги підприємства доцільно розглядати як результат системного впровадження соціальної відповідальності у стратегію та щоденні практики бізнесу, що забезпечує компанії посилення репутації та довіри з боку клієнтів, інвесторів і суспільства, зростання лояльності та клієнтської бази, а також довгострокову стійкість і фінансову стабільність через інвестиції у сталий розвиток, екологічні ініціативи й інновації.
Коваленко Н., Юрченко О. (Коваленко et al., 2025)	Конкурентні переваги формуються через цифрову трансформацію як інструмент зміни бізнес-моделі та вдосконалення бізнес-процесів у межах ланцюжка створення вартості. Такі переваги проявляються у зниженні витрат, підвищенні ефективності й оперативності управлінських рішень, розширенні можливостей моніторингу ринку та швидкого реагування, посиленні іміджу/бренду, а також створенні умов для інноваційної співпраці.
Манн Р.В. (Манн, 2024, с. 126)	Конкурентні переваги варто трактувати як інтегральний результат, що виявляється через узгоджену дію кількісних, якісних і вартісних характеристик продукту/діяльності підприємства та потребує оцінювання системою показників для коректного порівняння з конкурентами.

Продовження таблиці 1.1

Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. (Дмитрієв et al., 2020)	Конкурентні переваги підприємства — це чітко зафіксований прояв переваги над конкурентами в економічній, технічній та організаційній сферах, який має відобразитися у вимірюваних результатах: додатковому прибутку, вищій рентабельності, більшій ринковій частці та обсягах продажів.
Рожко В.І., Альошин Д.Д. (Рожко & Альошин, 2024, с. 85)	Конкурентна перевага розглядається як порівняльна (не абсолютна) перевага, що визначається через зіставлення характеристик, які впливають на ефективність продажу та споживчий вибір. Вона може виявлятися за результатами маркетингових досліджень.
Валінкевич Н.В. (Валінкевич & Коценко, 2025)	Конкурентні переваги підприємства (зокрема торговельного) формуються як поєднання властивостей товару, методів реалізації та до- і післяпродажного сервісу, які є кращими за конкурентів, і водночас як результат ефективного використання ресурсів та управління на різних рівнях підприємства.
Хмурова В.В., Кулініч В.В. (Хмурова & Кулініч, 2023)	Конкурентні переваги можуть бути визначені як системний результат діяльності підприємства, що проявляється через переваги товару/послуги та сервісу, а також через узгодженість управління, маркетингу й процесів на всіх рівнях організації.
Сарай Н. І., Григоруk А. А., Литвин Л. М. (Сарай et al., 2024, с. 59)	Конкурентні переваги підприємства на міжнародному ринку розглядаються як здатність забезпечувати вищу конкурентоспроможність через створення цінності для споживачів, адаптацію до екзогенних і ендогенних чинників (зокрема у воєнний період) та опору на джерела переваг: кваліфіковану робочу силу, сприятливі умови виробництва, диверсифікацію, зниження собівартості при високій якості, оптимальний асортимент, лояльну цінову політику, соціальну відповідальність, а також відповідність якості, упаковки, дизайну й реклами міжнародним стандартам та інноваційний рівень виробництва.
Будзар П. С. (Будзар, 2025, с. 30)	Конкурентні переваги підприємства визначаються як сукупність характеристик, що забезпечують йому стабільно високе положення на ринку та формують конкурентну позицію (відносну перевагу над конкурентами), яка дає змогу ефективніше задовольняти потреби споживачів, отримувати більший прибуток і забезпечувати сталий розвиток.

Зокрема, І. Дейнега наголошує, що конкурентні переваги не є сталими: вони мають тимчасовий характер і зберігаються лише за умови їх постійної підтримки через системне стратегічне планування та ефективне управління. Автор підкреслює, що основою для формування тривалих конкурентних позицій є комплексний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства й чинників зовнішнього ринкового середовища (Дейнега et al., 2021).

Отже, конкурентні переваги підприємства формуються завдяки поєднанню інноваційної активності, оптимізації внутрішніх процесів і

ефективного управління людськими ресурсами. Водночас досягнення стійкої конкурентоспроможності потребує не лише розвитку внутрішнього середовища, а й системного врахування впливу зовнішніх умов. Відповідно, формування конкурентних переваг залежить від сукупності чинників, які доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні, що відображено на рис. 1.1.

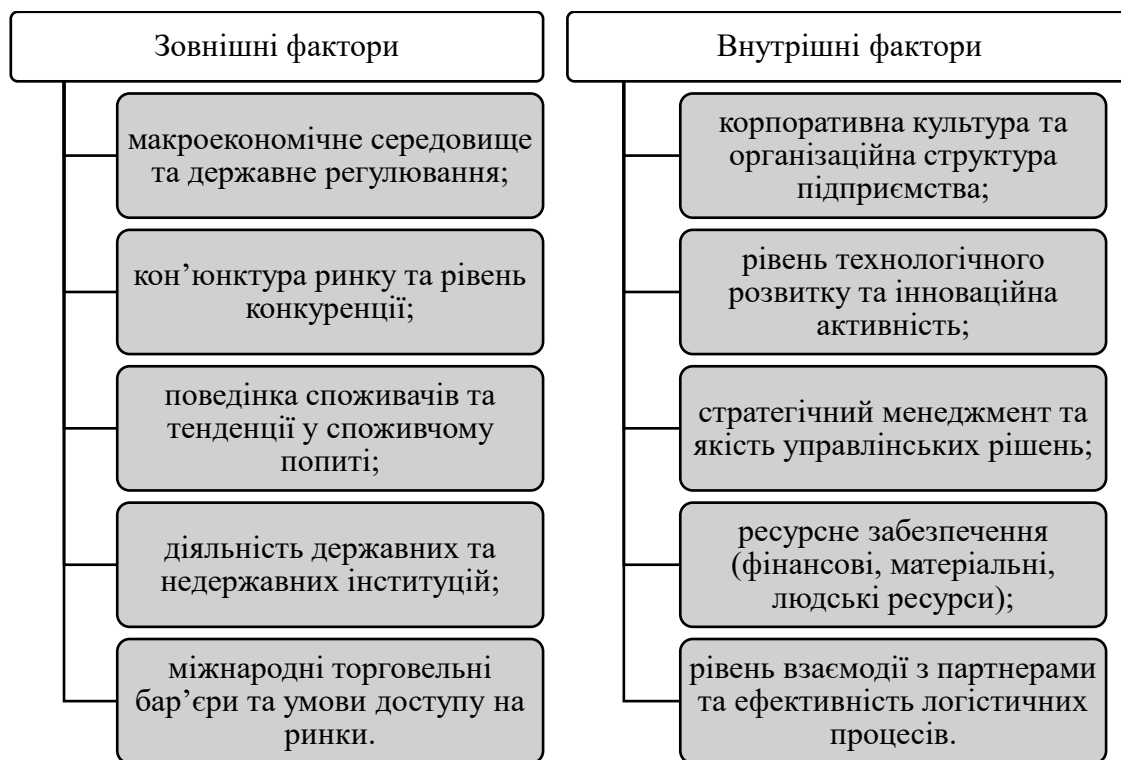


Рис. 1.1. Фактори впливу на формування конкурентних переваг

Джерело: узагальнено на основі: (Деділова&Осьмірко, 2023; Дейнегаetal., 2021; Демченко & Вишняк, 2024)

Отже, визначені фактори формування конкурентних переваг підприємства дозволяють глибше зрозуміти вплив як зовнішнього, так і внутрішнього середовища на його конкурентоспроможність. На основі цього аналізу можна розробити ефективні стратегії управління, що враховують адаптацію до ринкових змін та раціональне використання ресурсів.

Проведений аналіз наукових підходів до визначення конкурентних переваг показує, що вони можуть розглядатися як результат сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів, які формують конкурентоспроможність підприємства. Успішна реалізація конкурентної стратегії передбачає здатність

компанії адаптуватися до ринкових змін, використовувати інноваційні підходи та ефективно управляти ресурсами. Зважаючи на високу динамічність сучасних ринків, підприємства повинні постійно моніторити конкурентне середовище, розвивати свої сильні сторони та удосконалювати бізнес-процеси для забезпечення стійкої конкурентної переваги (Сорока, 2025).

Таким чином, конкурентна перевага — це унікальні властивості підприємства, завдяки яким воно може досягати кращих результатів порівняно з іншими учасниками ринку. Стратегія, у свою чергу, — це процес планування та реалізації дій, спрямованих на створення і підтримання таких переваг. Правильно обрана стратегія дозволяє не лише зберігати вже досягнуті конкурентні переваги, але й формувати нові в процесі діяльності.

Конкурентні переваги, які можуть реалізовувати підприємства, поділяються на кілька категорій залежно від їх природи та механізмів досягнення (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Вид конкурентної переваги	Характеристика
Цінові конкурентні переваги	ґрунтуються на можливості підприємства пропонувати товари чи послуги за нижчими цінами завдяки зниженню витрат виробництва, ефективному управлінню ресурсами або використанню масштабного виробництва.
Диференційовані конкурентні переваги	Виникають у разі пропонування унікального продукту або сервісу із доданою вартістю, що створює особливу цінність для споживачів.
Інноваційні конкурентні переваги	Пов'язані із впровадженням нових технологій, розробкою унікальних продуктів або процесів, що дозволяють підприємству випереджати конкурентів.
Організаційні конкурентні переваги	Базуються на ефективному управлінні компанією, оптимізації бізнес-процесів, кваліфікованому персоналі та корпоративній культурі.
Ресурсні конкурентні переваги	Забезпечуються доступом до унікальних ресурсів, таких як високоякісна сировина, сучасні технології або ексклюзивні партнерські відносини.

Джерело: створено на основі: (Вербівська, 2024; Денисенко & Бреус, 2023)

Отже, конкурентні переваги підприємства можуть набувати різних форм залежно від їх походження та способів формування.

Конкурентні переваги не виникають спонтанно — вони є результатом цілеспрямованої управлінської діяльності, що базується на стратегічному аналізі, раціональному використанні ресурсів, інноваційному розвитку та адаптації до змін зовнішнього середовища (Кишакевич et al., 2023). Методи досягнення конкурентних переваг доцільно розглядати як сукупність управлінських, економічних, організаційних та інноваційних інструментів, за допомогою яких підприємство створює для себе більш вигідні умови конкуренції порівняно з іншими учасниками ринку. Вони формуються під впливом як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішніх факторів ринкового середовища.

У таблиці 1.3 представлено узагальнену класифікацію методів досягнення конкурентних переваг за стратегічними напрямками їх формування.

Таблиця 1.3

Класифікація методів досягнення конкурентних переваг підприємства за стратегічними напрямками

Напрямок методу	Сутність методу	Характер впливу на конкурентні переваги
Витратні методи	Спрямовані на зниження собівартості продукції шляхом оптимізації витрат, підвищення продуктивності праці, ефекту масштабу	Формування цінових конкурентних переваг
Диференціаційні методи	Орієнтовані на створення унікальних властивостей товару або послуги (якість, дизайн, сервіс, бренд)	Підвищення споживчої цінності та лояльності
Інноваційні методи	Впровадження нових технологій, продуктів, бізнес-моделей та управлінських рішень	Формування довгострокових, важковідтворюваних переваг
Організаційно-управлінські методи	Оптимізація структури управління, розвиток корпоративної культури, ефективний менеджмент персоналу	Підвищення внутрішньої ефективності
Маркетингові методи	Управління брендом, ринковим позиціонуванням, каналами збуту та комунікаціями	Посилення ринкової присутності підприємства

Джерело: узагальнено на основі (Коцій, 2024; Сірук, 2024)

Як видно з таблиці 1.3, методи досягнення конкурентних переваг охоплюють як економічні, так і нематеріальні аспекти діяльності підприємства. Їх застосування має системний характер і повинно відповідати загальній конкурентній стратегії компанії. Водночас вибір конкретного методу залежить від ресурсних можливостей підприємства, галузевої специфіки та стадії життєвого циклу бізнесу.

Вибір відповідних методів має здійснюватися на рівні стратегічного управління. Стратегічна орієнтація передбачає узгодження інструментів досягнення конкурентних переваг із місією підприємства, його довгостроковими цілями та загальною конкурентною стратегією. За відсутності такої координації навіть ефективні окремі заходи не здатні забезпечити стабільну конкурентоспроможність у перспективі. Особливе значення мають інноваційні та організаційно-управлінські методи, які формують переваги вищого рівня (Сірук, 2024). Хоча їх реалізація потребує значних ресурсів та інвестицій, саме вони створюють передумови для довготривалого ефекту та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища. Відтак методи досягнення конкурентних переваг доцільно розглядати як взаємопов'язані складові єдиного стратегічного механізму розвитку, а не як окремі ізольовані інструменти.

Таким чином, класифікація методів формування конкурентних переваг дає змогу впорядкувати управлінські інструменти, які використовуються у конкурентній боротьбі, та обґрунтувати доцільність їх застосування залежно від конкретних умов функціонування підприємства. Проведений аналіз свідчить, що такі методи мають комплексний характер і охоплюють витратні, диференціаційні, інноваційні, організаційні та маркетингові напрями. Їх ефективне поєднання забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати рівень конкурентоспроможності та зміцнювати свої позиції на ринку. Крім того, використання сучасних методів формування конкурентних переваг сприяє довгостроковому розвитку підприємства та створенню стійких переваг над конкурентами.

1.2. Класифікація та характеристика маркетингових інструментів у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Процес формування конкурентних переваг не є стихійним, а виступає результатом продуманої та послідовної стратегічної діяльності підприємства. У зв'язку з цим конкурентні стратегії доцільно розглядати як ключовий інструмент здобуття, розвитку та утримання переваг у конкурентному середовищі. Обрана стратегія визначає вектор розвитку компанії, механізми реагування на ринкові виклики та забезпечує ефективне поєднання наявних ресурсів і компетенцій для досягнення поставлених цілей. Конкурентні стратегії класифікуються за різними ознаками, однак найбільш поширеним є підхід, запропонований М. Портером. Згідно з його концепцією, виділяють три базові типи конкурентних стратегій: лідерство за витратами, диференціацію та фокусування (концентрацію) (Ареф'єва et al., 2023).

Стратегія лідерства за витратами передбачає отримання конкурентних переваг шляхом мінімізації витрат на виробництво продукції або надання послуг. Її реалізація можлива завдяки впровадженню ефективних технологій, оптимізації логістичних і виробничих процесів, а також використанню ефекту масштабу. Підприємства, що дотримуються цієї стратегії, зазвичай орієнтуються на масовий ринок і пропонують продукцію за більш доступними цінами порівняно з конкурентами (Лозовський & Попадюк, 2024).

Стратегія диференціації спрямована на формування унікальної пропозиції, яка вирізняється серед аналогів за рахунок особливих характеристик, високої якості, інноваційних рішень або сильної торговельної марки. Застосування цієї стратегії надає підприємствам можливість встановлювати вищий рівень цін і забезпечувати тривалу лояльність споживачів.

