

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

ТКАЧЕНКО Олександр Олександрович

УДК 658.5:339.137.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю

ПП «АБВ ХМІЯ»

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

ПРИСЯЖНЮК Оксана Федорівна

Кандидат економічних наук, доцент

Житомир – 2025

АНОТАЦІЯ

Ткаченко О. О. Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю ПП «АБВ ХІМІЯ» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

У роботі розглянуто підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства та проаналізовано діяльність ПП «АБВ Хімія». Визначено ринкові позиції підприємства, проведено SWOT-аналіз і сформовано висновки щодо ключових конкурентних переваг. Запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності, зокрема вдосконалення маркетингових рішень та оптимізацію товарної політики.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, дистрибуція, ринок будівельних матеріалів, SWOT-аналіз, інноваційні, ПП «АБВ Хімія».

SUMMARY

Tkachenko O.O. Innovative Approaches to Managing the Competitiveness of Private Enterprise “ABV CHEMISTRY” – Manuscript.

Qualification work for the degree of Master in Management, specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The work analyzes approaches to assessing enterprise competitiveness and evaluates the performance of «ABV Chemistry». The company's market position is determined, a SWOT analysis is conducted, and key competitive advantages are identified. Recommendations are proposed to enhance competitiveness through improved marketing tools and optimized product policy.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, distribution, construction materials market, SWOT analysis, innovations, strategic management, Private Enterprise “ABV Chemistry”

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ	8
1.1. Сутність, мета, та принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємств	8
1.2. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств	10
1.3. Інноваційні інструменти удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій	12
Висновки до Розділу 1	14
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «АБВ ХІМІЯ»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	18
2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю підприємства	20
Висновки до Розділу 2	28
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «АБВ ХІМІЯ» НА ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ	29
3.1. Інноваційні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства	29
3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів	34
Висновки до Розділу 3	36
ВИСНОВКИ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40
ДОДАТКИ	44

ВСТУП

Актуальність теми дослідження В умовах сучасного ринку, що характеризується високою динамічністю та постійними інноваціями, питання управління конкурентоспроможністю стає невід'ємною складовою стратегії розвитку та ефективності бізнесу. Зі збільшенням гравців у різних сферах ділової активності, проблема забезпечення та підтримки конкурентоспроможності набуває особливої важливості. Вона визначає здатність підприємств не лише адаптуватися до мінливості умов, але й активно формувати конкурентні переваги, що забезпечують стабільність, інноваційність і стійкість на ринку.

Конкурентоспроможність сучасного бізнесу включає в себе комплекс факторів, які впливають на здатність компанії забезпечувати високу якість продукції чи послуг, оптимізувати внутрішні процеси, розвивати інноваційні технології та формувати ефективну маркетингову стратегію. Важливим аспектом є також здатність швидко реагувати на зміни в економічному середовищі, використовуючи сучасні методи управління та аналізу. Враховуючи ці чинники, підприємства, що прагнуть досягти високих результатів у довгостроковій перспективі, повинні приділяти особливу увагу стратегічному управлінню конкурентоспроможністю, яке включає аналіз та коригування бізнес-процесів, а також інноваційний підхід до розвитку продукції та послуг.

Таким чином, конкурентоспроможність виступає не лише як фактор виживання на ринку, але й як основа для забезпечення стійкого зростання бізнесу, формування його стратегічних переваг та впливу на конкурентну боротьбу в умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій.

Аналіз останніх досліджень. Сучасні наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підкреслюють, що ключовим чинником успіху підприємств є їхня здатність швидко реагувати на зміни ринку та впроваджувати інноваційні практики. У роботах М. Портера наголошується,

що стратегічний вибір та формування власного ціннісного ланцюга створюють основу для зміцнення позицій компанії в конкурентному середовищі. Подальший розвиток цієї ідеї представлено у концепції динамічних спроможностей (Д. Тіг, К. Ейзенгардт), яка пояснює, що конкурентні переваги виникають завдяки здатності підприємства переорієнтовувати ресурси та процеси відповідно до зовнішніх викликів.

Г. Чесбро у своїй теорії відкритих інновацій акцентує, що сучасні компанії підвищують ефективність, поєднуючи внутрішні напрацювання зі зовнішніми джерелами знань і партнерськими проектами. Додатковий внесок до розвитку теорії інноваційного менеджменту зробили Ч. О'Райлі та М. Ташман, які доводять, що здатність одночасно підтримувати стабільність поточних операцій та розвивати нові напрями діяльності є важливою умовою довгострокової конкурентоспроможності.

Українські дослідники (Амоша О. І., Ковальчук К. Ф., Гринько П. Л., Ушакова Н. Г., Андросова Т. В., Кулініч О. А., Гальцова О. Л.) у своїх роботах підкреслюють необхідність інтеграції цифрових технологій, оновлення товарного асортименту та активного використання маркетингових інструментів для посилення ринкових позицій підприємств. Сукупність цих підходів формує наукову основу, на яку може спиратися ПП «АБВ ХІМІЯ» при вдосконаленні управління конкурентоспроможністю та розробці власної інноваційної стратегії.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є наукове обґрунтування та формування комплексу інноваційних управлінських підходів, які здатні забезпечити зростання конкурентоспроможності ПП «АБВ ХІМІЯ» шляхом удосконалення функціонування підприємства й адаптації його діяльності до викликів сучасного ринку. Досягнення цієї мети передбачає інтеграцію сучасних концепцій інноваційного розвитку, стратегічного менеджменту та маркетингових технологій, що дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність використання ресурсів і посилити ринкові позиції підприємства. У центрі наукової уваги

перебуває пошук таких управлінських рішень, які дадуть змогу забезпечити стійку конкурентну перевагу на основі інноваційних змін.

Об'єкт і предмет дослідження *Об'єктом дослідження є процес формування інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю ПП «АБВ ХІМІЯ». Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування інноваційних підходів, методів і управлінських механізмів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності ПП «АБВ ХІМІЯ» в умовах динамічного ринкового середовища. Предмет охоплює як внутрішні управлінські практики, що впливають на інноваційний потенціал підприємства, так і зовнішні чинники, які формують його конкурентне середовище.*

Методи дослідження. У роботі застосовано діалектичний метод пізнання з використанням системного підходу до дослідження теоретичних і практичних аспектів управління конкурентоспроможністю ПП «АБВ ХІМІЯ», що дозволяє здійснити комплексний аналіз усіх елементів цієї системи. Абстрактно-логічний метод використано для теоретичного узагальнення та визначення сутності основних понять досліджуваної теми, а також для формулювання висновків і рекомендацій. Для вивчення застосовувався статистико-економічний метод, що дає змогу оцінити ефективність існуючих підходів на основі числових даних та статистичних показників.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених та фахівців, офіційні матеріали обласного управління статистики, періодичні видання та інформаційні ресурси, зокрема мережі Інтернет.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновані автором інноваційні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю можуть бути застосовані у практичній діяльності ПП «АБВ ХІМІЯ».

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Ткаченко О. О. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науковопрактичної конференції*, 30 жовтня. 2025 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2025 р. С. 224 –206.

2. Ткаченко О. О. Забезпечення конкурентних переваг бізнесу в умовах війни: прямі та непрямі чинники. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: зб. матеріалів науково-практичної конференції*, 30 квітня 2025 р. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С.212-216.

3. Ткаченко О. О. Інноваційні інструменти удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес організацій. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів*, 12 листопада. 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С.403 – 408.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 49 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 35 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменування), 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖ- НІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

1.1. Сутність, мета та принципи забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Більшість дослідників вважають, що конкурентоспроможність підприємств означає реальну і потенційну можливість ефективної їх господарської діяльності, а саме розробку, виробництво та прибуткову реалізацію продукції, що користується пріоритетним попитом споживачів, в умовах ринку [11, 16]. Конкурентоспроможність підприємства є його здатністю ефективно здійснювати господарську діяльність, що включає розробку, виробництво та збут продукції, яка користується попитом на ринку [3, 6, 30, 32]. Це визначає можливість підприємства не лише адаптуватися до змін умов зовнішнього середовища, а й ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку, забезпечуючи стабільний рівень прибутку та підтримуючи свою позицію серед конкурентів. Конкурентоспроможність підприємства залежить від здатності створювати й підтримувати конкурентні переваги, що базуються на інноваціях, якості продукції, оптимізації витрат та ефективному використанні наявних ресурсів [7, 9, 11].

Визначення конкурентоспроможності, згідно з Портером [39], полягає в «здатності підприємства створювати конкурентні переваги на основі унікальних ресурсів». Тому конкурентоспроможність – це здатність підприємства ефективно функціонувати, розвиватися та зберігати свої ринкові позиції завдяки оптимальному використанню ресурсів, впровадженню інновацій, гнучкому управлінню та задоволенню потреб споживачів.

Згідно з визначенням Томпсона [40], конкурентоспроможність полягає в «перевершенні конкурентів у задоволенні потреб клієнтів», що ставить

перед менеджерами завдання знаходити унікальні управлінські рішення для реалізації стратегії сталого розвитку.

Метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є досягнення стійкого й довгострокового розвитку через ефективне управління ресурсами та постійну оптимізацію виробничих і управлінських процесів. Це дозволяє підприємству не тільки задовольняти потреби споживачів, але й забезпечувати максимізацію прибутку, зміцнення ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності на тлі постійних змін у ринковому середовищі [7, 8]. Основним завданням є створення і підтримка конкурентних переваг, що дають змогу підприємству займати лідируючі позиції на ринку.

Конкурентоспроможність підприємства формується через комплексне впровадження стратегічних підходів, серед яких ключову роль відіграє інноваційність, що забезпечує використання новітніх технологій і модернізацію виробничих процесів, підвищуючи ефективність діяльності та сприяючи адаптації до змін ринкового середовища. Орієнтація на споживача передбачає систематичне вивчення потреб і очікувань ринку, а також прогнозування майбутніх запитів, що дозволяє створювати затребувані та конкурентоспроможні пропозиції. Раціональне використання ресурсів виступає невід'ємною умовою підвищення продуктивності, оптимізації витрат та ефективного управління матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами. Гнучкість і адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, включаючи нові економічні умови, технологічні трансформації та конкурентні стратегії, забезпечують його стійкість і здатність оперативно реагувати на виклики ринку [15, 18]. Безперервне вдосконалення всіх процесів діяльності, від виробничих та управлінських до маркетингових, сприяє збереженню високої якості продукції та зростанню ефективності функціонування. У цьому контексті фінансова стабільність підприємства виступає фундаментальною передумовою реалізації інноваційних і стратегічних рішень, дозволяючи здійснювати необхідні інвестиції,

розширювати виробничі потужності та підтримувати довгострокову конкурентну перевагу на ринку [1, 9, 34, 37].

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, що вимагає постійного оновлення та адаптації стратегій. Це передбачає інтеграцію інновацій, ефективне управління ресурсами, орієнтацію на потреби споживачів, а також розвиток гнучкості та постійне вдосконалення внутрішніх процесів, що дозволяють підприємству підтримувати та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

1.2. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств

Введення воєнного стану в Україні стало значним викликом для всієї держави, зокрема для бізнес-середовища. Це вимагало від усіх секторів економіки, включаючи підприємства, значної адаптації до нових умов функціонування. Криза, пов'язана з війною, призвела до серйозних економічних наслідків, що потребують оперативного вирішення низки проблем [5]. Серед факторів, що негативно вплинули на економічний стан та ділову активність, можна виокремити такі:

- Економічні проблеми, що виникли через перехід від мирного, стабільного та прогнозованого життя до умов війни, які характеризуються високими ризиками та небезпеками;
- Перебудова логістичних ланцюгів та постачання як на внутрішньому, так і міжнародному рівні;
- Кадрова криза, зокрема, спричинена вимушеною міграцією за кордон. За даними Центру економічної стратегії, станом на кінець листопада 2024 року за кордоном перебувало 5,2 млн українських біженців [2].

У цьому контексті керівники бізнес-структур в Україні повинні не лише знаходити шляхи подолання кризових явищ, але й активно працювати над відновленням і зростанням прибутковості [12]. Для досягнення

позитивної динаміки розвитку підприємства повинні адаптуватися до нових умов і пропонувати інноваційні рішення для підвищення конкурентоспроможності.

Для досягнення конкурентних переваг в умовах воєнного стану раціонально використати наступні стратегічні кроки (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Стратегічні етапи досягнення конкурентних переваг в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором на основі [10, 13, 17, 24].

Ефективне управління на рівні підприємства повинно поєднуватися з державними програмами підтримки: спрощення податкового навантаження, грантові програми, підтримка експорту, пільгове кредитування та цифровізація державних послуг. За даними статистики, в рамках грантових програм було профінансовано низку ініціатив, включаючи мікрогранти для підприємців і підтримку переробних підприємств [13].

Антикризове управління – система заходів і рішень, спрямованих на запобігання, подолання або мінімізацію наслідків кризи в організації. Основні елементи антикризового управління:

- Оперативне прийняття рішень – швидка реакція на зміни в середовищі;
- Скорочення витрат – усунення неефективних витрат;

- Оптимізація ресурсів – раціональне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів;
- Диверсифікація діяльності – розширення напрямів бізнесу для зменшення ризиків;
- Інноваційна стратегія – впровадження нових технологій, продуктів і методів управління для підвищення конкурентоспроможності. Сюди входять цифровізація бізнес-процесів, автоматизація, використання онлайн-платформ для продажу, удосконалення логістики [10, 24].

Партнерська співпраця та кластеризація, як форма взаємодії підприємств, що передбачає об'єднання зусиль для підвищення ефективності та конкурентоспроможності: спільне використання ресурсів (технічних, фінансових, інформаційних); оптимізація логістичних маршрутів (зменшення витрат на транспортування і постачання); розвиток людського капіталу (підвищення кваліфікації та мотивації працівників, адаптація до нових умов і технологій); підтримка психологічної стійкості (забезпечення морального здоров'я команди); партнерська відповідальність та репутаційний менеджмент (формування довіри до компанії та зміцнення її іміджу).

1.3. Інноваційні інструменти удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес-організацій

Впродовж воєнного стану в Україні бізнес, як і вся структура суспільства, піддається серйозному випробуванню на стійкість і здатність до виживання. Згідно з офіційними даними, на кінець 2024 р. в Україні зареєстровано близько 1 707 677 бізнес-організацій, що є на 7,5% більше порівняно з початком року, при цьому було закрито близько 210 000 фізичних осіб-підприємців, що є рекордним показником за останні п'ять років. Іншим свідченням економічної нестабільності є зниження кількості нових компаній з іноземним капіталом на 24% у порівнянні з попереднім

роком [13]. Це свідчить про непередбачуваність і високий рівень ризиків, які впливають на підприємницьку діяльність в умовах війни.

Водночас, це також створює нові можливості для бізнес-середовища. Як зазначав китайський філософ Сунь-Цзи, «У хаосі є можливість» [25]. Це означає, що навіть у найскладніші часи, застосовуючи інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю, можна не тільки зберегти свою позицію на ринку, але й покращити фінансово-економічні результати. Історія знає чимало прикладів, коли саме в умовах криз були зроблені значні науково-технічні досягнення, як, наприклад, під час Другої Світової війни, коли були розроблені нові технології, такі як пеніцилін, нейлон, тефлон, а також інновації у сфері харчування. Під час Великої депресії у США був створений формат McDonald's, який визначив тренд для глобальної мережі швидкого харчування.

Конкурентоспроможність підприємств є основним фактором їх стійкості та розвитку. В умовах війни, для українських компаній критично важливим є впровадження інноваційних підходів до управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін, ефективно використовувати ресурси та створювати додану вартість для всіх зацікавлених сторін. З точки зору економічної теорії стратегічного управління, конкурентоспроможність формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант. До внутрішніх факторів належать інноваційний потенціал, ефективність організаційних структур, якість управління та компетентність персоналу. Зовнішні фактори включають ринкові умови, технологічні трансформації, нормативно-правове середовище та дії конкурентів [4, 8, 17].

Концепція інноваційного розвитку пов'язана з ідеєю диференціації, яка мінімізує прямий конкурентний тиск. В Україні прикладами успішного впровадження інновацій є компанії, які використовують сучасні технології, зокрема машинне навчання і цифрові платформи, для створення продуктів, що відповідають потребам споживачів.

Гнучкі організаційні моделі управління, такі як методології Agile, Scrum та Бережливе управління, є критичними для оперативного реагування на ринкові зміни. Вони дозволяють підвищити швидкість адаптації підприємства до змін, залучити персонал до процесів прийняття рішень, оптимізувати ресурси та структуру бізнес-процесів, а також стимулювати колективну відповідальність і креативність [17].

Стратегічний менеджмент передбачає використання комплексних інструментів для формулювання стратегії, оцінки ефективності та управління ризиками [33]. До таких інструментів належать:

1. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) – для оцінки діяльності підприємства через фінансові, клієнтські, та навчально-розвиваючі показники;
2. Стратегія блакитного океану (Blue Ocean Strategy) – пошук нових ринкових ніш і створення цінності для споживачів, що зменшує конкурентний тиск;
3. Сценарне планування – прогнозування змін на ринку та підготовка альтернативних стратегічних траєкторій розвитку.