Стратегія фокусування (концентрації) полягає у зосередженні діяльності підприємства на окремому сегменті ринку або вузькій ніші, в

межах якої воно може досягти конкурентних переваг. Така стратегія може реалізовуватися як шляхом зниження витрат у конкретному сегменті (фокус на витратах), так і через створення унікального продукту або послуги для обмеженого кола споживачів (фокус на диференціації).

Узагальнену класифікацію конкурентних стратегій підприємства наведено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація конкурентних стратегій підприємства за Портером

Тип стратегії	Характеристика	Основні переваги	Основні ризики
Стратегія лідерства за витратами	Зниження виробничих витрат та оптимізація бізнес-процесів для забезпечення найнижчої ціни на ринку	Велика частка ринку, ефективне використання ресурсів	Висока конкуренція за ціною, ризик втрати якості продукції
Стратегія диференціації	Створення унікального продукту або послуги, що має особливі характеристики або високу якість	Лояльність споживачів, можливість встановлення високих цін	Високі витрати на розробку інновацій, ризик швидкого копіювання конкурентами
Стратегія фокусування (концентрації)	Орієнтація на вузький ринковий сегмент із забезпеченням або низьких витрат, або унікальності продукту	Менша конкуренція в ніші, висока задоволеність споживачів	Обмеженість ринку, залежність від конкретної цільової аудиторії
Стратегія інноваційного лідерства	Акцент на впровадження нових технологій, розробку інноваційних продуктів та послуг	Висока конкурентоспроможність, можливість виходу на нові ринки	Високі інвестиційні витрати, ризик технічних невдач
Стратегія глобальної експансії	Вихід на міжнародні ринки, адаптація продукції під специфіку різних регіонів	Розширення ринкових можливостей, доступ до нових споживачів	Бар'єри входу на ринки, валютні та політичні ризики
Стратегія екологічної відповідальності	Орієнтація на сталий розвиток, екологічно чисті технології та соціальну відповідальність	Формування позитивного іміджу, привабливість для інвесторів та екологічно свідомих споживачів	Високі витрати на екологічні технології.

Джерело: створено на основі (Вініченко et al., 2020; Лозовський & Попадюк, 2024; Шевченко, 2022)

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що конкурентні переваги є складною економічною категорією, яка формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів та відображає реальну здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку. Аналіз наукових підходів свідчить, що конкурентні переваги можуть проявлятися через унікальні ресурси, інноваційний потенціал, ефективну організацію бізнес-процесів, якість продукції, рівень сервісу та стратегічну гнучкість підприємства. Їх формування потребує системного підходу, постійного моніторингу ринкового середовища та узгодження стратегічних цілей із наявним ресурсним потенціалом.

Сучасна конкуренція на ринку дедалі менше залежить від разових комунікацій або «видимості» товару в точці продажу і дедалі більше — від того, наскільки підприємство системно керує цінністю для споживача. Конкурентоспроможність формується тоді, коли маркетинг працює як цілісна управлінська система: спочатку знижує невизначеність через дослідження середовища, далі перетворює отримані висновки на рішення комплексу маркетингу, а потім підтримує стабільний клієнтський досвід через сервіс і цифрові канали (Дмитрієв, 2020). У результаті маркетингові інструменти стають не «набором дій», а механізмом створення переваг — через точніше позиціонування, швидкість адаптації, кращу пропозицію, контроль витрат та підвищення лояльності. Передусім підприємство має бачити зовнішні умови та ризики, розуміти поведінку і мотиви споживачів, орієнтуватися в конкурентних діях, оцінювати власні можливості та перетворювати дані на прогноз і план. Саме такі інструменти формують основу маркетингу. Узагальнення відповідних груп інструментів подано у таблиці 1.5. Їх застосування дозволяє підприємству більш ефективно реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Крім того, комплексне використання маркетингових інструментів сприяє зміцненню взаємовідносин зі споживачами та формуванню стійких конкурентних переваг.

**Класифікація інструментів маркетингової аналітики як основи
формування конкурентних переваг**

Група інструментів	Фокус аналізу	Типові методи/підходи
Дослідження ринку (макросередовище)	регуляторні, економічні, соціальні та технологічні зміни	PEST-аналіз, сценарний аналіз, моніторинг технологічних трендів
Дослідження ринку (галузеві умови)	інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, вплив постачальників/покупців	аналіз «п'яти сил», галузеве картування, аналіз ланцюга створення цінності
Аналіз споживача (поведінка)	реальні дії клієнта в каналах продажу/комунікації	спостереження, експеримент, аналіз цифрових патернів, heatmaps
Аналіз споживача (мотивація і цінності)	причини вибору, тригери, бар'єри, сприйняття бренду	глибинні інтерв'ю, карта емпатії, профілі цінностей, якісні дослідження
Конкурентна розвідка (стратегія)	сильні/слабкі сторони конкурентів, їхні моделі росту	SWOT конкурентів, бенчмаркінг, аналіз портфеля/каналів
Конкурентна розвідка (ціни)	цінові рівні, промоактивність, чутливість попиту	моніторинг цін, аналіз еластичності попиту, сценарне ціноутворення
Внутрішня діагностика	ефективність продуктів, каналів, ресурсів	ABC/XYZ-аналіз, аудит ресурсів, показники рентабельності
Аналітика даних	закономірності попиту, прогноз, перевірка гіпотез	когортний аналіз, регресійні моделі, аналіз великих даних

Джерело: узагальнено на основі (Гриценко et al., 2022; Самойленко, 2021)

Як показано в таблиці 1.5, аналітичні інструменти працюють як «система навігації» для маркетингу: вони забезпечують підприємство даними не лише про те, що відбувається на ринку, а й чому це відбувається та як це вплине на продажі, позиціонування і витрати. Саме тому їх роль у конкурентоспроможності полягає у зниженні ризиків і підвищенні якості рішень: підприємство швидше помічає зміни, точніше сегментує аудиторію, адекватніше реагує на конкурентів і вкладає ресурси у найбільш перспективні напрями (Демченко & Вишняк, 2024).

Однак аналітика сама по собі не створює переваги, якщо вона не перетворюється на конкретні управлінські дії. Наступний рівень інструментів

— це інструменти реалізації маркетингової політики, тобто рішення щодо продукту, ціни, розподілу, комунікацій і сервісу. Вони є «операційним ядром» маркетингу, через яке підприємство матеріалізує цінність для споживача та закріплює її у вигляді лояльності, повторних покупок і стійкого ринкового іміджу. Узагальнене порівняння традиційних та сучасних інструментів реалізації маркетингової політики наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Інструменти реалізації маркетингової політики підприємства

Сфера маркетингових рішень	Традиційні інструменти	Механізми впровадження	Ефект для конкурентоспроможності
Продукт	управління асортиментом, життєвий цикл товару, стандартизація	прототипування, А/В-тестування, швидке вдосконалення характеристик	точніше відповідність попиту, прискорення інновацій, диференціація
Ціна	витратні та ринкові методи, фіксовані прайси	алгоритмічні тарифи, сценарні ціни під сегменти, гібридні пакети	оптимізація доходу, краща доступність для клієнта, гнучкість попиту
Розподіл	класичні канали збуту, традиційна логістика	синхронізація запасів, гібридні ланцюги постачання, цифровий трекінг	швидкість і надійність постачання, зменшення витрат і втрат, зручність
Комунікації	реклама, PR, стимулювання збуту	персоналізований контент, storytelling, таргетинг, SMM, нативні формати	зростання довіри, залучення, нижча вартість контакту, сильніше позиціонування
Сервіс і взаємини	стандартна підтримка, телефонні звернення	автоматизація типових запитів, персональні пропозиції, контроль якості сервісу	стабільний клієнтський досвід, утримання, лояльність і повторні покупки

Джерело: узагальнено на основі (Грищенко et al., 2022; Черняєва & Радченко, 2024)

Таблиця 1.6 демонструє, що сучасний маркетинг посилює конкурентні позиції не «масштабом реклами», а точністю і швидкістю управління цінністю.

У розподілі конкурентна боротьба дедалі частіше відбувається за швидкість, надійність і зручність отримання продукту, тому омніканальні моделі та інтеграція запасів стають не допоміжною функцією, а прямим

джерелом цінності для клієнта. Комунікації зміщуються у площину довіри: контент і взаємодія зі спільнотами забезпечують стабільнішу прихильність, ніж короткостроковий рекламний тиск. Нарешті, сервіс і CRM-рішення перетворюють контакт із підприємством на керований клієнтський досвід, який утримує споживача й підвищує ймовірність повторних покупок, що є критичним для довгострокової конкурентоспроможності (Байдін et al., 2024).

Особливої специфіки маркетингові інструменти набувають на ринку промислових товарів, де процес купівлі є більш раціональним, тривалим і багатоступеневим порівняно зі споживчим ринком. На відміну від масового маркетингу, у сфері B2B вирішальне значення мають персоналізовані комунікації, професійні переговори, технічне консультування, участь у виставках, прямі продажі, репутація підприємства та післяпродажний сервіс. Важливу роль також відіграють довгострокові партнерські відносини, індивідуалізація пропозиції відповідно до потреб замовника, гнучка цінова політика та демонстрація економічної ефективності використання продукції. Тому на ринку промислових товарів маркетингові інструменти спрямовані не лише на просування товару, а й на формування довіри, зниження ризиків для покупця та забезпечення стабільної співпраці, що безпосередньо впливає на створення стійких конкурентних переваг підприємства.

Отже, у межах системи забезпечення конкурентоспроможності маркетингові інструменти доцільно розглядати як взаємопов'язані блоки. Саме така послідовність — від діагностики до впровадження — створює основу для стійких конкурентних переваг підприємства, оскільки дозволяє одночасно підвищувати точність ринкових дій, швидкість адаптації та рівень довіри споживачів. Водночас ефективність використання маркетингових інструментів значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати їх у загальну систему стратегічного управління. Комплексний підхід до застосування маркетингових рішень сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та зміцненню його позицій у конкурентному середовищі.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності та її впливу на формування конкурентних переваг підприємства

Формування та розвиток конкурентних переваг неможливі без розуміння їх поточного стану та джерел виникнення. Саме тому підприємству необхідно системно оцінювати ефективність маркетингової діяльності — як з позиції досягнення ринкових цілей (попит, частка ринку, лояльність), так і з позиції раціональності витрачання ресурсів (окупність, продуктивність бюджетів, вартість залучення клієнта). Таке оцінювання дає управлінню доказову інформацію про сильні й слабкі сторони, «вузькі місця» у маркетингових процесах та резерви підсилення бізнес-моделі (Білик & Сарафінчан, 2023).

Інформаційну основу оцінювання забезпечують маркетингові дослідження, а практичне втілення рішень відбувається через інструменти комплексу маркетингу.

Конкурентні переваги виникають тоді, коли підприємство одночасно:

– створює для клієнта більшу цінність (диференціація через якість, бренд, сервіс, зручність);

– або досягає порівнянного результату з меншими витратами (перевага за витратами через ефективні канали, точне таргетування, оптимізацію портфеля).

Практика показує, що найбільш керованою є оцінка, побудована у вигляді системи КРІ, де кожна група показників має конкретне управлінське призначення. Узагальнену систему таких показників подано у таблиці 1.7. Використання системи КРІ дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, систематичний моніторинг показників сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності та забезпечує більш точне оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Показники оцінювання ефективності маркетингової діяльності та їхній внесок у формування конкурентних переваг

Блок оцінювання	Показники (KPI)	Управлінське значення
Ринковий результат	частка ринку; темп приросту продажів; проникнення в сегмент	показує силу позиції та масштаб
Продуктова цінність	індекс задоволеності; частота реклаमाцій; повторна покупка	сигналізує про реальну якість і відповідність очікуванням
Цінова політика	індекс цінової конкурентоспроможності; еластичність попиту; маржинальність	дозволяє керувати ціною без втрати попиту
Комунікації	охоплення; частота; CPC/CPA; engagement rate; бренд-знання	оптимізує канали і креативи
Воронка продажів	конверсія; вартість ліда; відсоток втрат на етапах	показує «де втрачається клієнт»
Клієнтська економіка	CAC; LTV/CLV; утримання; churn	оцінює довгострокову цінність клієнта
Економічна ефективність маркетингу	ROMI/ROI; окупність каналів; бюджетна продуктивність	показує, що реально «працює»
Дистрибуція і доступність	OSA (наявність); покриття каналів; on-time delivery	зменшує втрати попиту через недоступність

Джерело: узагальнено на основі (Білик & Сарафінчан, 2023; Семенова & Біленко, 2024)

Як видно з таблиці 1.7, оцінювання маркетингової ефективності не зводиться лише до фінансових коефіцієнтів.

Водночас на ринку промислових товарів оцінювання ефективності маркетингової діяльності має певні особливості, зумовлені специфікою B2B-взаємодії. На відміну від споживчого ринку, де маркетинговий результат часто проявляється у швидкій реакції покупця на рекламу чи цінові стимули, у B2B-середовищі рішення про закупівлю приймається триваліше, за участю кількох осіб, із урахуванням техніко-економічних характеристик продукції, умов постачання, надійності партнера та рівня сервісного супроводу. Тому ефективність маркетингу на ринку промислових товарів доцільно оцінювати не лише за показниками охоплення чи обсягу продажів, а й за якістю лідів, тривалістю циклу угоди, рівнем конверсії комерційних пропозицій у

контракти, середньою вартістю залучення одного корпоративного клієнта, показниками утримання партнерів та довічною цінністю клієнта. Особливого значення набувають також показники повторних закупівель, середнього чека контракту, частки довгострокових договорів, рентабельності клієнта та ефективності участі у виставках, переговорах і галузевих комунікаціях. Отже, в умовах B2B-ринку оцінювання маркетингової діяльності повинно враховувати не лише миттєвий комерційний результат, а й здатність підприємства формувати стійкі ділові відносини, підтримувати довіру та забезпечувати економічну цінність співпраці для клієнта.

Для підвищення практичної цінності оцінювання доцільно використовувати чіткі методи розрахунку основних показників ефективності маркетингової діяльності. Для забезпечення об'єктивності оцінювання маркетингової діяльності підприємства доцільно використовувати систему кількісних показників, які дають змогу визначити ефективність залучення клієнтів, результативність маркетингових інвестицій та якість роботи з потенційними замовниками. Особливої актуальності такі показники набувають на ринку промислових товарів, де процес ухвалення рішення про купівлю є тривалим, а ефективність маркетингу визначається не лише обсягом продажів, а й економічною доцільністю взаємодії з корпоративними клієнтами.

Вартість залучення одного клієнта визначається за формулою

$$CAC = V_{мз} / K_{нк}, \quad (1.1)$$

де

CAC — вартість залучення одного клієнта;

$V_{мз}$ — сукупні витрати на маркетинг і збут за певний період;

$K_{нк}$ — кількість нових клієнтів, залучених за відповідний період.

Цей показник дає змогу оцінити, скільки коштів підприємство витрачає на залучення одного нового клієнта, та визначити економічну доцільність маркетингових заходів.

Довічна цінність клієнта може бути визначена за формулою

$$LTV = D_{сер} \times M_{сер} \times T_{сп}, \quad (1.2)$$

де

LTV — довічна цінність клієнта;

D_{сер} — середній дохід від одного клієнта за певний період;

M_{сер} — середня маржа від обслуговування клієнта;

T_{сп} — середня тривалість співпраці з клієнтом.