Таким чином, інтеграція цифрових технологій, аналітичних інструментів, гнучких моделей управління, стратегічних інновацій і систем менеджменту знань формує комплексну систему управління конкурентоспроможністю, що забезпечує стійке зростання, консолідацію ринкових позицій і довгостроковий розвиток підприємств в умовах сучасного економічного ландшафту.

Висновки до Розділу 1

У цьому розділі окреслено теоретичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану в Україні. Турбулентність зовнішнього середовища зумовлює необхідність швидкої адаптації, ефективного використання ресурсів та

впровадження інноваційних управлінських практик. Конкурентоспроможність формується на основі інноваційного потенціалу, цифровізації бізнес-процесів, автоматизації виробництва та розвитку гнучких організаційних моделей.

Застосування сучасних стратегічних інструментів – сценарного планування, збалансованої системи показників, пошуку нових ринкових ніш – посилює здатність підприємств реагувати на зміни та забезпечувати стійке зростання. Інтеграція цифрових технологій та аналітичних рішень створює комплексну систему управління конкурентоспроможністю, що підвищує стійкість бізнесу в умовах підвищених ризиків. Важливого значення набуває поєднання інноваційного менеджменту, державної підтримки та розвитку людського капіталу, що забезпечує тривалу стабільність підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «АБВ ХІМІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Компанію ПП «АБВ ХІМІЯ» [21] було зосновано в 2019 році Черненком Тарасом Сергійовичем. Основний напрямок діяльності підприємства – оптово-роздрібна торгівля лако-фарбовою продукцією, будівельною, побутовою та авто хімією на території Київської та Житомирської областей та по всій Україні через інтернет-магазин.

Організаційна структура ПП «АБВ ХІМІЯ» є класичною вертикальною схемою управління з добре розвиненою структурою та розподілом обов’язків згідно з функціональними завданнями (рис. 2.1.).

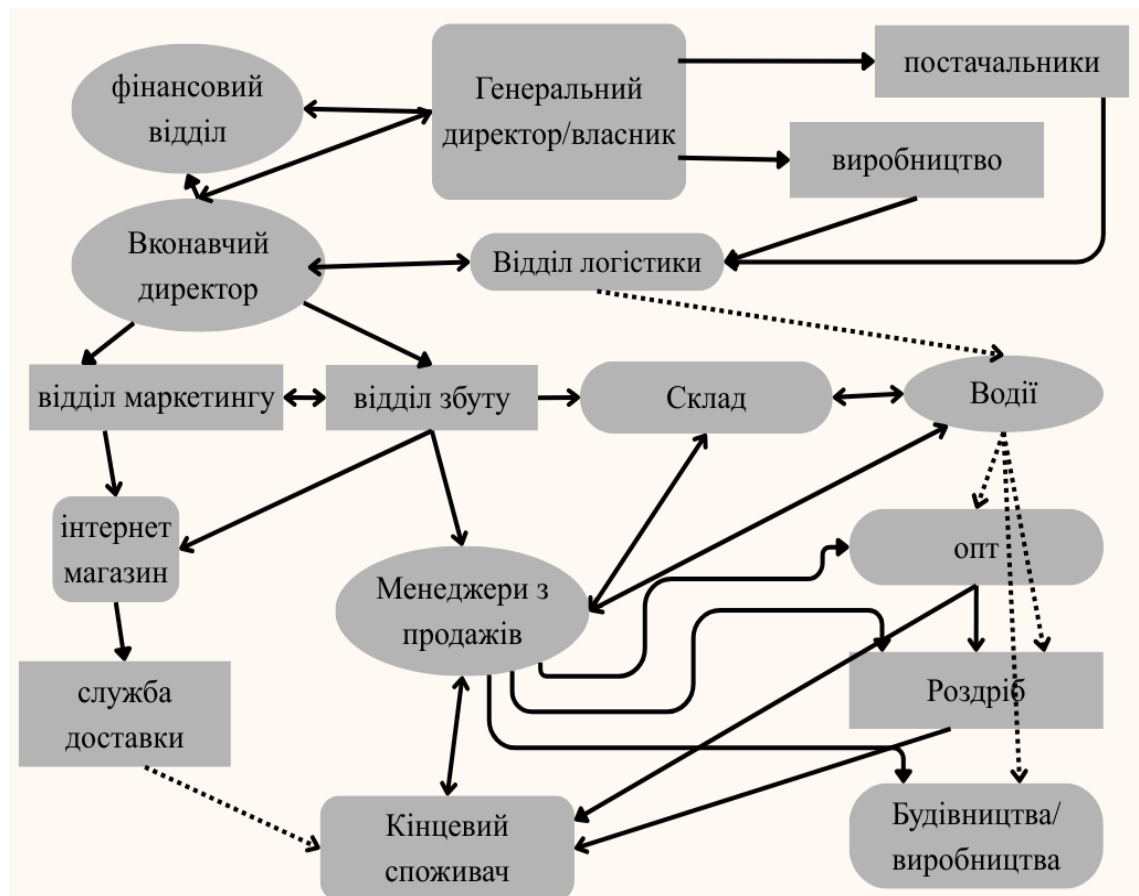


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «АБВ ХІМІЯ»

Джерело: сформовано автором на основі [20] та власних досліджень.

Генеральний директор (він же власник) відповідає за зв'язки з виробником – завод ЗАПОРІЖАВТОПОБУТХІМ (м. Запоріжжя) [19], що є основним постачальником розчинників, побутової та автохімії. Також підтримує зв'язки з представниками торгівельних марок HERCUL (Турція), Belife (Китай), ДніпроСітіФарб (Україна), Polax (Польща), проводить перемовини та заключає договори. Виконавчий директор за завданнями генерального директора організовує та координує роботу відділів: фінансового, маркетингу, комерційного, відділу логістики та складу. Фінансовий відділ (включаючи бухгалтерію) організує, контролює, планує та аналізує фінансовий стан підприємства, слідкує за виконаннями зобов'язань та дебеторською заборгованістю. Відділ маркетингу планує та аналізує рух товару задля запобігання надлишку товару на складі, планування акційних пропозицій та рекламних компаній, забезпечує підприємство інформацією для стратегічних рішень, формує попит на продукцію, підтримує бренд та створює конкурентні переваги. Відділ продажів через менеджерів зі збуту організовує постачання продукції до оптових споживачів, роздрібною мережі, виробничі підприємства та до кінцевих споживачів. Також вирішує питання оплати, якості продукції, оперативності замовлень, та, при виникненні, конфліктні питання. До цього відділу також входить підрозділ інтернет-магазину, що виконує свою діяльність через служби доставки (Нова Пошта). Відділ логістики виконує завдання з організації, оптимізації маршрутів доставки. До його структури, крім керівника, входить механік та водії. Склад організує збереження, облік, пакування, завантаження/розвантаження товару. Штатний розклад наведено у додатку А. Фінансовий результат діяльності підприємства у звітному році становив більше 20 млн. грн., що перевищує показник 2022 р. на 21 %. Така динаміка даного показника вказує на позитивні тенденції у економічній діяльності підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Аналіз балансу ПП «АБВ ХІМІЯ» (додаток Б, додаток В, додаток Г) дозволяє оцінити динаміку фінансового стану підприємства. У 2022 р. активи були на 12% меншими, ніж у 2024 р., що свідчить про поступове нарощування ресурсної бази та можливостей підприємства для виробничої та комерційної діяльності. Зростання необоротних активів свідчить про інвестиції в обладнання, технології та нематеріальні активи, що підвищують потенціал довгострокового розвитку. Оборотні активи формуються переважно за рахунок запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів, що відображає здатність підприємства забезпечувати поточну операційну діяльність і своєчасно розраховуватися за зобов'язаннями. Значне збільшення оборотних активів у 2024 р. (+15% до 2023 р.) вказує на розширення ринку збуту.

Динаміка власного капіталу вказує на його зростання, що демонструє стабільність фінансової бази та накопичення прибутку для розвитку та інвестицій. Зобов'язання зростають повільніше, що свідчить про помірне використання кредитних ресурсів та контроль над фінансовими ризиками. Пропорційне збільшення статей поточних та довгострокових зобов'язань відображає збалансовану структуру фінансування підприємства.

Рентабельність продажів впродовж 2022-2024 рр. зросла на 0,8%. Підприємство має ліквідний баланс, про що свідчать коефіцієнти поточної ліквідності, що мають значення більше 1. Це свідчить про достатню кількість обігових коштів, щоб погасити борги впродовж року (додаток В).

Загалом, фінансовий стан підприємства є стабільним, зі стійкою власною капітальною базою, контрольованими зобов'язаннями та позитивною динамікою активів. Це створює передумови для подальшого зростання, інвестування в інновації та підтримки конкурентоспроможності на ринку.

На основі проведеного аналізу фінансових результатів ПП «АБВ ХІМІЯ» за 2022–2024 рр. (табл. 2.1) можна дійти висновку, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку та ефективність операційної діяльності. Збільшення обсягів реалізації продукції, яке у 2023 р. досягло 75,0 млн грн., а у 2024 р. становило 86,3 млн грн., що свідчить про зміцнення ринкових позицій та підвищення попиту на продукцію. Водночас структура витрат залишається збалансованою: частка фонду оплати праці, оренди складських приміщень та амортизації транспорту зростає пропорційно доходам і не створює надмірного фінансового навантаження.

Таблиця 2.1

**Формування фінансових результатів діяльності ПП «АБВ ХІМІЯ»,
тис.грн**

Стаття	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р. у %
Дохід від реалізації	66006,49	75007,38	86258,49	131
Фонд оплати праці	11881,17	13501,33	15526,53	135
Оренда складу	1320,13	1 500 148	1 725,17	120
Амортизація транспорту	792,08	900 089	1 035,1	115
Паливо	620,0	700,00	820,00	125
Разом витрати	14613,38	16601,57	19106,80	115
Прибуток	12573,12	14405,82	17117,69	125
Фінансовий результат	16573,35	18227,06	20007,15	121

Джерело: сформовано автором на основі фінансових звітів ПП «АБВ ХІМІЯ»

Стабільне збільшення операційного прибутку від 12,6 млн грн. у 2022 р. до 17 млн. грн. у 2024 р. – підтверджує ефективність управління ресурсами та оптимальність витратної моделі. Прибуток підприємства зріс впродовж аналізованого періоду на 21%. Значна частка власного капіталу в структурі пасивів, висока ліквідність оборотних активів та прийнятний рівень боргового навантаження засвідчують фінансову стійкість підприємства та його здатність функціонувати без критичної залежності від зовнішніх джерел фінансування. У сукупності ці показники відображають успішність обраної стратегії розвитку, здатність підприємства адаптуватися

до ринкових змін та формують підґрунтя для подальшого розширення та підвищення конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка рівня управління конкурентоспроможністю ПП «АБВ ХІМІЯ»

Оскільки ПП «АБВ ХІМІЯ» працює в сфері будівельної хімії та будівельних матеріалів, необхідно дослідити саме будівельну галузь в період вторгнення російської федерації в Україну. Згідно з даними порталу НоваторсБуд за період з 2021 по 2025 рр. [14], за даними Європейської Бізнес Асоціації, до початку повномасштабної війни ринок будівельних матеріалів демонстрував стабільну позитивну динаміку зі щорічним приростом близько 10%, причому близько 90% продукції вироблялося в межах країни. Однак унаслідок воєнної агресії лише станом на серпень 2024 р. зафіксовано руйнування будівель і споруд загальною площею 138 млн м², а також пошкодження понад 26 тис. км² автомобільних доріг. Це спричинило суттєві цінові диспропорції: у деяких сегментах подорожчання будівельних матеріалів сягнуло 60%. Відповідно, сформувалися нові структурні й кон'юнктурні параметри функціонування ринку. Зокрема, попит на первинне будівництво в регіонах активних бойових дій скоротився приблизно на 90%, у центральній частині – на 70%, а в західних областях – близько на 15% [13]. Такі тенденції свідчать про те, що підвищений рівень ризиків зумовлює релокацію та концентрацію інвестицій у будівельну діяльність у відносно безпечних регіонах держави.

Крім того, перед учасниками ринку постало стратегічне завдання заміщення імпорتنих поставок з російського та білоруського ринків, які до війни забезпечували значну частку продукції, зокрема скла, будівельної хімії, оздоблювальних матеріалів, фанери та плит МДФ. Згідно з даними аналітичних досліджень сайту NovatorStroy [14] (додаток Д), індикатор «Інші фактори», що в основному відображає наслідки військових дій в країні,

демонструє позитивну динаміку. Показник цього індикатора, що становив 79,5 пунктів у 2022 р., знизився до 42,75 у третьому кварталі 2025 р. Це свідчить про поступове формування певної надії серед учасників ринку на можливість завершення військових дій та поступове відновлення будівельного сектору.

Проте інші критичні обмеження залишаються актуальними. Зокрема, дефіцит кваліфікованих кадрів досяг рекордного рівня – 54,5 пунктів, що є найвищим показником за весь період дослідження. Це ускладнює реалізацію будівельних робіт у заплановані строки та змушує компанії підвищувати заробітні плати, залучати іноземних спеціалістів та розробляти програми лояльності для працівників. Окрім того, фінансові обмеження та недостатній попит на будівельні послуги залишаються суттєвими бар'єрами для розвитку галузі, обмежуючи обсяги інвестицій та темпи зростання будівництва [14].

Таким чином, вагомим фактором, що впливає на ринок загалом, а зокрема ринок будівельної хімії, є повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну. Водночас, перенасиченість учасників ринку різних масштабів становить виклик для ПП «АБВ ХІМІЯ» і стимулює розвивати інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю.

Основу системи дистрибуції ПП “АБВ ХІМІЯ” складають наступні торгівельні марки (ТМ): ТМ Запоріжавтобутхім (м. Запоріжжя), що постачає розчинники, побутову та автохімію, ТМ ДНІПРОСІТІФАРБ (бренди ЯХТОВА та ЕЛЬФІНА), постачає повний асортимент фарби. Монтажна піна, герметики, будівельні клеї – ТМ HERCUL (Турція) та Belife (Китайська Народна Республіка). Інструменти та розхідні матеріали для будівництва представлені ТМ POLAX (Польща).

На основі власних досліджень (аналіз ринку, опитування клієнтів, спостереження, маркетингові дослідження) було виявлено компанії, що є конкурентами ПП “АБВ ХІМІЯ”. Лакофарбову продукцію представлено основними конкурентами: завод ТОВ «ВП«ПОЛІСАН» (м. Суми) представлений брендами DekART, Delfi, Farbex; Завод ПОЛКОЛОР

(м. Кам'янське) – бренди Fazenda, Корабельна, Rolax (Дніпро); ДНІПРОКОНТАКТ (Дніпро); ТОВ ПП “ЗІП” (м. Кам'янське) – бренд ЗЕБРА. Інші бренди та торгівельні марки суттєво не впливають на конкуренцію, оскільки представлені мінімально, або мають власну дистрибуцію в великих будівельних мережах («Олді», «Епіцентр»). Розподіл ринку у відсотках (рис. 2.2).

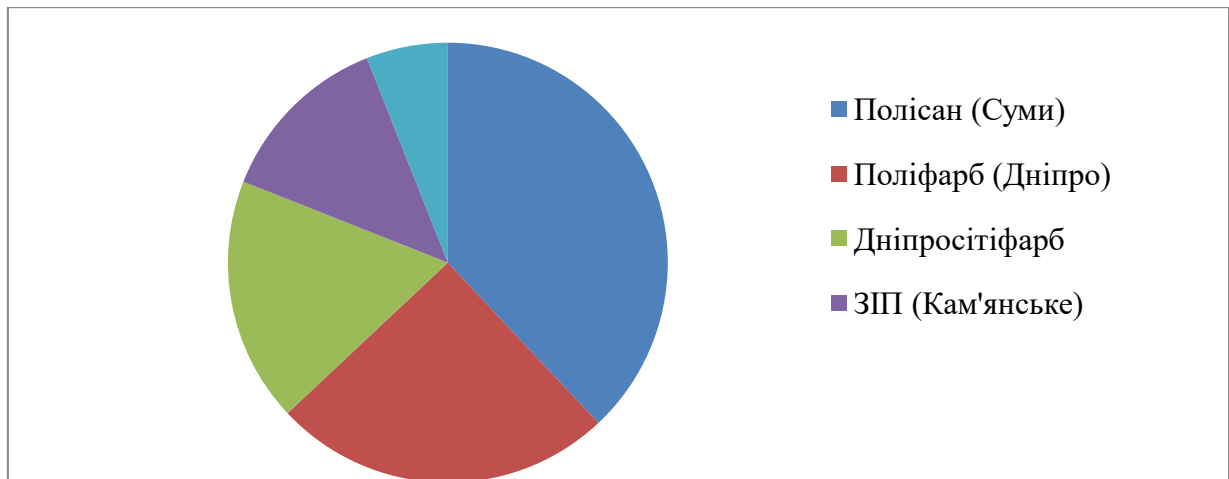


Рис. 2.2. Основні конкуренти ПП «АБВ ХІМІЯ» у реалізації фарб

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Ринок за групами товарів монтажна піна, герметики та будівельний клею доволі насичений. Серед конкурентів обмежимося лише тими, дистрибуція яких є подібною згідно торгівельних марок. ТМ HERCUL (Турція) – основним конкурентом в регіоні є ТОВ “Рубін” (м.Звягель). Belife (Китайська Народна Республіка) – ТОВ “Хамелеон” (м. Вінниця), ПП “Тотус” (м. Слов’янськ, Донецька обл., релоковано в зв’язку з військовими діями на сході). Порівняння частки ринку між конкурентами наведено у додатках Е, Ж, И.