Розрахунок цього показника дає змогу оцінити сумарну економічну вигоду, яку підприємство отримує від одного клієнта протягом усього періоду взаємодії з ним.

Рентабельність маркетингових інвестицій доцільно обчислювати за формулою

$$ROMI = (Пд - Вм) / Вм \times 100 \%, \quad (1.3)$$

де

ROMI — рентабельність маркетингових інвестицій;

Пд — додатковий прибуток, отриманий у результаті маркетингових заходів;

Вм — витрати на маркетинг.

Показник ROMI характеризує рівень окупності коштів, вкладених у маркетингову діяльність, і дає змогу встановити, наскільки виправданими були відповідні витрати.

Конверсію лідів у продажі доцільно визначати за формулою

$$CR_{лп} = K_y / K_{л} \times 100 \%, \quad (1.4)$$

де

CR_{лп} — рівень конверсії лідів у продажі;

K_y — кількість укладених угод;

K_л — загальна кількість отриманих лідів.

Цей показник відображає частку потенційних клієнтів, які перейшли на етап реального укладання угоди, та дає змогу оцінити результативність роботи з вхідними зверненнями.

Ефективність опрацювання комерційних пропозицій може бути оцінена за формулою

$$CR_{кп} = K_{д} / K_{кп} \times 100 \%, \quad (1.5)$$

де

$CR_{кп}$ — рівень конверсії комерційних пропозицій у контракти;

$K_{д}$ — кількість підписаних договорів;

$K_{кп}$ — кількість надісланих комерційних пропозицій.

Зазначений показник є особливо важливим для підприємств промислового ринку, оскільки дає змогу оцінити ефективність переговорного процесу та якість підготовки індивідуальних пропозицій для корпоративних замовників.

Для B2B-ринку важливим аналітичним показником також є середня тривалість циклу продажу, яку доцільно визначати за формулою

$$T_{цп} = \sum t_i / n, \quad (1.6)$$

де

$T_{цп}$ — середня тривалість циклу продажу;

$\sum t_i$ — сума тривалостей усіх завершених циклів продажу за досліджуваний період;

n — кількість укладених угод за цей період.

Середня тривалість циклу продажу характеризує середній період часу від моменту першого контакту з потенційним клієнтом до укладення договору. Скорочення цього показника свідчить про підвищення ефективності маркетингово-збутової діяльності підприємства, покращення комунікації з клієнтами та зростання адаптивності до потреб ринку.

Використання таких показників дає змогу не лише оцінити результативність маркетингових заходів, а й встановити, які саме інструменти реально формують конкурентні переваги підприємства на B2B-ринку.

Наукова література пропонує широкий набір методів оцінки конкурентних переваг і ринкових позицій підприємства. В.Й. Бакай підкреслює значну різноманітність таких методів і робить акцент на ринкових підходах, поділяючи їх на формальні та матричні (зокрема, модель М. Портера, продукт-ринок І. Ансоффа, моделі життєвого циклу, матриця БКГ, McKinsey тощо) (Бакай, 2022, с. 147–148). Водночас критично важливо враховувати обмеження: більшість матричних підходів добре описують

позицію продукту на ринку, але слабше розкривають внутрішню результативність бізнес-процесів, які фактично і створюють конкурентні переваги. Тому у практиці ці методи доцільно застосовувати в комплексі з аналітичними та індексними інструментами, які деталізують реальні причини успіху/відставання.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити п'ять ключових груп методів оцінювання конкурентних переваг і, відповідно, ефективності маркетингової діяльності: матричні, графічні, індексні, аналітичні та комплексні. Їх практичну характеристику, вимоги до даних, переваги та обмеження подано у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання маркетингової ефективності та конкурентних переваг

Група методів	Суть підходу	Типові інструменти	Сильні сторони
Матричні	позиціювання бізнесу/продукту за 2–3 ключовими параметрами	БКГ; McKinsey/GE; ADL; Ансофф; матриця конкурентних стратегій	наочність, швидка стратегічна інтерпретація
Графічні	візуалізація порівняння показників з конкурентами	«радар» конкурентоспроможності; багатокутник; профілі	простота сприйняття, зручність презентації
Індексні	зведення набору параметрів у інтегральний індекс	інтегральні індекси; таксономічний метод; зважена оцінка	дає єдину числову оцінку для ранжування
Аналітичні	розрахунок конкретних показників за процесами та результатами	частка ринку; рентабельність; ROMI; SAC; LTV; еластичність	фактологічність, діагностика причин, управлінська точність
Комплексні	поєднання кількісних і якісних показників у системі управління	BSC; бенчмаркінг; SPACE; SWOT; PIMS-підхід	найбільш повна оцінка, зв'язок зі стратегією

Джерело: узагальнено на основі (Вовк & Черкаський, 2025)

Таблиця 1.8 показує ключовий практичний висновок: жодна група методів не є самодостатньою. Матричні та графічні підходи корисні для швидкого стратегічного бачення, але їх необхідно підкріплювати

аналітичними показниками з таблиці 1.7, які дають конкретику щодо причин (де втрачається конверсія, чому росте САС, чому падає маржинальність). Індексні методи зручні для інтегрального ранжування та порівняння, але потребують стабільної інформаційної бази. Комплексні підходи (зокрема BSC) дозволяють з'єднати маркетинг із конкурентною стратегією та показати, як саме маркетингові інвестиції перетворюються на ринкові позиції.

Таким чином, оцінювання ефективності маркетингу стає інструментом управління конкурентними перевагами: воно дозволяє або посилювати диференціацію (якість, бренд, сервіс), або підвищувати ефективність витрат (ROMI, оптимізація каналів), або робити обидва напрямки одночасно. Ефективне оцінювання маркетингу є не «звітністю», а циклом управління, який знижує невизначеність, підвищує результативність ринкових дій і забезпечує стійкі конкурентні переваги через посилення якості, оптимізацію ціни, підвищення рентабельності та зростання частки ринку, що узгоджується з підходами, представленими в наукових джерелах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОСТАР», ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз фінансового стану ТОВ «Овостар»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Овостар» (ЄДРПОУ 32086437) є юридичною особою приватного права, організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство зареєстровано 31.07.2002 та станом на 20.02.2026 перебуває у статусі «зареєстровано». Місцезнаходження: 08635, Київська область, Фастівський район, с. Крушинка, вул. Колгоспна, буд. 11. Розмір статутного капіталу становить 107 000 000 грн, що відображає значний масштаб ресурсної бази та потенціал фінансування операційної діяльності («32086437 – ТОВ “ОВОСТАР”: фінансова аналітика», 2026; «32086437 – ТОВ “ОВОСТАР”: відкриті дані», 2026).

Управління поточною діяльністю здійснюється одноосібним виконавчим органом — керівником (Діденко Сергій Володимирович). Бухгалтерський супровід забезпечує Переклад Валентина Вікторівна (станом на 10.11.2025). Контактна інфраструктура включає корпоративний телефон і електронну пошту, що є важливим елементом ділових комунікацій та взаємодії із контрагентами. Структура власності характеризується концентрацією корпоративних прав: найбільшим засновником є ТОВ «Овостар Юніон» із внеском 106 998 200 грн (99,998%). Кінцевими бенефіціарними власниками визначено Белікова Бориса Олександровича та Вересенка Віталія Андрійовича (непрямий вирішальний вплив). Така конфігурація власності свідчить про централізовану модель корпоративного контролю, яка зазвичай сприяє швидшому ухваленню управлінських рішень і підвищує керованість

фінансовими потоками («32086437 – ТОВ «ОВОСТАР»: фінансова аналітика», 2026; «32086437 – ТОВ «ОВОСТАР»: відкриті дані», 2026).

Організаційна структура підприємства відображає розподіл повноважень, відповідальності та підпорядкованості між посадовими особами й підрозділами(рис. 2.1).



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Овостар»

Джерело: складено на основі: («32086437 – ТОВ «ОВОСТАР»: фінансова аналітика», 2026; «32086437 – ТОВ «ОВОСТАР»: відкриті дані»)

Організаційна структура управління ТОВ «Овостар» побудована за принципом чіткої вертикалі підпорядкування: стратегічні рішення ухвалюють Загальні збори учасників, операційне керівництво здійснює директор, а фінансово-обліковий блок функціонує за схемою «директор — головний бухгалтер — бухгалтерія». Підпорядковані директору виробничий, комерційний, постачально-складський та адміністративний напрями забезпечують виконання основних бізнес-процесів і координацію ресурсів. Така структура дає змогу розмежувати відповідальність між ключовими функціями, підтримувати керованість підприємства та забезпечувати контроль за фінансовими результатами і поточною діяльністю.

Види економічної діяльності охоплюють виробництво харчових продуктів (у т.ч. інші харчові продукти), виробництво олій та жирів, оптову й

роздрібну торгівлю продуктами харчування, а також надання в оренду нерухомості, транспорту та сільськогосподарської техніки. Підприємство зареєстроване платником ПДВ з 25.08.2002, що відповідає характеру діяльності з істотними обсягами реалізації та ланцюгами постачання.

Для узагальнення змін у масштабі діяльності, ефективності використання ресурсів та джерел фінансування доцільно зіставити ключові показники за 2022–2025 роки. У додатку В відображено основні результати господарської діяльності підприємства в динаміці.

Результати показують, що при відносно близьких обсягах виручки у 2022–2024 роках ключовим фактором зміни результату стала собівартість. У 2023 році собівартість зросла на 25,79% при прирості виручки лише на 1,90%, що спричинило різке скорочення чистого прибутку на 74,97%. У 2024 році виручка зменшилася на 5,86%, а чистий прибуток знизився до 19 163 тис. грн, тобто прибутковість стала мінімальною. За 9 місяців 2025 року сформовано чистий збиток -21 901 тис. грн, що одночасно супроводжувалося збільшенням активів до 729 619 тис. грн, тобто ресурсна база зросла, але результативність погіршилася. Окремої уваги потребує структура оборотних ресурсів і швидкість їх обігу. Як видно з таблиці 2.1, оборотність оборотних коштів у 2023 році істотно сповільнилася до 191,2 дня, що означає довше «заморожування» ресурсів у поточній діяльності. У 2024 році показник покращився до 151,0 дня, а у 2025 році (9 місяців) становив 154,6 дня, тобто загалом повернення коштів із обороту залишалося повільним і вимагало посиленого контролю дебіторської заборгованості та умов розрахунків із покупцями.

Розглянемо формування фінансового результату на рівні валового прибутку, операційного результату та чистого прибутку. У таблиці 2.2 відображено ключові статті звіту про фінансові результати за 2022–2025 роки.

Динаміка фінансових результатів «Овостар» за 2022–2025 рр., тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025 (9 міс.)
Чистий дохід від реалізації	1 286 536	1 310 977	1 234 236	1 113 131
Собівартість реалізованої продукції	911 207	1 146 146	1 151 174	1 075 789
Валовий прибуток	375 329	164 831	83 062	37 342
Інші операційні доходи	106 867	97 135	56 658	7 768
Адміністративні витрати	14 599	18 662	20 626	13 883
Витрати на збут	54 841	62 191	50 120	43 452
Інші операційні витрати	76 552	68 815	37 728	9 008
Фінансовий результат від операційної діяльності	336 204	112 298	31 246	-21 233
Фінансовий результат до оподаткування	336 400	110 872	31 409	-20 854
Податок на прибуток (дохід/витрати)	-820	-26 851	-12 246	-1 047
Чистий фінансовий результат	335 580	84 021	19 163	-21 901

Джерело: складено на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

У таблиці 2.2 простежується стійка тенденція зниження маржинальності: валовий прибуток скоротився з 375 329 тис. грн у 2022 році до 83 062 тис. грн у 2024 році та 37 342 тис. грн за 9 місяців 2025 року. Це відображає підвищення витратного навантаження та звуження «валового» резерву покриття операційних витрат. Важливо, що у 2024 році підприємство зберегло позитивний операційний результат (31 246 тис. грн), однак його рівень став істотно нижчим порівняно з 2022 роком. За підсумками 9 місяців 2025 року зафіксовано операційний збиток (-21 233 тис. грн) і чистий збиток (-21 901 тис. грн), що вказує на потребу перегляду витратної політики, умов постачання та/або цінової моделі збуту. Додатково показовою є динаміка маржі. Розрахунки за даними таблиці 2.2 дають змогу визначити чисту маржу: у 2022 році вона становила 26,08%, у 2023 році — 6,41%, у 2024 році — 1,55%, а за 9 місяців 2025 року — -1,97%. Таким чином, навіть за значних

обсягів реалізації фінансовий результат дедалі більше залежить від контролю собівартості та оптимізації операційних витрат.

У рис. 2.2 подано динаміку показників формування валового фінансового результату.

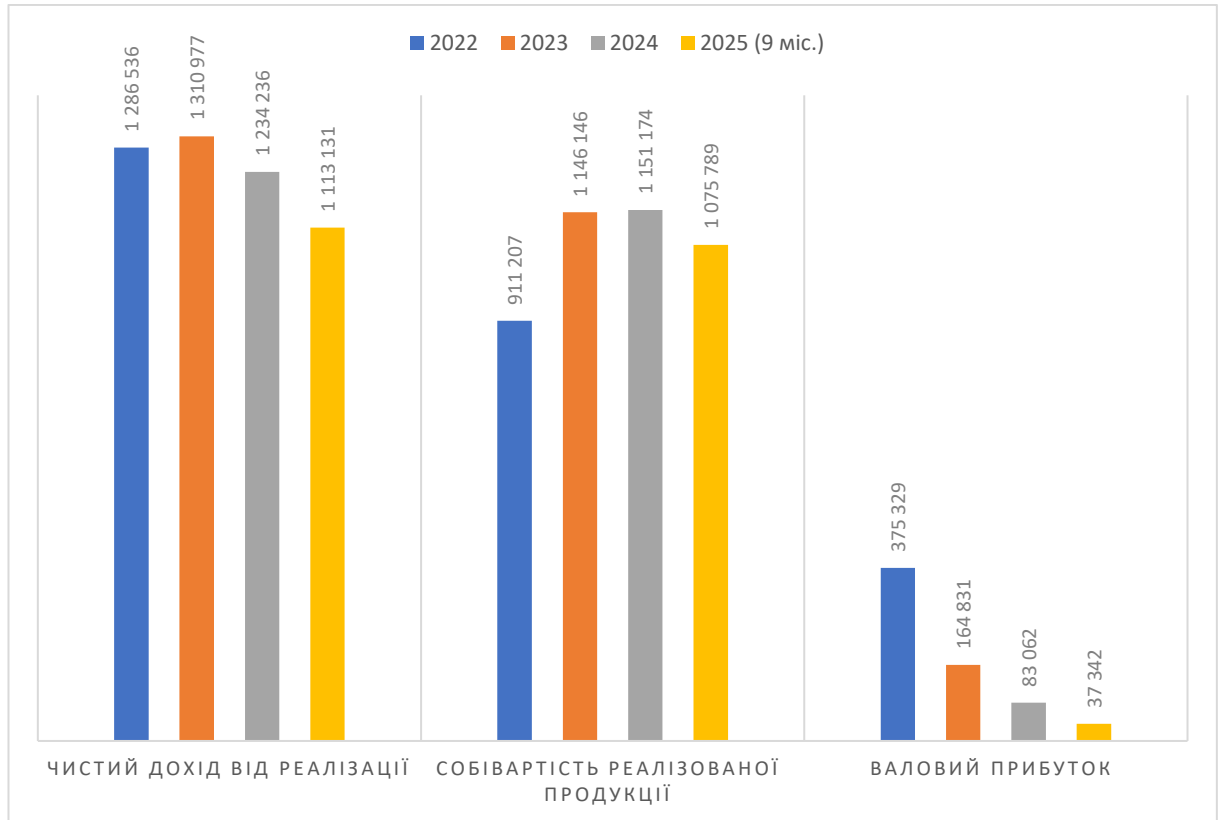


Рис. 2.2 Динаміка доходу, собівартості та валового прибутку, тис. грн

Джерело: складено на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

Динаміка валового прибутку має стійку тенденцію до зниження: від 375 329 тис. грн у 2022 році до 83 062 тис. грн у 2024 році та 37 342 тис. грн за 9 місяців 2025 року. Визначальним чинником є те, що собівартість зростала або залишалася високою навіть за зниження доходу у 2024–2025 рр. Це означає погіршення валової маржі та підвищення витратного тиску на фінансовий результат.