Таким чином, в цьому сегменті досить вагомою є частка ТОВ «Рубін» і, формуючи конкурентні переваги, потрібно враховувати ці вихідні дані для прийняття управлінських рішень.

Інструменти та розхідні матеріали для будівництва ТМ POLAX (Польща) реалізують: ТОВ “Хамелеон” (м. Вінниця), ФОП Лебіга (Житомир), ПП АЙЛАВБУД (м. Київ) Порівняльні дані наведено у додатку И.

Узагальнюючу інформацію основних конкурентів зведено в таблицю конкурентного середовища (Додаток К). За даними, наведеними в таблиці, можемо зробити висновок, що основними конкурентами ПП «АБВ ХІМІЯ» є ТОВ «Рубін», ПП «Тотус» та ТОВ «Хамелеон». Даний висновок робимо, виходячи з кількості співпадінь за торгівельними марками або групами товарів. Окремо у підгрупі «Фарби» можна виділити ТОВ «ВП «ПОЛІСАН», що є найбільшим в Україні виробником фарб за показниками асортименту та обсягів товару.

Виходячи з даних дослідження, а також враховуючи досвід вивчення ринку та динаміки розвитку ПП «АБВ ХІМІЯ», сформовано SWOT-аналіз (рис 2.3)

S – Strengths (Сильні сторони) • Розширений асортимент (ЛФМ, монтажна хімія, інструменти). • Ексклюзивні імпортні торгові марки. • Сильні B2B-компетенції та глибоке охоплення регіону. • Гнучкі умови співпраці та швидка логістика. • Довготривалі партнерські відносини.	W – Weaknesses (Слабкі сторони) • Валютна залежність та імпортні ризики. • Обмежений маркетинговий бюджет. • Низька впізнаваність серед роздрібних покупців. • Невеликі складські потужності. • Відсутність власного виробництва.
O – Opportunities (Можливості) • Післявоєнне відновлення ринку. • E-commerce та вихід у B2C. • Розширення асортименту та регіонів збуту. • Участь у тендерах та партнерства з будівельниками. • Можливість запуску приватного бренду.	T – Threats (Загрози) • Висока конкуренція з боку великих брендів. • Логістичні затримки та ризики імпорту. • Падіння купівельної спроможності в окремих регіонах. • Цінові війни між імпортерами та мережами. • Невизначеність міжнародних поставчань.

Рис. 2.3. SWOT-аналіз ПП “АБВ ХІМІЯ”

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень

З наведеного рисунку, можна зробити висновки, що підприємство володіє сильним потенціалом завдяки широкому асортименту, ексклюзивним брендам і розвиненим B2B-компетенціям, однак його розвиток стримується валютними ризиками, обмеженим маркетинговим ресурсом і низькою впізнаваністю серед роздрібних покупців.

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз ПП «АБВ ХІМІЯ» в порівнянні з конкурентами

Категорія	ПП «АБВ ХІМІЯ»	ТОВ «ВП «ПОЛІ-САН», ПП «ПОЛІ-ФАРБ»	ТОВ «Рубін», ТОВ «ХАМЕЛЕОН»
Сильні сторони	• Широкий асортимент (ЛФМ, монтажна піна, розчинники) • Ексклюзивні бренди • Гнучкі умови співпраці • Швидка логістика • Лояльні B2B-клієнти	• Потужне виробництво • Висока впізнаваність • Великий маркетинговий бюджет • Широка національна дистрибуція	• Низькі ціни завдяки масштабам • Максимальне територіальне покриття • Власний імпорт • Сильна реклама
Слабкі сторони	• Залежність від транспорту • Обмежені склади • Низька впізнаваність • Немає власного імпорту	• Негнучкі умови • Повільна логістика • Висока конкуренція між дилерами	• Відсутність персоналізованого сервісу • Повільні поставки у пікові періоди • Обмежена гнучкість у ціноутворенні
Можливості	• Вихід у e-commerce • Розширення регіонів збуту • Зростання попиту через відбудову країни • Створення приватного бренду	• Запуск нових продуктових ліній • Розширення експорту	• Розвиток онлайн-продажів • Розширення приватних торгових марок
Загрози	• Цінові війни • Логістичні затримки транспорту • Зниження купівельної активності • Розширення великих мереж	• Валютні коливання • Втрата дилерів • Поява дешевих імпортних аналогів	• Насичення ринку • Зростання витрат на логістику • Конкуренція з інтернет-магазинами

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Зовнішнє середовище створює можливості через відновлення ринку та розширення каналів збуту, водночас породжуючи ризики високої конкуренції та нестабільності імпортних поставок. Це підкреслює потребу в посиленні

маркетингової діяльності та використанні ринкових можливостей для підвищення конкурентоспроможності.

Порівняння SWOT-профілів (табл. 2.2.) показує, що ПП «АБВ ХІМІЯ» має гнучкі умови співпраці та оперативну логістику, але програє великим конкурентам у масштабах, впізнаваності та ресурсах. Ринок створює можливості для розширення онлайн-продажів і запуску нових продуктів, однак водночас посилюються валютні ризики, логістичні труднощі та конкуренція. Це підкреслює потребу підприємства зміцнювати бренд і розширювати канали збуту для утримання конкурентних позицій.

Для розуміння, як слабкі сторони та загрози обернути на вигоди для підприємства, формуємо TOWS – аналіз, стратегічний інструмент, що поєднує внутрішні сильні й слабкі сторони з зовнішніми можливостями та загрозами для формування оптимальних управлінських рішень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

TOWS – аналіз сильних та слабких сторін

TOWS Комбінації	Стратегії
SO (Переваги → Можливості)	- Використання ексклюзивних брендів та широкого асортименту для виходу в нові регіони. - Запуск e-commerce на основі сильної дистрибуції та швидкої логістики. - Розширення партнерств B2B завдяки гнучким умовам співпраці.
WO (Слабкі сторони → Можливості)	- Розвиток бренду ЗАПОРІЖАВТОБУТХІМ для підвищення маржинальності та зменшення імпортозалежності. - Розвиток онлайн-маркетингу для підвищення впізнаваності. - Розширення складських площ через партнерські програми та підтримку бізнесу.
ST (Переваги → Загрози)	- Гнучка цінова політика для протидії ціновим війнам. - Оперативна логістика як відповідь на можливі затримки імпорту. - Диверсифікація асортименту для зменшення валютних ризиків.
WT (Слабкі сторони → Загрози)	- Підвищення частки українських виробників для зниження залежності від імпорту. - Розвиток довгострокових партнерств із локальними будівельними компаніями. - Впровадження антикризових механізмів управління валютними та логістичними загрозами.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Таким чином пропонується зосередити зусилля на розвитку успішних сторін компанії задля підвищення конкурентних переваг, такі як широкий асортимент, швидка логістика та гнучкість управлінських рішень. Водночас, важливо розуміти загрози, щоб оперативно реагувати на ризики.

Представлена порівняльна характеристика конкурентного середовища, зведена до матриці конкурентних переваг (табл. 2.4.) демонструє, що ПП «АБВ ХІМІЯ» має збалансований потенціал розвитку завдяки широкому асортименту, гнучким умовам співпраці та швидкій логістиці, однак його стратегічні позиції послаблюються високою імпортозалежністю та відсутністю власного виробництва. На відміну від ПП «АБВ ХІМІЯ», виробничі бренди на такі, як ТОВ «ВП«ПОЛІСАН» формують конкурентні переваги за рахунок потужних виробничих ресурсів і розвиненої дистрибуції. Такий аналіз підкреслює необхідність стратегічної адаптації ПП «АБВ ХІМІЯ» через розвиток власного бренду, зміцнення логістичної стійкості та активну інтеграцію в онлайн-канали продажів.

Таблиця 2.4.

Зведені результати конкурентних переваг ПП «АБВ ХІМІЯ»

	Важливість	ПП «АБВ ХІМІЯ»	Конкуренти (середні значення)	Перевага
Ширина асортименту	9/10	8	7	✓
Якість продукції	10/10	8	9	—
Цінова конкурентність	9/10	9	7	✓
Логістична швидкість	8/10	9	6	✓
Доступність товару на складі	8/10	7	7	=
Брендова впізнаваність	6/10	5	8	—
Сервіс, консультації	7/10	8	6	✓
Впізнаваність постачальників	6/10	7	8	—

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

На основі проведеного аналізу ринкового середовища та структури конкурентів можна стверджувати, що ПП «АБВ ХІМІЯ» функціонує в умовах високої конкуренції, що є характерним для ринку лакофарбових матеріалів, монтажних пін, герметиків, будівельних клеїв та допоміжних інструментів. Сегменти, у яких працює підприємство, демонструють значну фрагментованість, наявність великої кількості брендів і значний вплив імпоротної продукції, що формує підвищений тиск на цінову політику та канали збуту.

Порівняльний аналіз основних конкурентів свідчить, що в категорії лакофарбової продукції ринок контролюється великими виробниками (ТОВ «ВП«ПОЛІСАН», ПП «ПОЛКОЛОР», «ПП ЗІП»), які мають добре розвинені виробничі потужності, широку товарну лінійку та сильні бренди. Водночас ПП «АБВ ХІМІЯ» має конкурентну перевагу за рахунок диверсифікованості асортименту та гнучкої системи дистрибуції, що дозволяє оперативно адаптуватися до змін попиту.

У сегменті монтажних пін і герметиків підприємство конкурує переважно з регіональними дистриб'юторами, які працюють з аналогічними іноземними торговими марками. Це зумовлює необхідність посилення маркетингових інструментів, розвитку сервісного обслуговування та формування більш стійких партнерських відносин із клієнтами. У категорії інструментів і витратних матеріалів конкуренція також характеризується високою варіативністю постачальників, що актуалізує значущість логістичної ефективності та оптимізації складських запасів.

Загалом, конкурентне становище ПП «АБВ ХІМІЯ» можна охарактеризувати як стабільне, але таке, що розвивається під певним впливом ризиків коливання валютного курсу, цін на паливо та сильною конкуренцією з боку інших дистриб'юторів. Підприємство має потенціал для зміцнення позицій за рахунок підвищення інтенсивності маркетингової діяльності, розвитку партнерських мереж, впровадження елементів клієнтоорієнтованого менеджменту, а також розширення асортименту

відповідно до ринкових трендів. Використання зазначених стратегічних напрямів дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стійке функціонування на динамічному ринку будівельних матеріалів.

Висновок до Розділу 2

Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства за 2022-2024 рр. дозволяє зробити висновок про переважно позитивну динаміку його розвитку, про що свідчать зростання показників прибутковості та рентабельності впродовж вказаного періоду.

Аналіз конкурентоспроможності ПП «АБВ ХІМІЯ» дає змогу зробити висновок, що підприємство займає стабільні позиції на регіональному ринку будівельних матеріалів завдяки широкому асортименту, налагодженій співпраці з іноземними торговими марками та гнучкій системі дистрибуції. Комплексність товарної пропозиції підвищує його конкурентну привабливість.

Водночас виявлено чинники, що знижують стійкість підприємства: залежність від імпортової логістики, слабкий розвиток брендингу та обмежений спектр маркетингових інструментів, що вказує на необхідність застосувати інноваційні підходи для розвитку саме цих напрямків.

Підприємство має потенціал для зміцнення позицій за рахунок оптимізації логістики, покращення маркетингової стратегії, цифровізації збутових процесів та розширення партнерських мереж. Реалізація цих заходів здатна підвищити ефективність управління конкурентоспроможністю та забезпечити стійкий розвиток у мінливих ринкових умовах.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПП «АБВ ХІМІЯ» НА

ІННОВАЦІЙНІЙ ОСНОВІ

3.1. Інноваційні напрями удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції підвищення конкурентоспроможності підприємства неможливе без інтеграції інноваційних підходів у систему управління. Інноваційний розвиток спрямований на створення доданої вартості, оптимізацію ресурсів, зниження ризиків та формування сталих конкурентних переваг. Виходячи з цього, удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП «АБВ ХІМІЯ» передбачає впровадження комплексних заходів, що охоплюють стратегічні, організаційні, технологічні та маркетингові аспекти діяльності підприємства (табл. 3.1.).

Одним із ключових факторів формування конкурентоспроможності підприємства є реалізація інноваційної діяльності. Інновації включають новостворені або вдосконалені технології, продукцію чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного чи комерційного характеру, що істотно покращують структуру та якість виробництва і/або соціальної сфери. Методологічні положення зі статистики інноваційної діяльності визначають інновацію як впровадження нового або значно вдосконаленого продукту, процесу, методу маркетингу чи організаційного підходу в діяльності підприємства [12].

Виходячи з цього, пропонується запровадити наступні кроки втілення інноваційних підходів управління конкурентоспроможністю ПП «АБВ ХІМІЯ»:

1. Продуктові інновації. Потрібно проводити розробку та впровадження нових товарів, що відповідають сучасним стандартам. Як приклад можна привести зимові омивачі для автомобільного скла, в складі якого міститься не метилен, а більш сучасний реагент на базі етилового спирту з ароматизатором, що покращує якість продукції. Це надає конкурентну перевагу серед інших аналогічних товарів. До продуктивних інновацій можна також віднести продукцію, що може бути ексклюзивною на ринку. Цією продукцією може стати продукція заводу «ЗАПОРІЖАВТОБУТХІМ» (розчинники, автохімія), оскільки ця група товарів може допомогти підвищити конкурентну перевагу, оскільки пропонує якісний товар за нижчою ціною.

Таблиця 3.1.

Матриця впровадження інноваційних рішень ПП «АБВ ХІМІЯ»

Практичний крок	Методологія	Результат
Стратегічне планування	сценарне планування, аналіз ризиків та побудови прогнозів	корекція стратегії розвитку відповідно до динаміки ринку, логічних трансформацій та дії конкурентів.
Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів	впровадження цифрових технологій, автоматизації виробничих та логістичних процесів, а також інтеграції систем управління знаннями	підвищення оперативності та точності прийняття управлінських рішень
Продуктова інноваційність	розробка унікальних товарів і послуг, які відповідають потребам цільової аудиторії та диференціюють підприємство на ринку.	модернізація товарного асортименту, впровадження нових форм упаковки, розширення асортименту та застосування принципів екологічного маркетингу.
Формування інноваційної корпоративної культури та підвищення кваліфікації персоналу	залучення співробітників до процесів прийняття рішень, розвиток компетенцій у сфері цифрових технологій та маркетингового аналізу	створення внутрішнього потенціалу для впровадження інноваційних рішень.

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

2. Процесові інновації – це впровадження нових або істотно вдосконалених методів доставки продукції, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, зменшення рівня витрат. До них можна віднести впровадження програмних рішень для управління ланцюгами постачання, що включає використання цифрових платформ для відстеження руху продукції в реальному часі. Для прикладу можна привести програму АВМ TMS [22] або 4Logist [21], що допомагають оптимізувати маршрути постачання, що значно зекономить транспортні витрати та збереже час на доставку.

3. Впровадження екологічних технологій. Пропонується розширити лінійку фарб на основі екологічно безпечного акрилового розчинника замість алкідного, що виробляється на основі продуктів нафтопереробки. Також актуальним є використання акрилових герметиків замість силіконових (на основі розчинників). Наступним інноваційним кроком можна вважати використання пакування для фарб на основі переробленого пластику, що можна використовувати для переробки в майбутньому замість звичайної металевої банки, що містить свинець.

4. Використання цифрових інструментів та аналітики даних. Інтеграція цифрових рішень для бізнесу автоматизує та пришвидшує процес обробки замовлень, оформлення доставки та зменшити вплив людського фактору на бізнес процеси. До таких рішень можна віднести:

- BAS business – Впровадження програмного рішення BAS Малий бізнес [23] на ПП «АБВ Хімія» дозволить автоматизувати ключові бізнес-процеси, включно з обліком замовлень, витрат, виробництва та логістики, забезпечуючи швидку обробку інформації та зменшення впливу людського фактору. Система інтегрує функції контролю, аналізу та планування для різних напрямів діяльності – виробництва продукції, надання послуг, підрядних робіт і торгівлі, що підвищує ефективність управління ресурсами, скорочує час обслуговування клієнтів і створює умови для стратегічного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Дуже

важливим фактором є те, що цей продукт – вітчизняна розробка, що замінила собою звичну для багатьох підприємців 1С-бухгалтерію.