На рис. 2.3 наведено динаміку показників результативності діяльності.

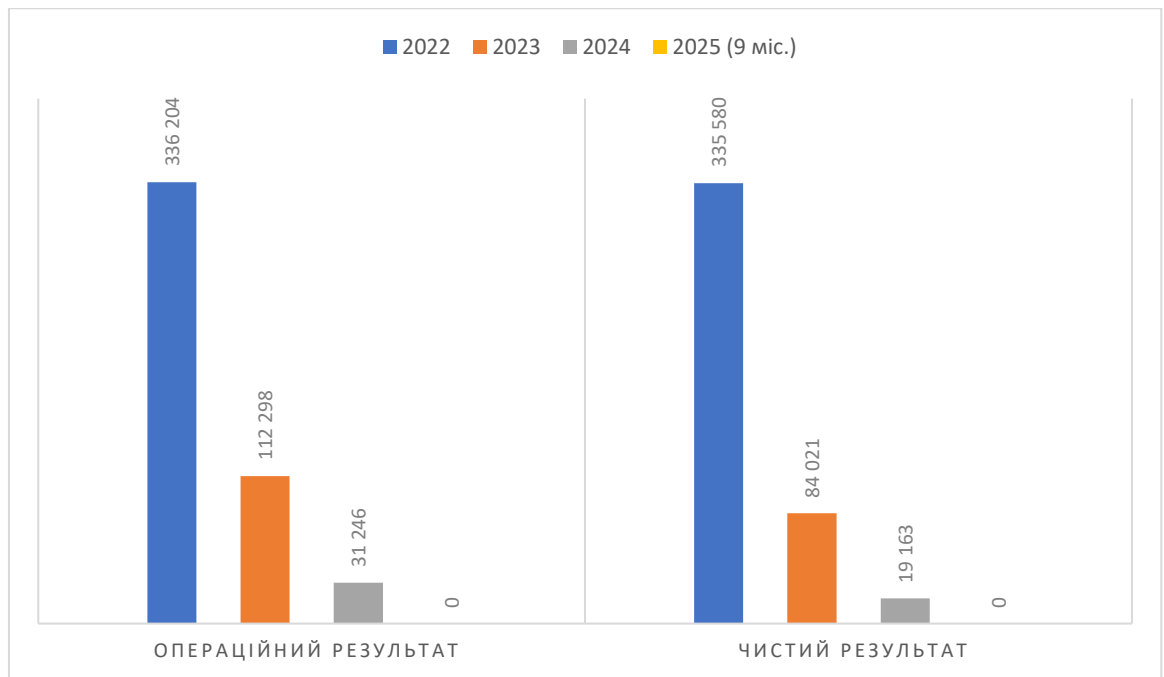


Рис. 2.3 Динаміка операційного та чистого результату, тис. грн

Джерело: складено на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

Показники операційного та чистого результату демонструють різке зниження прибутковості у 2023–2024 роках і перехід до збитку за 9 місяців 2025 року. Це означає, що поточні доходи перестали перекривати сукупність операційних витрат у достатньому обсязі. Від’ємне значення у 2025 році є критичним сигналом щодо необхідності посилення контролю собівартості та підвищення ефективності операційної діяльності. Водночас така динаміка може свідчити про вплив несприятливих зовнішніх факторів, зростання виробничих витрат та зниження рентабельності реалізації продукції. За таких умов підприємству необхідно переглянути підходи до управління витратами, оптимізації ресурсів та формування цінової політики. Важливим напрямом також є пошук додаткових джерел доходів і підвищення ефективності використання наявних активів. Оцінка фінансового стану дозволить більш детально визначити причини погіршення результатів діяльності та рівень фінансової стійкості підприємства. Проведемо оцінку фінансового стану. У

таблиці 2.3 узагальнено ключові статті балансу та їхню частку у валюті балансу.

Таблиця 2.3

Структура активів і джерел фінансування ТОВ «Овостар» за 2022–2025 рр.

Показник	2022, %	2023, %	2024, %	2025, %
Валюта балансу (активи всього)	100,00	100,00	100,00	100,00
Необоротні активи (усього)	20,26	14,39	17,00	13,63
у т.ч. основні засоби	19,45	13,85	16,92	13,56
Оборотні активи (усього)	79,74	85,61	83,00	86,37
у т.ч. запаси	10,54	5,40	7,98	6,62
у т.ч. дебіторська заборгованість за продукцію	54,35	24,36	51,44	65,29
у т.ч. гроші та їх еквіваленти	6,03	50,62	18,70	10,03
Власний капітал (усього)	19,58	25,19	35,95	27,28
Довгострокові зобов'язання	0,12	0,09	0,11	0,10
Поточні зобов'язання	80,30	74,72	63,94	72,64

Джерело: складено на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

Таблиця 2.3 показує, що активи підприємства мають переважно оборотний характер: частка оборотних активів у 2022–2025 рр. коливається в межах приблизно 79,74–86,37%. Така структура типова для бізнесу з інтенсивними товарно-матеріальними потоками та значними обсягами розрахунків із покупцями. Водночас у складі оборотних активів домінує дебіторська заборгованість за продукцію, яка у 2025 році досягла 476 324 тис. грн і становила 65,29% валюти балансу. Це підвищує чутливість ліквідності до дисципліни платежів контрагентів та умов відстрочки. У 2023 році відбувся різкий приріст грошових коштів до 405 965 тис. грн (50,62% валюти балансу),

що суттєво посилює миттєву платоспроможність, однак у 2024–2025 рр. частка грошових коштів знизилася до 18,70% та 10,03% відповідно.

Для комплексної оцінки фінансового стану доцільно використати систему відносних показників ліквідності та фінансової незалежності. У таблиці 2.4 наведено розраховані коефіцієнти за 2022–2025 рр.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та фінансової стійкості за 2022–2025 рр

Показник	2022	2023	2024	2025 (9 міс.)
Коефіцієнт поточної ліквідності (CA/CL)	0,99	1,15	1,30	1,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності ((CA–запаси)/CL)	0,86	1,07	1,17	1,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (гроші/CL)	0,08	0,68	0,29	0,14
Коефіцієнт автономії (власний капітал/активи)	0,20	0,25	0,36	0,27
Коефіцієнт заборгованості (зобов’язання/активи)	0,80	0,75	0,64	0,73
Рентабельність активів (чистий результат/активи)	0,56	0,10	0,03	-0,03
Чиста маржа (чистий результат/дохід)	0,26	0,06	0,02	-0,02

Джерело: складено на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

Зіставлення показників у таблиці 2.4 дає змогу сформулювати узгоджені висновки щодо платоспроможності. У 2022 році поточна ліквідність була практично на межі покриття поточних зобов’язань (0,99), а абсолютна ліквідність — низькою (0,08), що означало обмежений запас «миттєвих» грошей для розрахунків. У 2023 році ситуація суттєво покращилася: абсолютна ліквідність зросла до 0,68 завдяки накопиченню грошових коштів, а поточна ліквідність перевищила 1 (1,15), тобто оборотні активи формально перекривали поточні зобов’язання. У 2024 році ліквідність стала більш збалансованою: поточна ліквідність 1,30 і швидка 1,17 підтверджують достатність оборотних активів навіть без урахування запасів. Водночас у 2025 році (за 9 місяців) абсолютна ліквідність знизилася до 0,14, що відображає скорочення грошового залишку при збільшенні поточних зобов’язань. З позиції фінансової стійкості позитивним є зростання автономії у 2024 році до

0,36, однак у 2025 році показник зменшився до 0,27 на фоні збитковості. Це означає посилення залежності від залучених джерел фінансування та зростання вимог до управління розрахунками з кредиторами.

Ефективність операційної моделі значною мірою визначається швидкістю обігу запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості. У таблиці 2.5 узагальнено показники ділової активності у днях.

Таблиця 2.5

Показники оборотності (у днях) за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025 (9 міс.)
Період обороту оборотних активів	136,4	191,2	151,0	154,6
Період інкасації дебіторської заборгованості (за продукцію)	92,9	54,4	93,6	116,8
Період обороту запасів	25,4	13,8	15,6	12,3
Період оплати кредиторської заборгованості (за товари/роботи/послуги)	83,6	101,2	90,3	107,9

Джерело: розраховано на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

Таблиця 2.5 демонструє зміну «якості» оборотного капіталу. У 2023 році період інкасації дебіторської заборгованості зменшився до 54,4 днів, що узгоджується зі зростанням грошових коштів у балансі та підвищенням абсолютної ліквідності. Однак у 2024 році інкасація знову сповільнилася (93,6 днів), а у 2025 році за 9 місяців — до 116,8 днів, що кореспондує з різким зростанням дебіторської заборгованості в структурі активів (таблиця 2.3). Це є одним із ключових факторів зниження грошової ліквідності у 2025 році (таблиця 2.4), оскільки частка коштів переноситься з «грошей» у «вимоги до покупців». Період обороту запасів упродовж 2022–2025 рр. не є критичним і має тенденцію до скорочення, що може відображати більш оперативне управління складом та виробничими запасами. Водночас період оплати кредиторської заборгованості у 2023 та 2025 роках перевищив 100 днів, що вказує на зростання залежності від комерційного кредиту

постачальників і потребує контролю, аби уникнути ризиків погіршення умов закупівель або перебоїв у постачанні.

Сукупні результати аналізу дозволяють охарактеризувати ТОВ «Овостар» як підприємство зі значним масштабом діяльності, високою часткою оборотних активів у структурі майна та відчутною залежністю фінансового стану від якості розрахунків із контрагентами. У 2022 році підприємство досягло високого рівня чистої прибутковості (чиста маржа 26,08%), однак у 2023–2024 роках відбулося різке звуження маржі через випереджальне зростання собівартості порівняно з доходом (таблиця 2.1, таблиця 2.2). У 2025 році (за 9 місяців) зафіксовано чистий збиток, що посилює вимоги до антикризових рішень у частині витрат і цінової політики.

Фінансовий стан у розрізі ліквідності в цілому є прийнятним у 2023–2024 рр. (поточна ліквідність понад 1), однак у 2025 році зниження абсолютної ліквідності та зростання дебіторської заборгованості формують ризик касових розривів. Позитивним фактором є зростання ролі власного капіталу у 2024 році, що посилило фінансову незалежність, проте збитковість 2025 року призвела до зменшення частки власного капіталу у валюті балансу.

Отже, ключовими напрямками підвищення фінансової стійкості є стабілізація валової маржі шляхом контролю собівартості, скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості та підтримання достатнього рівня грошових коштів для збереження платоспроможності. У межах наукового дослідження ці висновки можуть бути використані як підґрунтя для розроблення пропозицій щодо оптимізації оборотного капіталу та підвищення прибутковості операційної діяльності.

Водночас підприємству доцільно посилити систему фінансового планування та контролю за рухом грошових потоків. Важливим завданням також є підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю та мінімізація ризиків несвоєчасних розрахунків із контрагентами. Додаткову увагу необхідно приділити оптимізації структури витрат і пошуку резервів скорочення непродуктивних витрат.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства на ринку яєчних продуктів

Функціонування підприємства на ринку яєчних продуктів визначається одночасною дією зовнішніх факторів та внутрішніх факторів.

Ринок яєчних продуктів охоплює декілька взаємопов'язаних сегментів: продаж яєць у шкаралупі для роздрібного споживання; B2B-постачання для харчової промисловості та HoReCa; перероблені яєчні продукти (рідкі пастеризовані суміші, сухі продукти, білкові/жовткові фракції). Відмінністю цього ринку є поєднання аграрної стадії (вирощування птиці, виробництво яйця) та харчової стадії (сортування, пакування, переробка, контроль безпечності, логістика холодового ланцюга для окремих продуктів). Конкуренція формується не лише ціною, а й стабільністю поставок, відповідністю стандартам якості та безпечності, надійністю контрактних умов, впізнаваністю бренду, а для B2B — здатністю забезпечувати специфікації (вологість, пастеризація, мікробіологічні показники, стандартизована рецептура).

Поведінка попиту має подвійний характер. Роздрібний сегмент більш чутливий до зміни доходів населення й роздрібних цін, але відзначається відносною стабільністю споживання як базового продукту харчування. B2B-сегмент залежить від активності харчової промисловості та ресторанного ринку, від сезонності виробництва кондитерських і майонезних груп та від логістичних можливостей. Для перероблених продуктів вирішальними стають стандарти безпечності, технологічна дисципліна, простежуваність та можливість гарантувати стабільні партії.

Проведемо PESTEL-аналіз, який дозволяє системно оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори, що формують рамкові умови діяльності підприємства. У таблиці 2.6 узагальнено основні фактори та їх очікуваний вплив на виробників яєчних продуктів із урахуванням специфіки виробничо-торговельного профілю підприємства.