- CRM-системи для автоматизації обробки замовлень, контролю якості та обслуговування менеджерами клієнтів

- Чат-боти в месенджерах для формування замовлень та зворотнього зв'язку від клієнтів, використання ШІ для автоматизації та обробки запитів

5. Навчання персоналу та підвищення кваліфікації працівників. Цей фактор важливий, оскільки технології, інноваційні рішення трансформуються та розвиваються. Навчання персоналу та постійне підвищення кваліфікації працівників є критично важливим фактором для забезпечення конкурентоспроможності ПП «АБВ ХІМІЯ». Сучасні технології та інноваційні рішення постійно трансформуються, а їх впровадження вимагає від працівників не лише базових навичок, а й уміння адаптуватися до нових інструментів, оптимізувати робочі процеси та ефективно використовувати цифрові системи управління. Інвестування в навчання персоналу дозволяє підвищити продуктивність, зменшити ризики помилок, скоротити час виконання операцій і стимулює розвиток корпоративної культури інноваційності, що безпосередньо впливає на здатність підприємства швидко реагувати на зміни ринку та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

6. Для підвищення конкурентоспроможності ПП «АБВ ХІМІЯ» доцільним є впровадження інноваційних маркетингових рішень, які поєднують сучасні цифрові технології та стратегічну орієнтацію на потреби споживачів. Серед таких рішень виділяються використання цифрового маркетингу та соціальних мереж для активного залучення нових клієнтів і формування лояльності існуючих, а також впровадження маркетингу на основі даних, що дозволяє здійснювати сегментацію ринку, аналіз поведінки споживачів та персоналізувати пропозиції, підвищуючи ефективність рекламних кампаній. Важливе значення мають інтегровані платформи

управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-системи), які автоматизують обробку замовлень, відстежують історію покупок та забезпечують персоналізоване взаємодію з клієнтами. Додатково актуальним є розвиток електронної комерції та онлайн-сервісів, що спрощує процес замовлення продукції та її доставки, а також впровадження інноваційних програм лояльності та гейміфікації для стимулювання повторних покупок і підвищення активності клієнтів. Ефективним інструментом є також контент-маркетинг та освітні кампанії у вигляді вебінарів, навчальних матеріалів і рекламної продукції, що сприяє підвищенню обізнаності споживачів і формуванню експертного іміджу підприємства. Крім того, стратегічним напрямом є розвиток екологічного та соціально відповідального маркетингу, що підкреслює безпечність продукції, її екологічність і корпоративну соціальну відповідальність, що сприяє зміцненню репутації компанії та зростанню довіри до бренду.

Впровадження інноваційних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП «АБВ ХІМІЯ» передбачає комплекс дій, спрямованих на модернізацію управлінських, маркетингових та цифрових процесів підприємства. Насамперед необхідно забезпечити організаційну готовність до змін, сформувавши команду, відповідальну за інноваційний розвиток, та провести аналіз існуючих бізнес-процесів для визначення напрямів їх оптимізації. Ключовим елементом інноваційного підходу є цифровізація управління: впровадження ERP-системи, CRM-платформи та ВІ-аналітики забезпечить автоматизацію основних процесів, покращення управлінського контролю та підвищення точності прийняття рішень. Важливо також удосконалити маркетингову стратегію шляхом активного використання цифрових інструментів, розвитку експертності бренду, участі у галузевих заходах та створення ВІМ-бібліотеки продукції для залучення до масштабних роботах з реконструкції. Підприємству доцільно використовувати можливості державних і міжнародних грантових програм, що сприятимуть фінансуванню інноваційних ініціатив. Окремого значення

набуває розвиток людського капіталу – навчання персоналу сучасним цифровим інструментам та впровадження практик управління змінами, що забезпечать плавну адаптацію до нових процедур. Комплексне виконання зазначених кроків дозволить підвищити конкурентоспроможність ПП «АБВ ХІМІЯ», зміцнити його ринкові позиції та забезпечити сталий розвиток у перспективі.

3.2. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Фінансові підсумки діяльності ПП «АБВ ХІМІЯ» характеризуються значними обсягами реалізації та формуванням валового прибутку біля 17 млн грн.(згідно звітів за 2024 рік) Попри стабільний дохід, високий рівень собівартості – 80% від обсягів продажів – свідчить про наявність значних резервів для оптимізації витрат і підвищення фінансової результативності. Інноваційні заходи, запропоновані для впровадження на підприємстві, мають потенціал суттєво вплинути на економічні показники та забезпечити підприємству довготривалу конкурентну перевагу (табл. 3.2.).

Оновлення асортименту через упровадження товарів із вищою доданою вартістю (екологічні акрилові фарби, омивачі з удосконаленими формулами, пакування з вторинної сировини) сприяє збільшенню середньої маржі без значного нарощування поточних витрат. Навіть мінімальне зростання маржинального доходу в межах 5–7% за умови збереження темпів реалізації дозволить підприємству отримати додаткові мільйони гривень прибутку протягом року. Включення у товарну лінійку продукції «Запоріжавтобутхім» забезпечує можливість зміцнення цінової позиції без втрати якості, що формує стратегічно важливу конкурентну перевагу.

Окремий економічний ефект дає модернізація логістичних процесів. Системи цифрового управління перевезеннями (наприклад ABM TMS чи 4Logist) здатні мінімізувати витрати на транспортування, оптимізувати

маршрути та зменшити ризики простоїв. За оцінками фахівців, такі інновації скорочують логістичні витрати на 10–25%, а для підприємства з обсягами діяльності ПП «АБВ ХІМІЯ» це означає економію 2–4 млн грн. щорічно.

Таблиця 3.2.

Економічний ефект інновацій ПП «АБВ ХІМІЯ»

Напрям інновації	Механізм впливу	Орієнтовний економічний ефект на рік	Примітки
Продуктові інновації (нові формули, екологічні матеріали, розширення асортименту)	Зростання маржі та середнього прибутку з одиниці товару	+2,5–3,5 млн грн	За умови підвищення маржі на 5–7% від поточних продажів
Розвиток продукції «Запоріжавтобукс»	Розширення ринку, посилення цінової конкурентності	+1–2 млн грн	Залежить від частки нової продукції у продажах
Цифрові логістичні системи (ABM TMS, 4Logist)	Скорочення транспортних витрат, оптимізація маршрутів	+2–4 млн 35рн. економії	Зменшення витрат на 10–25%
Автоматизація бізнес-процесів (BAS, CRM, чат-боти)	Зменшення операційних витрат, зниження помилок	+1,5–3 млн грн	Ефект 15–30% від операційних витрат
Цифровий маркетинг та CRM-маркетинг	Зростання повторних продажів	+7–12 млн 35рн. додаткового обороту	Приріст 10–20% до обсягу продажів
Навчання персоналу та розвиток компетенцій	Підвищення продуктивності, зниження помилок	+1–2 млн грн	Зростання ефективності на 10–15%
Загальний прогнозований ефект	Сукупний приріст прибутку та економія витрат	+5–7 млн 35рн. на рік	Середньостроковий ефект

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

Автоматизація управлінських і торговельних процесів (BAS, CRM, інтелектуальні чат-боти) знижує навантаження на персонал та зменшує кількість операційних помилок. Упровадження таких рішень у середньому скорочує витрати на виконання рутинних операцій на 15–30%, що для аналізованого підприємства становить 1,5–3 млн грн. потенційної економії на

рік. Крім цього, цифровізація сприяє збільшенню повторних замовлень, оскільки покращується якість обслуговування та швидкість взаємодії з клієнтами.

Не менш значущим елементом економічної ефективності є систематичне підвищення кваліфікації персоналу. Інвестування в розвиток компетенцій працівників дозволяє підприємству краще адаптуватися до змін, швидше впроваджувати нові технології та мінімізувати втрати, пов'язані з людським фактором. Навіть помірне зростання продуктивності праці на 10–15% створює додатковий економічний ефект, який може досягати 1–2 млн грн. щорічно.

У комплексі впровадження зазначених інноваційних рішень здатне забезпечити підвищення валового прибутку підприємства на 20–35% протягом першого року, що відповідає 2–4 млн грн. додаткових фінансових надходжень. У середньостроковій перспективі (2–3 роки) очікуваний економічний ефект може досягати 5–7 млн грн. і більше, що з урахуванням поточних фінансових показників підприємства підтверджує беззаперечну доцільність реалізації інноваційних заходів.

Висновки до Розділу 3

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та запропонованих інноваційних рішень, можна констатувати, що підвищення конкурентоспроможності ПП «АБВ ХІМІЯ» безпосередньо залежить від здатності підприємства адаптуватися до сучасних ринкових умов, інтегрувати цифрові технології та системно розвивати власний інноваційний потенціал. Запропоновані напрями удосконалення управління демонструють комплексний підхід, який охоплює стратегічні, виробничі, організаційні та маркетингові аспекти діяльності підприємства.

Важливо, що інноваційні заходи не лише оптимізують внутрішні процеси, а й формують нову якість взаємодії з клієнтами, підсилюючи

ринкову позицію підприємства. Модернізація товарного портфеля, впровадження екологічних технологій, цифровізація логістики та автоматизація бізнес-процесів створюють умови для зростання доданої вартості продукції та зменшення витрат. Не менш значущим є розвиток компетенцій персоналу, що забезпечує швидку адаптацію до впроваджуваних технологічних змін та підтримує культуру інноваційності.