**PESTEL-аналіз середовища функціонування підприємства на ринку
яєчних продуктів**

Компонент	Ключові фактори	Вплив на ринок/підприємство
P (Political)	державне регулювання продовольчої безпеки; ризики перебоїв у постачанні; вимоги контролю якості	зростання вимог до документування, перевірок, простежуваності; підвищення значущості стабільності ланцюга постачання
E (Economic)	інфляційний тиск на корми, енергію, упаковку; коливання курсу; зміни доходів населення	тиск на маржу через витрати; перерозподіл попиту в бік дешевших позицій; підвищення значення контрактної дисципліни
S (Social)	зміна споживчих пріоритетів (якість/ціна); зростання уваги до складу й походження продуктів	для роздробу важлива довіра до бренду; для B2B — репутація стабільного постачальника
T (Technological)	автоматизація сортування/пакування; технології пастеризації; цифровізація обліку та простежуваності	технологічна перевага знижує втрати та підвищує стабільність якості; цифрові рішення скорочують помилки й прискорюють контроль
E (Environmental)	поводження з відходами; енергоефективність; екологічні вимоги до виробництва	екологічні витрати можуть зростати; репутаційні ризики при порушеннях
L (Legal)	обов'язкові системи безпечності (НАССР); ветеринарні та санітарні норми; вимоги маркування	високі наслідки порушень (штрафи/зупинки); потреба в постійному навчанні персоналу

Джерело: розраховано на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

Інтерпретація таблиці 2.6 показує, що найбільш «витратогенними» є економічні та правові фактори, оскільки вони безпосередньо впливають на собівартість і на обов'язкові витрати комплаєнсу. Політичний і логістичний контури формують ризик переривання операцій, тому управлінський пріоритет переходить від разових рішень до системи безперервності діяльності. Технологічні фактори в умовах маржинального тиску набувають ролі ключового джерела конкурентоспроможності: автоматизація та точність контролю якості дозволяють зменшувати втрати і підвищувати прогнозованість випуску. Ринок яєчних продуктів є чутливим до макроекономічних шоків і регуляторних змін, а конкурентні переваги все

більше залежать від технологічної дисципліни, простежуваності та управління витратами. Це створює основу для переходу до аналізу галузевої конкуренції.

Для оцінки інтенсивності конкуренції та привабливості галузі застосовується модель п'яти сил. У таблиці 2.7 наведено оцінку кожної сили.

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентних сил на ринку яєчних продуктів (модель М. Портера)

Сила конкуренції	Оцінка	Наслідки для підприємства
Загроза нових конкурентів	Середня	перевага за рахунок масштабу, якості та контрактної стабільності
Сила постачальників	Висока	потреба диверсифікації постачальників і довгострокових умов закупівлі
Сила покупців	Висока для B2B, середня для роздробу	акцент на сервісі, якості, дисципліні поставок і контролі дебіторки
Загроза заміників	Середня	розвиток асортименту, фокус на харчовій цінності та стабільній якості
Внутрішньогалузева конкуренція	Висока	необхідність операційної ефективності та диференціації через стандарти/переробку

Джерело: розраховано на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

Бачимо, що, найбільш «жорсткими» силами є постачальники та великі покупці, що фактично стискає маржу з двох сторін: вхідні ресурси дорожчають, а покупці прагнуть знижок і відстрочок. Це узгоджується з фінансовою картиною підприємств харчового сегмента, де ключовим фактором стійкості стає управління собівартістю та оборотним капіталом. Саме тому показники оборотності й ліквідності, розглянуті раніше, є критично важливими для збереження платоспроможності за високої сили покупців.

Галузь характеризується високим конкурентним тиском, а джерела переваг зміщуються в площину технологічної ефективності, відповідності стандартам, стабільності поставок і управління дебіторською заборгованістю. Наступним кроком є оцінка внутрішнього потенціалу, який дозволяє

підприємству реалізувати ці вимоги. Така оцінка є необхідною для виявлення сильних і слабких сторін підприємства та визначення напрямів його подальшого розвитку. Вона також створює основу для формування ефективної конкурентної стратегії.

Внутрішнє середовище підприємства доцільно оцінювати в розрізі ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових), бізнес-процесів (виробництво, якість, збут, постачання) і управлінських компетенцій. Для ринку яєчних продуктів критичними є: безперервність виробництва, контроль якості та безпечності, стабільність сировинної бази, ефективність пакування/сортування, швидкість обороту коштів у дебіторській заборгованості. Фінансова складова внутрішньої стійкості проявляється через здатність підприємства фінансувати оборотні активи та витримувати коливання собівартості. Динаміка результатів діяльності, наведена раніше в таблиці 2.1, демонструє, що при значних обсягах реалізації прибутковість може різко змінюватися через витратний фактор і швидкість обігу оборотних коштів. Це означає, що внутрішня система контролю витрат, договірна політика та управління дебіторською заборгованістю є не менш важливими, ніж виробнича потужність. Водночас ефективність внутрішнього середовища значною мірою залежить від рівня координації між підрозділами та якості управлінських рішень. Посилення інтеграції фінансових і операційних процесів дозволить підвищити загальну стійкість підприємства до ринкових коливань. Крім того, впровадження сучасних систем планування та контролю сприятиме більш раціональному використанню ресурсів.

Діяльність на харчовому ринку залежить від широкого кола стейкхолдерів: споживачів, мереж роздрібної торгівлі, промислових клієнтів, постачальників, органів контролю, персоналу та локальних громад. У таблиці 2.8 узагальнено ключових зацікавлених сторін, їх очікування та інструменти взаємодії.

Аналіз зацікавлених сторін підприємства на ринку яєчних продуктів

Стейкхолдер	Очікування	Ризики невідповідності	Інструменти управління взаємодією
Споживачі (B2C)	безпе́чність, стабільна якість, доступна ціна	падіння попиту, репутаційні втрати	контроль якості, прозоре маркування, робота з рекламаціями
Мережі дистриб'ютори	стабільні поставки, стандарти, відстрочка, документообіг	штрафи/виключення з полиці, фінансові втрати	контрактна дисципліна, стандарти сервісу, контроль дебіторки
B2B-клієнти	стабільні специфікації, партійність, простежуваність	розірвання контрактів, повернення продукції	технічні специфікації, аудит якості, стандартизація
Постачальники ресурсів	своєчасні розрахунки, прогнозовані обсяги	зриви постачання, погіршення умов	диверсифікація, переговори, графіки закупівель
Державні органи контролю	дотримання норм, НАССР, ветеринарні вимоги	санкції, зупинка операцій	внутрішні аудити, комплаєнс, навчання персоналу
Персонал	стабільна оплата, безпека праці, розвиток	плинність кадрів, зниження дисципліни	навчання, мотивація, охорона праці, стандарти процедур

Джерело: розраховано на основі даних фінансової аналітики та відкритих даних ТОВ «ОВОСТАР» (2026).

Управління ризиками доцільно конкретизувати через матрицю ймовірності та впливу. У таблиці 2.9 наведено базові ризики, типові для підприємства на ринку яєчних продуктів, із визначенням пріоритетів реагування.

Матриця ключових ризиків підприємства на ринку яєчних продуктів

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень пріоритету	Типові заходи реагування
Зростання собівартості (корм/енергія/упаковка)	Висока	Високий	Критичний	бюджетування, довгострокові контракти, енергоефективність, контроль витрат
Неплатежі/перевищення відстрочок у B2B	Середня	Високий	Високий	ліміти кредиту клієнтам, страхування/застава, робота з дебіторкою
Порушення вимог безпечності (НАССР/санітарія)	Низька–середня	Дуже високий	Критичний	внутрішні аудити, навчання, контроль критичних точок, простежуваність
Перебої постачання критичних матеріалів	Середня	Середній–високий	Високий	альтернативні постачальники, страхові запаси, план безперервності
Репутаційні ризики (скарги/повернення)	Середня	Високий	Високий	швидка робота з рекамаціями, контроль якості, комунікація
Коливання попиту та цінова конкуренція	Висока	Середній	Високий	асортиментна політика, контракти, оптимізація витрат

Таблиця 2.9 логічно пов'язує зовнішні сили конкуренції з внутрішніми механізмами стійкості: найвищі пріоритети мають витратні ризики та ризики якості, а також фінансові ризики дебіторської заборгованості. Це є критично важливим для підприємства з великою часткою оборотних активів у структурі майна, оскільки затримка платежів безпосередньо трансформується у втрату ліквідності.

SWOT-аналіз узагальнює результати всіх попередніх етапів. У таблиці 2.10 подано SWOT-матрицю для підприємства на ринку яєчних продуктів.

SWOT-матриця функціонування підприємства на ринку яєчних продуктів

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
виробничо-торговельна спеціалізація в харчовому сегменті; наявність організаційної вертикалі управління (директор — фінансово-обліковий блок — функціональні напрями); досвід роботи та довгий період функціонування; потенціал стандартизації якості й простежуваності	чутливість фінансового результату до собівартості; ризик «заморожування» коштів у дебіторській заборгованості; залежність маржі від переговорної сили великих покупців; потреба у постійному посиленні контролю витрат
Можливості (O)	Загрози (T)
розвиток B2B-сегменту перероблених продуктів із вищими вимогами до стандартів, але з потенціалом стабільніших контрактів; підвищення ефективності через автоматизацію та цифровізацію простежуваності; енергоефективні проекти як інструмент зниження витрат	зростання цін на ресурси (корм/енергія/упаковка); посилення регуляторних вимог та контролю; загострення цінової конкуренції; ризики неплатежів і збільшення відстрочок у B2B

Зіставлення елементів таблиці 2.10 демонструє, що сильні сторони підприємства мають бути «перекладені» у вимірювані управлінські практики: стандарти якості, управління контрактами, контроль дебіторки, технологічна дисципліна. Слабкі сторони є керованими, але потребують системності: витратний контроль, планування оборотного капіталу та узгодження умов розрахунків із покупцями. Для завершення синтезу доцільно сформувані логіку стратегічних орієнтирів у форматі TOWS (перетворення SWOT у дії). У таблиці 2.11 подано узгоджені управлінські рішення за чотирма комбінаціями: S–O, S–T, W–O, W–T. Такий підхід дозволяє перейти від описової оцінки до практично орієнтованих стратегічних рішень. Крім того, він забезпечує системність у формуванні управлінських пріоритетів підприємства. Реалізація визначених стратегічних напрямів сприятиме підвищенню ефективності використання внутрішнього потенціалу. У результаті це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій на ринку.

TOWS-орієнтири (перетворення SWOT у управлінські дії)

Комбінація	Зміст управлінських рішень
S–O (використати сильні сторони для реалізації можливостей)	розвиток перероблених B2B-продуктів на основі стандартизації партій і простежуваності; підвищення технологічної ефективності через автоматизацію критичних операцій
S–T (використати сильні сторони для нейтралізації загроз)	укріплення комплаєнсу та внутрішніх аудитів для мінімізації регуляторних і репутаційних ризиків; контрактне планування обсягів для зниження впливу цінових коливань
W–O (подолати слабкі сторони, щоб використати можливості)	посилення управління дебіторською заборгованістю для вивільнення оборотного капіталу і фінансування технологічних змін; бюджетування собівартості як основа розширення каналів збуту
W–T (мінімізувати слабкі сторони та уникати загроз)	встановлення кредитних лімітів для клієнтів і контроль відстрочки; програми енергоефективності та оптимізації витрат для зменшення витратного тиску

Таблиця 2.11 формує логічний перехід від діагностики до практичних висновків: у ситуації високої сили постачальників і покупців стратегія повинна концентруватися на двох завданнях — витратній ефективності та фінансовій дисципліні оборотного капіталу, доповнених технологічною стабільністю якості.

Комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища показує, що ринок яєчних продуктів є конкурентним і витратно чутливим, а ключові загрози формуються через волатильність ресурсів, високу переговорну силу великих покупців і посилення регуляторних вимог. У таких умовах вирішальними факторами стійкості стають технологічна дисципліна, контроль безпечності та простежуваності, ефективне управління собівартістю і оборотним капіталом. SWOT- та TOWS-синтез підтверджує, що найбільш результативними управлінськими орієнтирами є: розвиток стандартованих B2B-напрямів із вищими вимогами до якості, системне зниження витрат через технологічні та організаційні рішення, а також посилення політики роботи з дебіторською заборгованістю для підтримання ліквідності і фінансової гнучкості.

2.3. Комплексна діагностика маркетингової діяльності ТОВ «Овостар» з позиції забезпечення конкурентних переваг

Маркетингова діяльність підприємства на ринку яєчних продуктів має забезпечувати не лише збут, а й формування стійких конкурентних переваг через правильне позиціонування, цінову та асортиментну політику, ефективні канали дистрибуції, підтримання якості та довіри, а також фінансову дисципліну в роботі з покупцями.

На ринку яєчних продуктів ключовою є відмінність між B2C-сегментом (роздрібні споживачі) та B2B-сегментом (харчова промисловість, HoReCa, виробники кондитерських, соусів тощо). Результати STP-аналізу представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

STP-матриця маркетингового підходу на ринку яєчних продуктів

Елемент STP	B2C (роздріб)	B2B (промисловість/HoReCa)
Сегментація	домогосподарства; споживачі «ціна/якість»; покупці з вимогою до бренду	промислові переробники; кондитерські; HoReCa; дистриб'ютори
Критерій вибору	ціна, наявність, довіра, зручність упаковки	стабільність поставок, специфікації, документообіг, відстрочка, простежуваність
Таргетинг	стабільні продажі через роздрібні канали	довгострокові контракти та передбачуваний попит
Позиціонування	якість і безпечність базового продукту; прозоре маркування	стандартизовані партії, контроль якості, відповідність вимогам, надійність постачання

Для забезпечення конкурентних переваг найбільш економічно значущим є B2B-позиціонування через стандартизацію, якість і надійність поставок, тоді як B2C-напряму підтримує стабільність реалізації та впізнаваність. Це потребує узгодженого маркетинг-міксу, де продукт і контроль якості мають домінуюче значення.

Маркетингова конкурентоспроможність на харчовому ринку проявляється через відповідність продукту стандартам, здатність управляти

ціною за умов витратних коливань, доступ до каналів продажу та довіру споживача. У таблиці 2.13 подано діагностику маркетинг-міксу.

Таблиця 2.13

Діагностика маркетинг-міксу ТОВ «Овостар» у контексті конкурентних переваг

Елемент	Зміст управління	Як формується конкурентна перевага
Product	Стабільна якість і безпечність продукції; стандартизація партій; відповідність специфікаціям B2B; коректне маркування та зручна упаковка для каналу; простежуваність партій і документування.	Довіра споживачів і B2B-покупців; допуск до мереж і промислових контрактів; менше повернень і штрафів; можливість утримувати ціну за рахунок підтвердженої якості.
Price	Прозора система цін і знижок; контрактні ціни для B2B; правила бонусів/знижок залежно від обсягу та умов; контроль фактичної ціни проти прайсу; перегляд цін при зміні витрат.	Утримання маржі без втрати ключових клієнтів; зменшення конфліктів із каналами через чіткі правила; підвищення передбачуваності доходів і планування.
Place	Збалансований портфель каналів B2C/B2B; стабільність відвантажень і виконання графіків; контроль частки ТОП-клієнтів у виручці; договірна дисципліна (умови, обсяги, відповідальність).	Стійкість збуту; зниження залежності від одного покупця; краща переговорна позиція; менший ризик “провалу” реалізації при зміні умов у великого клієнта.
Promotion	Комунікація якості та безпечності; підтримка довіри через маркування й інформацію; робота з репутацією та рекламаціями; торгові активності (там, де це доречно для каналу).	Зростання лояльності й повторних покупок; зниження цінової чутливості; підтримка продажів у періоди ринкових коливань через довіру до продукту.
People (B2B)	Компетентність менеджерів у переговорах і супроводі договорів; швидка реакція на запити; коректний документообіг; робота з претензіями; узгоджена взаємодія продажів із бухгалтерією.	Утримання B2B-клієнтів без надмірних знижок; кращі умови контрактів; менше конфліктів і затримок через документи; підвищення якості сервісу як фактор відбору постачальника.
Process (B2B)	Стандартизований цикл “замовлення–відвантаження–оплата”; контроль умов відстрочки; правила кредитних лімітів; управління дебіторською заборгованістю як частина політики продажів.	Перевага через надійність і передбачуваність співпраці; зниження ризику касових розривів; збереження здатності інвестувати в якість і стабільність поставок.
Physical evidence	Підтвердження якості документами: протоколи контролю, сертифікація (за наявності), результати аудитів, супровідні документи, відповідність маркування вимогам.	Доступ до контрактів, де безпечність і документування є “вхідним квитком”; мінімізація регуляторних і репутаційних ризиків; зменшення повернень і претензій.

Конкурентні переваги на ринку яєчних продуктів формуються тоді, коли маркетинг-мікс працює як єдина система: якість і простежуваність (Product, Physical evidence) забезпечують доступ до каналів і довіру, ціна (Price) утримує маржинальність у межах ринкових обмежень, а процеси B2B (People, Process) захищають підприємство від ризику втрати ліквідності через неконтрольовані відстрочки. Таким чином, ключовим завданням маркетингу є не лише збільшення продажів, а забезпечення прибуткових і фінансово дисциплінованих продажів, що підтримують стійкість конкурентних переваг.

Ключовим кількісним індикатором маркетингової продуктивності у фінансовій звітності є витрати на збут у співвідношенні до доходу, а також зв'язок цих витрат із валовою та чистою маржею. У таблиці 2.14 наведено динаміку основних показників ефективності за 2022–2025 роки.

Таблиця 2.14

Діагностика ефективності ТОВ «Овостар» за 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025 (9 міс.)
Витрати на збут, тис. грн	54 841	62 191	50 120	43 452
Частка витрат на збут у доході, %	4,26	4,74	4,06	3,90
Валовий прибуток, тис. грн	375 329	164 831	83 062	37 342
Валова маржа, %	29,17	12,57	6,73	3,36
Операційний результат, тис. грн	336 204	112 298	31 246	-21 233
Операційна маржа, %	26,14	8,57	2,53	-1,91
Чистий результат, тис. грн	335 580	84 021	19 163	-21 901
Чиста маржа, %	26,08	6,41	1,55	-1,97

Частка витрат на збут у доході не зростала критично та навіть зменшилася у 2024–2025 рр., тоді як валова маржа різко скоротилася. Це означає, що головний тиск на конкурентоспроможність формувався на рівні співвідношення «ціна–собівартість», а не через надмірні витрати на продажі. Маркетингова діагностика в такій ситуації має фокусуватися на цінній політиці, асортиментній структурі, контрактних умовах і здатності передавати витратні коливання в ціну без втрати ключових каналів.

У харчовому B2B-сегменті маркетинг і продажі нерозривно пов'язані з умовами оплати, оскільки відстрочка є частиною «цінності пропозиції» для покупця. Водночас зростання дебіторської заборгованості погіршує ліквідність і знижує здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги (інвестувати в якість, забезпечувати безперервність поставок). У таблиці 2.15 наведено динаміку ключових показників, що характеризують якість збутової політики з позиції фінансової дисципліни.

Таблиця 2.15

**Динаміка дебіторської заборгованості та грошових коштів ТОВ
«Овостар» за 2022–2025 рр.**

Показник	2022	2023	2024	2025 (9 міс.)
Дебіторська заборгованість за продукцію, тис. грн	327 550	195 392	316 541	476 324
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн	36 347	405 965	115 031	73 221
Частка дебіторки в активах, %	54,35	24,36	51,44	65,29

У 2025 році дебіторська заборгованість за продукцію зросла до 476 324 тис. грн і становила 65,29% активів, що є суттєвим маркетингово-фінансовим ризиком. Умови продажів, знижок і відстрочок мають оцінюватися не лише як інструмент утримання клієнта, а як фактор конкурентної стійкості: надмірна «м'якість» умов оплати може тимчасово підтримувати обсяги реалізації, але погіршує ліквідність і знижує довгострокову конкурентоспроможність.

Комплексна діагностика маркетингової діяльності ТОВ «Овостар» показує, що забезпечення конкурентних переваг на ринку яєчних продуктів залежить від узгодженості маркетингу з виробничою економікою та фінансовою дисципліною. STP-аналіз обґрунтовує доцільність фокусування на B2B-сегментах, де конкурентна перевага формується через стандартизацію, простежуваність і надійність постачання, а B2C-напряму має підтримувати стабільність збуту та довіру. Оцінка маркетинг-міксу підтверджує пріоритет елементів «продукт–процес–підтвердження якості»,

оскільки саме вони відкривають доступ до ключових каналів і зменшують ризики репутаційних втрат.

Кількісна діагностика ефективності свідчить, що критичне погіршення результативності відбулося через падіння валової маржі, тоді як частка витрат на збут у доході залишалася відносно стабільною. Це означає, що маркетинг як система має посилити інструменти управління ціною й асортиментом у зв'язці з контролем собівартості та умовами контрактів.

Узагальнення зовнішніх факторів та SWOT-профілю маркетингової системи дозволяє зробити висновок, що найбільш стійкі конкурентні переваги на ринку яєчних продуктів формуються через підтверджену якість, стандартизацію партій, дисципліну сервісу в B2B та збалансовану політику умов продажів. Саме ці компоненти мають стати базою для подальших управлінських рішень у маркетингу: посилення контролю комерційних умов, зниження ризику дебіторської заборгованості та підвищення маржинальності через структуру асортименту й цінові механізми.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ОВОСТАР» З МЕТОЮ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА РИНКУ

3.1. Розробка рекомендацій щодо оптимізації інструментальної структури комплексу маркетингу підприємства

Маркетингова діяльність ТОВ «Овостар» має забезпечувати конкурентні переваги на ринку яєчних продуктів через узгоджені рішення щодо продукту, ціни, каналів збуту, комунікацій і сервісу. Результати діагностики комплексу маркетингу та критерії конкурентного порівняння показують, що для харчового підприємства визначальними є стабільність якості, підтвердження безпечності, надійність виконання зобов'язань і керованість умов співпраці. Водночас фінансові індикатори свідчать про суттєве звуження маржинальності за 2022–2025 рр. і підвищення ролі дебіторської заборгованості в структурі активів у 2025 році. Це означає, що оптимізація маркетинг-міксу має бути спрямована не лише на підтримку обсягів реалізації, а насамперед на підвищення якості продажів: прибутковості за каналами та платіжної дисципліни контрагентів при збереженні стандартів якості й довіри до продукції.

Продуктова політика повинна забезпечувати стабільність характеристик продукції та відповідність вимогам каналів збуту, оскільки саме якість і простежуваність є базою конкурентної переваги на ринку яєчних продуктів. Доцільним є перехід до керованої продуктової пропозиції, де для ключових сегментів визначено стандарти партійності, маркування та документального підтвердження якості.

Основними напрямими мають бути:

1. Стандартизація продукції для B2B: фіксація технічних специфікацій (вимоги до якості, параметри партій, комплект документів) як невід'ємної частини договору.

2. Перегляд асортименту за критерієм прибутковості: застосування асортиментної матриці, де позиції класифікуються за валовою маржею та витратами на обслуговування (повернення, претензії, вимоги каналу).

3. Уніфікація вимог до упаковки та маркування для ключових каналів з метою зменшення претензій і повернень, підвищення швидкості обороту партій.

З огляду на падіння валової та чистої маржі цінова політика має бути максимально керованою та прозорою. У науково-практичному вимірі це означає встановлення формалізованих правил ціноутворення, знижок і бонусів, а також постійний контроль взаємозв'язку ціни реалізації, рівня рентабельності та платіжної дисципліни.

Основними напрямими мають бути (Вовк & Черкаський, 2025):

1. Запровадження регламенту формування відпускної ціни: визначення базової ціни та правил її коригування (знижки, бонуси, маркетингові відрахування) для кожного каналу збуту.

2. Матриця знижок і бонусів: знижки надавати за формалізованими критеріями (обсяг, регулярність замовлень, умови поставки, дисципліна оплати), а не на основі індивідуальних домовленостей.

3. Контрактні ціни для B2B із прив'язкою до умов співпраці: відстрочка платежу, вимоги до партійності, графік поставок мають бути відображені у ціні або у визначених надбавках/знижках.

4. Встановлення мінімально допустимого рівня валової маржі для погодження угод; продажі нижче порогу — лише за обґрунтованим рішенням керівництва з фіксацією причини.

5. Регулярний перегляд прайсів залежно від зміни витрат (собівартості), щоб уникати ситуації, коли зростання витрат не компенсується ціною.

Оптимізація каналів збуту має базуватися на поєднанні трьох критеріїв: обсяг продажів, прибутковість і надійність розрахунків. Зростання дебіторської заборгованості означає, що частина реалізації супроводжується підвищеним ризиком неплатежів, що прямо впливає на ліквідність і здатність підприємства підтримувати конкурентні переваги (якість, стабільність поставок, комплаєнс).

Основними напрямими мають бути:

1. Керування портфелем каналів: контроль концентрації виручки на ТОП-клієнтах; формування збалансованої структури каналів B2C/B2B для зниження залежності від одного покупця.
2. Пріоритезація B2B-контрактів із прогнозованими умовами: перевага контрактам зі зрозумілими специфікаціями, графіками та дисципліною розрахунків.
3. Єдина політика умов співпраці: уніфікація підходів до повернень, штрафів, термінів оплати, вимог до документообігу та процедур претензій.

Просування на ринку харчових продуктів повинно підсилювати довіру до якості й безпечності та забезпечувати повторні закупівлі. За умов звуження маржі доцільним є відбір лише тих комунікаційних заходів, ефект яких можна оцінити кількісно.

Основними напрямими мають бути:

1. Єдине комунікаційне ядро: акцент на підтвердженій якості, безпечності та простежуваності.
2. Торгові активності лише з показниками результативності: планування промоактивностей з чіткими KPI (приріст продажів у каналі, частота повторних закупівель, зміна рівня рекламацій).
3. Системна робота зі зверненнями та претензіями: стандартизація процедури обробки рекламацій і використання результатів для коригування упаковки, маркування та процесів.

Для ринку яєчних продуктів підтвердження якості є необхідною умовою доступу до каналів збуту, особливо у B2B та в роботі з мережами. Тому

«доказова база» якості має бути інтегрованою частиною маркетингової пропозиції, а не лише внутрішньою функцією контролю.

Основними напрямими мають бути:

1. Уніфікований пакет документів для клієнтів і каналів: документи простежуваності, підтвердження якості партій, належне маркування.
2. Регулярні внутрішні перевірки готовності до аудитів і контролю відповідності вимогам каналів.
3. Контроль маркування як елемент конкурентоспроможності: мінімізація помилок, що призводять до претензій та повернень.

Оптимізація інструментальної структури комплексу маркетингу ТОВ «Овостар» має базуватися на інтеграції маркетингу з управлінням якістю, процесами B2B-продажів і фінансовою дисципліною. Діагностика маркетингової ефективності свідчить, що основним обмеженням конкурентоспроможності є зниження маржинальності, а стан оборотного капіталу – підвищений ризик дебіторської заборгованості. У цих умовах першочерговими є заходи, які посилюють керованість продукту, ціни та процесів: стандартизація B2B-пропозиції, формалізація правил ціноутворення і знижок, запровадження кредитних лімітів, а також КРІ продажів із урахуванням маржі та дисципліни оплати.

3.2. Стратегічні орієнтири розвитку конкурентних переваг ТОВ «Овостар» у довгостроковій перспективі

Довгостроковий розвиток конкурентних переваг ТОВ «Овостар» на ринку яєчних продуктів має спиратися на поєднання трьох взаємопов'язаних умов: стабільна якість і підтверджена безпечність продукції, економічна ефективність (насамперед контроль собівартості та маржинальності) і фінансова дисципліна у роботі з контрагентами.

У довгостроковій перспективі головною метою є зміцнення позицій підприємства як стабільного виробника та постачальника яєчних продуктів,

здатного працювати з ключовими каналами збуту на основі стандартів якості, чітких умов співпраці та прогнозованих фінансових результатів.

У таблиці 3.1 систематизовано пріоритетні напрями розвитку конкурентних переваг, зміст управлінських дій та показники, які дають змогу оцінювати прогрес у довгостроковому періоді.

Таблиця 3.1

**Стратегічні орієнтири розвитку конкурентних переваг ТОВ
«Овостар» у довгостроковій перспективі**

Напрямок розвитку	Стратегічна ціль	Ключові дії	Очікуваний результат для конкурентних переваг
Якість і безпечність продукції	Закріпити довіру каналів та B2B-клієнтів через стабільну якість і простежуваність	стандартизація партій; контроль маркування; посилення внутрішніх перевірок; повний комплект документів якості для клієнтів	допуск до вимогливих каналів, менше претензій, стійкі контракти
Економічна ефективність і собівартість	Підвищити рентабельність через системне зниження витрат і втрат	контроль витрат у виробництві й пакуванні; зменшення браку; підвищення енергоефективності; планування закупівель	відновлення маржинальності та цінової стійкості
Комерційна політика і портфель каналів	Зміцнити збут без критичної залежності від одного каналу	баланс B2B/B2C; правила співпраці з каналами; пріоритет контрактам зі стабільними вимогами	стійкість збуту та краща переговорна позиція
Фінансова дисципліна продажів	Зменшити ризики дебіторської заборгованості та підтримувати ліквідність	кредитні ліміти; контроль відстрочок; правила відвантажень при прострочці; узгодження умов оплати з ціною	зниження касових розривів, підвищення фінансової стійкості
Комунікації та репутація	Підсилити довіру до продукції через прозору комунікацію якості	системна робота зі зверненнями; узгоджене маркування; інформаційна підтримка для каналів	зниження цінової чутливості, утримання клієнтів
Організаційний розвиток і кадри	Забезпечити керованість процесів і стабільність компетенцій	регламенти продажів і документообігу; навчання персоналу; відповідальність за показники	кращий сервіс у B2B, менше операційних збоїв

Першим стратегічним пріоритетом має залишатися якість і безпечність продукції, оскільки на ринку яєчних продуктів саме цей фактор є базою доступу до каналів збуту та умовою довіри. За логікою маркетинг-міксу конкурентна перевага формується тоді, коли якість не лише декларується, а підтверджується стабільними партіями, коректним маркуванням і документуванням. У довгостроковому періоді це означає необхідність підтримувати єдині стандарти виробничої та контрольної дисципліни, а також системно зменшувати кількість рекламаций. Для B2B-напрямку особливо важливо забезпечити стабільність характеристик і можливість швидко надати документи на партію, оскільки це безпосередньо впливає на рішення клієнта щодо вибору постачальника (Ханенко, 2025).

Другий орієнтир — економічна ефективність і контроль собівартості, оскільки фінансові результати показують суттєве звуження маржі. У довгостроковій перспективі конкурентна перевага має бути захищена від витратних коливань. Це досягається не разовими скороченнями витрат, а постійним управлінням втратами, браком, енергоспоживанням і закупівельною дисципліною. У практичному вимірі підприємству доцільно закріпити підхід, за якого показники валової маржі та витрат на одиницю продукції стають ключовими для управлінського контролю, а зміни собівартості регулярно враховуються в комерційних рішеннях.

Третім стратегічним напрямом є розвиток портфеля каналів збуту. Конкурентна стійкість залежить від того, наскільки продажі збалансовані та наскільки підприємство може зберігати контроль над умовами співпраці. На ринку харчових продуктів надмірна залежність від одного великого покупця часто призводить до посилення цінового тиску та вимог щодо відстрочок. Тому довгостроковий розвиток має передбачати посилення таких елементів комерційної політики, які роблять збут керованим: уніфіковані умови договорів, стандарти роботи з поверненнями та претензіями, чіткі правила щодо документів і термінів оплати. Водночас доцільним є розвиток B2B-

напрямую на основі контрактів, де ключовою перевагою виступає стабільність специфікацій і надійність постачання, а не максимальна відстрочка платежу.

Четвертий орієнтир — фінансова дисципліна продажів, що має прямий зв'язок із довгостроковою конкурентоспроможністю. Зростання дебіторської заборгованості є фактором, який може обмежувати можливості підприємства підтримувати якість, забезпечувати безперервність постачання та фінансувати операційну діяльність без додаткового ризику. Тому стратегічно важливо закріпити правила кредитного контролю: ліміти на клієнтів, порядок відвантажень у разі прострочення, стандартизовані умови відстрочки. Для збереження партнерських відносин ці правила мають бути прозорими і однаковими за класами клієнтів, а комерційні рішення щодо відстрочки повинні враховувати не лише обсяг продажів, а й платіжну дисципліну.

П'ятим напрямом виступають комунікації та репутація. У харчовому секторі репутація базується на фактичній якості та коректній взаємодії з клієнтами у випадку звернень або претензій. У довгостроковій перспективі конкурентна перевага посилюється тоді, коли підприємство системно працює зі скаргами, мінімізує повторювані причини рекламаций і забезпечує прозорість інформації про продукт. Це підтримує повторні закупівлі й зменшує чутливість клієнтів до цінових коливань, що особливо важливо при нестабільній собівартості.

Шостий орієнтир — організаційний розвиток і кадрова стабільність, оскільки конкурентні переваги реалізуються через людей і процеси. Для B2B-продажів критичними є точність документообігу, швидкість реакції та узгодженість між комерційною службою і бухгалтерією. У довгостроковому періоді це потребує регламентів, навчання персоналу та системи відповідальності за показники якості сервісу й фінансової дисципліни. У підсумку підприємство отримує менше операційних збоїв і кращу керованість співпраці з каналами, що напряму підсилює конкурентні позиції.

Стратегічні орієнтири розвитку конкурентних переваг ТОВ «Овостар» у довгостроковій перспективі мають будуватися на системному підході, де

маркетингові рішення узгоджені з якістю, економічною ефективністю та фінансовою дисципліною. Реалізація цих орієнтирів створює підґрунтя для зміцнення позицій підприємства на ринку яєчних продуктів і для відновлення фінансової стійкості без втрати ключових клієнтів і каналів.

3.3. Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів та прогноз їхнього впливу на результативність діяльності

Економічна доцільність запропонованих заходів оцінюється через їхній вплив на прибутковість і ліквідність підприємства.

Вихідною базою для розрахунків обрано повний звітний 2024 рік, оскільки він дає зіставні річні показники.

Рівень валової маржі у 2024 році становив: $VM_{2024} = \frac{83\,062}{1\,234\,236} = 0,0673$ (6,73%).

Частка витрат на збут у доході у 2024 році: $V_{збут}/D_{ох2024} = \frac{50\,120}{1\,234\,236} = 0,0406$ (4,06%).

Операційний результат у 2024 році формувався за співвідношенням доходів і витрат, де ключовим обмеженням стала низька валова маржа при зменшенні інших операційних доходів, що підтверджує необхідність заходів, спрямованих на підвищення маржинальності та керованості продажів.

Окремо для оцінки впливу на ліквідність використано показник інкасації дебіторської заборгованості за продукцію: $DSO_{2024} = \frac{316\,541}{1\,234\,236 \times 365} = 93,6$ дня, що є суттєвим строком для харчового підприємства.

Для прогнозу на 2027–2029 роки застосовано два сценарії.

Перший (інерційний) відображає ситуацію з незмінною валовою маржею на рівні 2024 року (6,73%) і збереженням операційних витрат у частці доходу на рівні 2024 року (8,79%), при цьому частка інших операційних доходів прийнята на рівні 1% доходу як консервативний підхід з огляду на зниження цієї статті у 2024–2025 роках.

Другий (цільовий) враховує вплив запропонованих заходів: стандартизацію продукції та документування якості, формалізацію цінових правил і знижок, оптимізацію портфеля каналів, посилення контролю дебіторської заборгованості та регламентів B2B-процесів.

У цільовому сценарії передбачено поступове підвищення валової маржі до 10,0% у 2027 році, 10,5% у 2028 році та 11,0% у 2029 році; частка операційних витрат зменшується до 7,2% у 2027 році, 7,1% у 2028 році та 7,0% у 2029 році за рахунок зменшення втрат від претензій/повернень, підвищення керованості умов співпраці, скорочення неефективних витрат на збут і стандартизації сервісу.

Прогноз доходу прийнято в помірному діапазоні, близькому до історичних масштабів реалізації: 2027 рік — 1 280 000 тис. грн; 2028 рік — 1 330 000 тис. грн; 2029 рік — 1 390 000 тис. грн.

Операційний результат у прогнозі розраховано за спрощеною моделлю: $ОП = Дох \times ВМ + Дох \times ІОД - Дох \times ОВ$, де ВМ — валова маржа, ІОД — частка інших операційних доходів (1%), ОВ — частка операційних витрат. Відповідні розрахунки наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогноз впливу заходів на результативність діяльності ТОВ
«Овостар» у 2027–2029 рр.**

Показник	2027	2028	2029
Прогноз доходу, тис. грн	1 280 000	1 330 000	1 390 000
ВМ інерційна / цільова, %	6,73 / 10,00	6,73 / 10,50	6,73 / 11,00
ОВ інерційна / цільова, %	8,79 / 7,20	8,79 / 7,10	8,79 / 7,00
ОП інерційний, тис. грн	-13 568	-14 098	-14 734
ОП цільовий, тис. грн	48 640	58 520	69 500
Приріст ОП, тис. грн	62 208	72 618	84 234

Розрахунок операційного результату в інерційному сценарії для 2027 року:

$OP_{2027}(інерц) = 1\,280\,000 \times 0,0673 + 1\,280\,000 \times 0,01 - 1\,280\,000 \times 0,0879 = 86\,144 + 12\,800 - 112\,512 = -13\,568$ тис. грн.

Розрахунок операційного результату в цільовому сценарії для 2027 року:

$OP_{2027}(цільов) = 1\,280\,000 \times 0,10 + 1\,280\,000 \times 0,01 - 1\,280\,000 \times 0,072 = 128\,000 + 12\,800 - 92\,160 = 48\,640$ тис. грн. Отже, очікуваний приріст операційного результату за рахунок заходів у 2027 році: $\Delta OP_{2027} = 48\,640 - (-13\,568) = 62\,208$ тис. грн.

Аналогічно у 2028 році: $OP_{2028}(інерц) = 1\,330\,000 \times 0,0673 + 1\,330\,000 \times 0,01 - 1\,330\,000 \times 0,0879 = 89\,509 + 13\,300 - 116\,907 = -14\,098$ тис. грн;

$OP_{2028}(цільов) = 1\,330\,000 \times 0,105 + 1\,330\,000 \times 0,01 - 1\,330\,000 \times 0,071 = 139\,650 + 13\,300 - 94\,430 = 58\,520$ тис. грн;

$\Delta OP_{2028} = 58\,520 - (-14\,098) = 72\,618$ тис. грн.

У 2029 році:

$OP_{2029}(інерц) = 1\,390\,000 \times 0,0673 + 1\,390\,000 \times 0,01 - 1\,390\,000 \times 0,0879 = 93\,547 + 13\,900 - 122\,181 = -14\,734$ тис. грн;

$OP_{2029}(цільов) = 1\,390\,000 \times 0,11 + 1\,390\,000 \times 0,01 - 1\,390\,000 \times 0,07 = 152\,900 + 13\,900 - 97\,300 = 69\,500$ тис. грн;

$\Delta OP_{2029} = 69\,500 - (-14\,734) = 84\,234$ тис. грн.

Таким чином, у цільовому сценарії заходи не лише підвищують прибутковість, а й запобігають формуванню операційного збитку в умовах низької валової маржі та зниження інших операційних доходів.

Для оцінки окупності заходів прийнято плановий одноразовий бюджет впровадження 30 000 тис. грн (організаційні регламенти продажів і документообігу, інструменти контролю дебіторської заборгованості, оновлення стандартів маркування та документального підтвердження якості, навчання персоналу, підтримка комунікацій у каналах). Термін окупності визначено як відношення інвестицій до річного приросту операційного результату першого року повної дії:

$Tок = I / \Delta OP = 30\,000 / 62\,208 = 0,48$ року.

Рентабельність інвестицій у першому році повної дії:

$ROI = \Delta OPI \times 100 = 62\ 208 / 30\ 000 \times 100 = 207,36\%$. У 2028–2029 роках приріст операційного результату є вищим, тому фактична окупність за кумулятивним ефектом скорочується.

Окрім прибутковості, запропоновані заходи мають істотний вплив на ліквідність за рахунок скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості. У цільовому сценарії передбачено зменшення DSO до 70 днів у 2027 році, 65 днів у 2028 році та 60 днів у 2029 році через кредитні ліміти, правила відвантаження при простроченні та уніфікацію комерційних умов.

Обсяг дебіторської заборгованості, що відповідає цільовим строкам, визначено за формулою: $ДЗ_{ціль} = Дох / 365 \times DSO$.

Для 2027 року: $ДЗ_{ціль2027} = 1\ 280\ 000 / 365 \times 70 = 3\ 506,85 \times 70 = 245\ 480$ тис. грн. Для порівняння, за збереження DSO на рівні 94 днів (наближено до 2024 року) дебіторська заборгованість становила б:

$$ДЗ_{94дн2027} = 1\ 280\ 000 / 365 \times 94 = 3\ 506,85 \times 94 = 329\ 644 \text{ тис. грн.}$$

Отже, вивільнення оборотних коштів: $\Delta ДЗ_{2027} = 329\ 644 - 245\ 480 = 84\ 164$ тис. грн.

Аналогічно у 2028 році: $ДЗ_{ціль2028} = 1\ 330\ 000 / 365 \times 65 = 3\ 643,84 \times 65 = 236\ 850$ тис. грн;

$$ДЗ_{94дн2028} = 1\ 330\ 000 / 365 \times 94 = 3\ 643,84 \times 94 = 342\ 521 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ДЗ_{2028} = 342\ 521 - 236\ 850 = 105\ 671 \text{ тис. грн.}$$

У 2029 році: $ДЗ_{ціль2029} = 1\ 390\ 000 / 365 \times 60 = 3\ 808,22 \times 60 = 228\ 493$ тис. грн;

$$ДЗ_{94дн2029} = 1\ 390\ 000 / 365 \times 94 = 3\ 808,22 \times 94 = 357\ 973 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ДЗ_{2029} = 357\ 973 - 228\ 493 = 129\ 480 \text{ тис. грн.}$$

Вивільнення оборотних коштів підсилює платоспроможність і знижує ризик касових розривів, що є критично важливим для забезпечення безперервності закупівель, виконання контрактів та підтримання якості.

У підсумку економічна доцільність запропонованих заходів підтверджується двома групами результатів. По-перше, за рахунок підвищення валової маржі та зменшення частки операційних витрат

формується стійкий приріст операційного результату у 2027–2029 рр., що забезпечує швидку окупність: Ток=0,48 року при одноразових витратах 30 000 тис. грн. По-друге, скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості забезпечує значне вивільнення оборотних коштів ($\Delta ДЗ2027=84\,164$ тис. грн; $\Delta ДЗ2028=105\,671$ тис. грн; $\Delta ДЗ2029=129\,480$ тис. грн), що підвищує ліквідність і створює фінансову основу для підтримання довгострокових конкурентних переваг: стабільної якості, надійності постачання та керованих умов співпраці з каналами збуту.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено процес формування конкурентних переваг підприємства за допомогою маркетингових інструментів ТОВ «Овостар». Поставлена мета досягнута шляхом послідовного виконання визначених завдань, що дозволило отримати теоретично обґрунтовані та практично орієнтовані результати.

1. Розкрито економічну сутність конкурентних переваг підприємства та визначено чинники їх формування в сучасних умовах. У роботі обґрунтовано, що конкурентні переваги підприємства є результатом цілеспрямованого поєднання внутрішніх ресурсів і управлінських рішень, які забезпечують стабільні ринкові позиції, вищу цінність для споживача та довгострокову прибутковість. Визначено, що в сучасних умовах ключовими чинниками формування конкурентних переваг є якість і безпечність продукції, рівень витрат і рентабельності, адаптивність до змін ринкового середовища, ефективність каналів збуту, фінансова дисципліна та репутація підприємства.

2. Систематизовано та охарактеризовано маркетингові інструменти у системі забезпечення конкурентоспроможності. У роботі узагальнено інструменти комплексу маркетингу (Product, Price, Place, Promotion) та розширено їх до моделі 7P з урахуванням ролі персоналу, процесів і підтвердження якості в B2B-сегменті. Обґрунтовано, що саме інтегроване використання продуктової, цінової, збутової та комунікаційної політики, доповнене регламентованими процесами й стандартами якості, формує системну конкурентну перевагу підприємства.

3. Узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства. Доведено, що оцінювання ефективності маркетингової діяльності має базуватися на поєднанні фінансових та нефінансових показників: валової та чистої маржі, рентабельності активів і капіталу, частки витрат на збут, показників

ліквідності, структури дебіторської заборгованості, рівня рекламаций та стабільності клієнтської бази. Систематизація таких підходів дозволила сформувавши основу для подальшої діагностики діяльності підприємства.

4. Надано організаційно-економічну характеристику та здійснено аналіз фінансового стану ТОВ «Овостар». У процесі аналізу встановлено, що підприємство функціонує як виробник яєчних продуктів із розвиненою структурою управління та значною часткою оборотних активів у балансі. Динаміка фінансових результатів за 2022–2025 рр. свідчить про зменшення валової маржі та чистого прибутку, а також про зростання ролі дебіторської заборгованості у структурі активів. Визначено, що зниження рентабельності при збереженні обсягів реалізації створює ризики для довгострокової фінансової стійкості підприємства.

5. Проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище функціонування підприємства. За результатами PEST-аналізу та аналізу конкурентного середовища встановлено, що діяльність підприємства здійснюється в умовах високої залежності від макроекономічних факторів, коливань витрат і посилення вимог до якості та безпечності продукції. Внутрішній аналіз підтвердив наявність сильних сторін у вигляді виробничого досвіду та налагоджених каналів збуту, але також виявив слабкі сторони, пов'язані зі зниженням маржинальності та недостатньою керованістю фінансових умов співпраці.

6. Проведено комплексну діагностику маркетингової діяльності ТОВ «Овостар» з позиції формування конкурентних переваг. Діагностика маркетинг-міксу показала, що конкурентні переваги підприємства формуються переважно через якість продукції та стабільність постачання, однак потребують посилення у сфері цінової політики, управління каналами збуту та фінансової дисципліни продажів. Встановлено, що недостатня формалізація знижок і відстрочок платежів негативно впливає на ліквідність і зменшує ефект від маркетингових зусиль.

7. Розроблено рекомендації щодо оптимізації комплексу маркетингу підприємства. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на: стандартизацію B2B-пропозиції та посилення контролю якості; формалізацію правил ціноутворення і знижок; оптимізацію портфеля каналів збуту; впровадження кредитних лімітів і регламентів контролю дебіторської заборгованості; удосконалення комунікацій і процедур обробки реклаमाцій. Обґрунтовано, що такі заходи забезпечують перехід від орієнтації на обсяг реалізації до управління прибутковими та фінансово стійкими продажами.

8. Обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів та визначено прогноз їх впливу на результативність діяльності підприємства. Розрахунки показали, що реалізація запропонованих заходів дозволяє підвищити валову маржу до 10–11% у 2027–2029 рр., зменшити частку операційних витрат у доході та забезпечити позитивний операційний результат замість потенційного збитку за інерційним сценарієм. Очікуваний приріст операційного результату у 2027 році становить понад 60 млн грн, а термін окупності інвестицій у впровадження заходів є меншим одного року. Додатково прогнозується скорочення середнього строку інкасації дебіторської заборгованості та вивільнення значного обсягу оборотних коштів, що підвищує ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що формування конкурентних переваг ТОВ «Овостар» за допомогою маркетингових інструментів є можливим за умови їх системної інтеграції з управлінням витратами, фінансовою дисципліною та стандартами якості. Реалізація запропонованих заходів створює підґрунтя для зміцнення ринкових позицій підприємства, відновлення рентабельності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку яєчних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва, О., Пілецька, С., & Лістрова, М. (2023). Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*, (43). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-43-35>
2. Бакай, В. (2022). Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Моделювання розвитку економічних систем*, (2), 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>
3. Байдін, М. В., Коцюба, О. О., & Маковецька, І. М. (2024). Розробка стратегії підприємства в сучасних економічних умовах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, 1(44), 72–77.
4. Білик, Р. Р., & Сарафінчан, А. Г. (2023). Пріоритети та механізми забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в сучасних умовах. *Регіональна економіка*, 4(110), 67–73. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-7>
5. Будзар, П. С. (2025). Господарсько-правова характеристика конкурентних переваг як чинника платоспроможності підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ (серія юридична)*, (3), 28–33. <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2025-3-3>
6. Валінкевич, Н. В., & Коценко, М. С. (2025). Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг торговельного підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (17). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-02>
7. Вербівська, Л. В. (2024). Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення. *Ефективна економіка*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.2>(дата звернення: 26.12.2025).
8. Вініченко, І. І., Павленко, О. С., & Маховський, Д. В. (2020). Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*, (11), 20–25. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.11.20>(дата звернення: 26.12.2025).

9. Вовк, В., & Черкаський, О. (2025). Оцінка ефективності маркетингових стратегій у формуванні потенціалу розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-2>
10. Голобородько, А., & Кубишина, Н. (2023). Вибір конкурентної стратегії підприємства. У: *Збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»* (с. 217–220).
11. Гріщенко, І., Гринчук, Т., & Циганчук, В. (2022). Методи формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-82> (дата звернення: 26.12.2025).
12. Деділова, Т. В., & Осьмірко, І. В. (2023). Актуальні аспекти підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*, 1(30), 117–125.
13. Дейнега, І., Маслов, А., Потриваєва, Н., Вербівська, Л., & Колядич, О. (2021). Інструменти інституційного середовища для розвитку малих і середніх підприємств. *Естудіос де Економія Апликада*, 39(3), № 4798.
14. Демченко, Г. В., & Вишняк, В. А. (2024). Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства. У: *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (24 листопада 2024 р.) (с. 260–265). Харків: ФОП Лібуркіна Л. М.
15. Денисенко, М., & Бреус, С. (2023). Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Наукові записки Університету «КРОК»*, (2), 139–146. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146>
16. Дмитрієв, І. А. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В.
17. Дмитрієв, І. А., Кирчата, І. М., & Шершенюк, О. М. (2020). Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О. В.

- 18.Ігнатенко, М. М., Леваєва, Л. Ю., &Мармуль, Л. О. (2020). Конкурентні переваги як джерела організаційно-економічних пріоритетів розвитку фермерських господарств і сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*, (10), 4–10.
- 19.Кишакевич, Б. Ю., Демедюк, Б. Т., & Волинський, О. Ю. (2023). Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та еволюція поглядів. *Економічний простір*, (186), 40–43.
- 20.Коваленко, Н., Юрченко, О., &Міленкій, В. (2025). Конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової трансформації. *Східна Європа: економіка, бізнес та менеджмент*, 2(47). <https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-2>(дата звернення: 26.12.2025).
- 21.Корнієнко, Т. (2023). Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
- 22.Кощій, О. (2024). Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*, 1(1), 71–78.
- 23.Лозовський, О., &Попадюк, Д. (2024). Розробка сучасної стратегії управління підприємством. *Збірник наукових праць «ЛОГОС»* (Bologna, Italy, March 3, 2024), 19–24. <https://doi.org/10.36074/logos-03.03.2024.05>(дата звернення: 26.12.2025).
- 24.Манн, Р. (2024). Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 5(05), 121–127. <https://doi.org/10.32782/dees.5-19>(дата звернення: 26.12.2025).
- 25.Рожко, В. І., & Альошин, Д. Д. (2024). Дослідження та вдосконалення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми економіки*, 1(59), 84–89. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-84-89>(дата звернення: 26.12.2025).
- 26.Самойленко, В. В. (2021). Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*, (1), 59–65.
- 27.Сарай, Н. І., Григоруку, А. А., & Литвин, Л. М. (2024). Формування

конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*, 1(06), 58–62. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>

28. Семенова, Т., & Біленко, О. (2024). Оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний простір*, (188), 137–141. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-23>(дата звернення: 26.12.2025).

29. Сірук, О. М. (2024). Концептуальні засади формування стратегії розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання у сфері торгівлі в умовах цифровізації бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*, (22), 207–213. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.207>(дата звернення: 26.12.2025).

30. Сорока, І. В. (2025). Чинники забезпечення конкурентних переваг суб'єкта господарювання при стратегічних змінах. У: Матеріали XV Міжнародної науково-технічної конференції аспірантів та молодих вчених «Наукова весна». Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка». <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/fae15bba-9351-48ab-baaa-3c0a344b8c91/content>(дата звернення: 19.02.2026).

31. Туряниця, В. В. (2023). Сучасна парадигма забезпечення конкурентних переваг підприємства на міжнародних ринках. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 3(52), 3, 264–278 (дата звернення: 26.12.2025).

32. Ханенко, М. (2025). Конкурентоспроможність підприємств: теоретичні засади, чинники формування та сучасні підходи до оцінювання. *Сталий розвиток економіки*, 3(54), 321–326. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>

33. Хмурова, В., & Кулініч, В. (2023). Особливості управління конкурентними перевагами підприємства. *Економіка та суспільство*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-17>(дата звернення: 26.12.2025).

34. Хоменко, І. О., Бабаченко, Л. В., Москаленко, В. А., & Ємець, В. О. (2025). Маркетингові аспекти посилення конкурентних переваг підприємства через формування системи стратегічного управління в умовах війни.

<https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-20>(дата звернення: 26.12.2025).

35.Цьвок, Д. Р. (2017). Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*, 5(61), 141–147.

36.Черняєва, А. О., & Радченко, І. О. (2024). Методологічні засади формування стратегії розвитку торговельних підприємств. *Бізнес-навігатор*, 2(75), 96–99 (дата звернення: 26.12.2025).

37.Шевченко, Л. С. (2022). Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навчальний посібник у питаннях і відповідях. Харків: Право.

38.Шевченко, Л. С. (2023). Конкурентні переваги бізнесу: управлінсько-орієнтований погляд на проблему. *Економічна теорія та право*, 2(49), 71–76.

39.32086437 – ТОВ «ОВОСТАР»: фінансова аналітика. <https://clarityproject.info/edr/32086437/finances>(дата звернення: 20.02.2026).

40.32086437 – ТОВ «ОВОСТАР»: відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. <https://opendatabot.ua/c/32086437>(дата звернення: 20.02.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОВОСТАР", тис. грн 2022–2025 р.

Розділ / стаття	Код	2022 (31.12)	2023 (31.12)	2024 (31.12)	2025 (9 міс, 30.09)
АКТИВ					
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	13	8	3	0
первісна вартість	1001	30	30	30	30
накопичена амортизація	1002	17	22	27	30
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4 813	4 299	509	503
Основні засоби	1010	117 251	111 093	104 077	98 912
первісна вартість	1011	229 217	238 184	244 033	249 681
знос	1012	111 966	127 091	139 956	150 769
Довгострокові фін. інвестиції (метод участі в капіталі)	1030	16	16	16	16
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0	0
Усього за розділом I	1095	122 093	115 416	104 605	99 431
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	63 509	43 343	49 111	48 295
Виробничі запаси	1101	23 107	26 007	36 263	36 562
Незавершене виробництво	1102	3 425	202	215	215
Готова продукція	1103	36 977	17 134	12 633	11 456
Товари	1104	0	0	0	62
Дебіторська заборгованість за продукцію/товари/роботи/послуги	1125	327 550	195 392	316 541	476 324
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	1130	11 664	14 190	11 709	14 679
Дебіторська заборгованість з бюджетом	1135	126	1 493	503	527
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	75	69	130	120
Гроші та їх еквіваленти	1165	36 347	405 965	115 031	73 221
Готівка	1166	31	62	81	16
Рахунки в банках	1167	36 316	405 903	114 950	73 205
Інші оборотні активи	1190	41 367	26 165	17 678	17 022
Усього за розділом II	1195	480 638	686 617	510 703	630 188
Необоротні активи, утримувані для продажу	1200	0	0	0	0
БАЛАНС (АКТИВ)	1300	602 731	802 033	615 308	729 619
ПАСИВ					
I. Власний капітал					

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	107 000	107 000	107 000	107 000
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 371	99 392	118 555	96 406
Неоплачений капітал	1425	4 373	4 373	4 373	4 373
Усього за розділом I	1495	117 998	202 019	221 182	199 033
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові забезпечення	1520	700	700	700	700
Усього за розділом II	1595	700	700	700	700
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість за товари/роботи/послуги	1615	208 532	317 520	284 881	425 044
Розрахунки з бюджетом	1620	356	579	2 842	1 281
Розрахунки зі страхування	1625	509	728	767	1 042
Розрахунки з оплати праці	1630	1 666	2 564	2 527	3 644
За одержаними авансами	1635	239 974	146 589	97 201	93 585
Інші поточні зобов'язання	1690	32 996	131 334	5 208	5 290
Усього за розділом III	1695	484 033	599 314	393 426	529 886
БАЛАНС (ПАСИВ)	1900	602 731	802 033	615 308	729 619

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), тис. грн за
2022–2025 рр

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОВОСТАР»

Назва рядка	Код	2022	2023	2024	2025
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 286 536	1 310 977	1 234 236	1 113 131
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	911 207	1 146 146	1 151 174	1 075 789
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0	0	0
Валовий прибуток	2090	375 329	164 831	83 062	37 342
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	0	0
Інші операційні доходи	2120	106 867	97 135	56 658	7 768
Адміністративні витрати	2130	14 599	18 662	20 626	13 883
Витрати на збут	2150	54 841	62 191	50 120	43 452
Інші операційні витрати	2180	76 552	68 815	37 728	9 008
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	336 204	112 298	31 246	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0	0	21 233
Інші фінансові доходи	2220	196	222	163	379
Інші доходи	2240	0	0	0	0
Фінансові витрати	2250	0	0	0	0
Інші витрати	2270	0	1 648	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	336 400	110 872	31 409	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0	0	20 854
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-820	-26 851	-12 246	-1 047
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	335 580	84 021	19 163	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	0	0	0	21 901
СУКУПНИЙ ДОХІД					

Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350/2355 та 2460)	2465	335 580	84 021	19 163	-21 901
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ (ТИС. ГРН)					
Матеріальні затрати	2500	863 569	935 219	338 240	341 859
Витрати на оплату праці	2505	27 598	32 945	46 103	40 336
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 081	7 144	10 015	8 752
Амортизація	2515	14 946	15 130	14 065	10 852
Інші операційні витрати	2520	145 005	160 285	119 436	76 327
Разом	2550	1 057 199	1 150 723	527 859	478 126

Додаток В

Основні результати діяльності підприємства за 2022–2025 рр.

Показники	2022	2023	Зміни 2023/20 22, ±	2023/ 2022, %	2024	Зміни 2024/202 3, ±	2024/ 2023, %	2025 (9 міс.)	Зміни 2025/2024 , ±	2025/2024 , %
Чиста виручка від реалізації, тис. грн	1 286 536	1 310 977	24 441	1,90	1 234 236	-76 741	-5,86	1 113 131	-121 105	-9,81
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	911 207	1 146 146	234 939	25,79	1 151 174	5 028	0,44	1 075 789	-75 385	-6,55
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	335 580	84 021	-251 559	-74,97	19 163	-64 858	-77,18	-21 901	-41 064	-214,22*
Вартість майна (активи), тис. грн	602 731	802 033	199 302	33,06	615 308	-186 725	-23,28	729 619	114 311	18,58
Вартість основних фондів (основні засоби), тис. грн	117 251	111 093	-6 158	-5,25	104 077	-7 016	-6,32	98 912	-5 165	-4,96
Вартість необоротних активів, тис. грн	122 093	115 416	-6 677	-5,47	104 605	-10 811	-9,37	99 431	-5 174	-4,95
Вартість оборотних коштів (оборотні активи), тис. грн	480 638	686 617	205 979	42,86	510 703	-175 914	-25,62	630 188	119 485	23,40
Оборотність оборотних коштів, дні**	136,4	191,2	54,8	40,21	151,0	-40,2	-21,03	154,6	3,6	2,38
Чисельність персоналу, осіб	185	179	-6	-3,24	158	-21	-11,73	—	—	—
Продуктивність праці (виручка на 1 працівника), грн	6 954 248	7 323 893	369 645	5,32	7 811 620	487 727	6,66	—	—	—
Сума фінансових ресурсів (валюта балансу), тис. грн	602 731	802 033	199 302	33,06	615 308	-186 725	-23,28	729 619	114 311	18,58
у т.ч. власних (власний капітал), тис. грн	117 998	202 019	84 021	71,20	221 182	19 163	9,49	199 033	-22 149	-10,01
у т.ч. позикових (зобов'язання), тис. грн	484 733	600 014	115 281	23,78	394 126	-205 888	-34,31	530 586	136 460	34,63
Рентабельність виробництва, %	41,18	14,38	-26,80 п.п.	-65,07	7,22	-7,16 п.п.	-49,79	3,47	-3,75 п.п.	-51,94