Економічні розрахунки підтверджують доцільність упровадження інноваційних рішень: оптимізація витрат, збільшення маржинального доходу, скорочення логістичних витрат, а також підвищення продуктивності праці здатні забезпечити суттєве зростання прибутковості. За прогнозами, реалізація запропонованих кроків може підвищити валовий прибуток ПП «АБВ ХІМІЯ» на 20–35% протягом першого року, а в середньостроковій перспективі – сформувати додатковий фінансовий результат у межах 5–7 млн грн..

Таким чином, впровадження інноваційних напрямів розвитку є стратегічно необхідним кроком для ПП «АБВ ХІМІЯ». Комплексність підходу, орієнтація на сучасні технології та системне вдосконалення бізнес-процесів створюють основу для сталого росту, посилення конкурентних позицій та формування довгострокових переваг на ринку.

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, методичних підходів та практичних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства на прикладі ПП «АБВ ХІМІЯ». Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити зміст категорії «конкурентоспроможність підприємства» як інтегральної характеристики, що відображає здатність суб'єкта господарювання створювати і реалізовувати ринково привабливу цінність за умов динамічного зовнішнього середовища. Показано, що ефективне управління конкурентоспроможністю неможливе без поєднання стратегічного, ресурсного та інноваційного підходів.

2. Аналіз діяльності ПП «АБВ ХІМІЯ» продемонстрував, що підприємство має низку вагомих переваг: сформований асортимент у сегменті ЛФМ (лако-фарбові матеріали), монтажної хімії та інструменту, налагоджені B2B-зв'язки, гнучку систему співпраці з клієнтами та ефективну регіональну дистрибуцію. Водночас виявлено проблемні зони, серед яких – висока частка собівартості в структурі витрат, залежність від імпорту, обмежені можливості масштабування логістики та недостатня впізнаваність бренду серед кінцевих споживачів. Проведені SWOT- і TOWS-аналізи дозволили систематизувати сильні та слабкі сторони підприємства, окреслити перспективні можливості зростання та ключові загрози конкурентного середовища.

3. На основі результатів аналітичного етапу сформовано систему інноваційних напрямів удосконалення управління конкурентоспроможністю ПП «АБВ ХІМІЯ». До них віднесено: оновлення та екологізацію товарного портфеля (розширення номенклатури продукції з підвищеною доданою вартістю), оптимізацію логістичних процесів через використання сучасних цифрових рішень, впровадження ERP- та CRM-систем, розвиток цифрового маркетингу, інструментів електронної комерції та програм лояльності. Окремий акцент зроблено на необхідності системного розвитку людського

капіталу, формуванні культури інноваційності та підвищенні кваліфікації персоналу в частині використання цифрових інструментів управління.

4. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих інноваційних рішень. За рахунок зниження логістичних витрат, автоматизації рутинних операцій, підвищення маржинальності асортименту та зростання продуктивності праці підприємство має потенціал збільшити валовий прибуток орієнтовно на 20–35 % у короткостроковій перспективі. У середньостроковому періоді сумарний економічний ефект може сягати 5–7 млн грн., що створює фінансові передумови для подальших інвестицій у розвиток.

5. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що інноваційно орієнтована модель управління є ключовою умовою збереження та посилення конкурентних позицій ПП «АБВ ХІМІЯ» в сучасних ринкових умовах. Системна цифровізація, модернізація бізнес-процесів, екологізація продукції та стратегічний розвиток персоналу формують базу для сталого зростання підприємства, підвищення його рентабельності та зміцнення довгострокових конкурентних переваг. Розроблені в роботі підходи та рекомендації можуть бути використані як практичний інструментарій удосконалення управління на підприємствах подібного профілю, а також становлять підґрунтя для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного та інноваційного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні. *Економіка України*. 2015. № 9. С. 49-65.
2. Державна служба статистики України. Економічна активність населення 2020–2025 рр. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
4. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник /Блакита Г. В., Ситник Г. В., Зубко Т. Л. та ін. К.: Київський національний торгово-економічний університет, 2021. 304 с.
5. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. (156), 2020, С. 129-135.
6. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова та ін. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
7. Коваленко В. М., Шевченко О. А. Цифрові стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі. *Економіка та держава*. 2023. № 6. С. 54–59. DOI: 10.32702/2306-6806.2023.6.54.
8. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
9. Ковальчук К. Ф. Управлінська, фінансова та маркетингова діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: монографія / за заг. ред. Дніпропетровськ: Пороги, 2016. 516 с.

10. Логістика: навч. посіб. / Безугла Л.С., Юрченко Н.І., Ільченко Т.В., Пальчик І.М., Воловик Д.В. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
11. Лупак Р. Л. Л. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
12. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації: монографія /Грінько А. П., Грінько П. Л., Ушакова Н. Г., Андросова Т. В., Кулініч О. А., Помінова І. І., Х.: МОНОГРАФ, 2022. 199 с.
13. Міністерство економіки України. Звіт про програми підтримки бізнесу. 2024. <https://surl.li/arxrdl> (дата звернення: 10.10.2025).
14. NovatorStroy. *Показники та аналіз будівельного сектору першого півріччя 2025 року*. URL: <https://novatorstroy.com> (дата звернення: 10.10.2025).
15. Пархуць Є. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху. *Економіка та суспільство*, 2024. 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-94>
16. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 528 с.
17. Полянська А.С. Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технології управління: монографія, Івано-Франківськ, 2024. 360 с.
18. Пономаренко В. С., Малярець Л. М., Внукова Н. М. та ін. / за заг. ред. Пономаренка В. С. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024. 429 с
19. Сайт ТОВ «НБК Запоріжавтопобутхім». URL: <https://zabh.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
20. Сайт ПП «АБВ ХІМІЯ». URL: <https://abvhimiya.com.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
21. Сайт програми для логістів 4logist <https://surl.li/vmqnfh> (дата звернення: 20.10.2025).

22. Сайт програми ABM TMS – система управління транспортом <https://surl.li/dlrkes> (дата звернення: 18.11.25).

23. Сайт програми BAS business URL: <https://www.bas-soft.eu/soft/bas-mass/bas-accounting/> (дата звернення: 25.11.25).

24. Сидоренко Л. М., Федорова О. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств у контексті цифрової трансформації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2023. № 2. С. 72–80. DOI: 10.30857/2413-0117.2023.2.8.

25. Сунь-Цзи. Мистецтво війни / пер. С. Лесняка. Монографія, Львів: ВСЛ, 2015. 144 с.

26. Ткаченко О. О. Управлінські аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науковопрактичної конференції*, 30 жовтня. 2025 р. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2025 р. С. 224 –206.

27. Ткаченко О. О. Забезпечення конкурентних переваг бізнесу в умовах війни: прямі та непрямі чинники. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення: зб. матеріалів науково-практичної конференції*, 30 квітня 2025 р. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2025. С.212-216.

28. Ткаченко О. О. Інноваційні інструменти удосконалення управління конкурентоспроможністю бізнес організацій. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів*, 12 листопада. 2025 р. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С.403 – 408.

29. Центр економічної стратегії. URL: <https://surl.li/vygzhu> (дата звернення: 10.10.2025).

30. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
31. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.
32. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу: навч. посіб. Харків: Право, 2022. 312 с.
33. Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Сидоров О. А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб., Дніпро: Дніпров. держ. ун-т внутр. справ, 2024. 119 с.
34. Chesbrough H. Open Innovation: монографія, Boston: Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
35. Comparables. AI. Innovative Tools and Techniques for Competitive Analysis. URL: <https://comparables.ai> (дата звернення: 20.10.2025).
36. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21(10–11). P. 1105–1121.
37. ITONICS Innovation Management Software. URL: <https://www.itonics-innovation.com> (дата звернення: 20.10.2025).
38. O'Reilly C., Tushman M. Organizational ambidexterity. *Academy of Management Perspectives*. 2013. Vol. 27(4). P. 324–338.
39. Porter M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985. 558 p.
40. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management. New York: McGraw-Hill, 2003. 944 p.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Таблиця

Штатний розклад ПП «АБВ ХІМІЯ»

Відділ	керівник/посада	Кількість працівників
	Генеральний директор	1
	Виконавчий директор	1
Фінансовий відділ	Фінансовий директор/главбух	1
	бухгалтер	3
	Разом	4
Відділ маркетингу	Керівник відділу маркетингу	1
	маркетолог	2
	Разом	3
Відділ продажів	Керівник	1
	супервайзер	2
	Менеджер з продажів	7
	Менеджер інтернет-магазин	2
	Разом	12
Відділ логістики	Логіст	1
	водії	5
	механік	1
	Разом	7
Склад	Завскладу	1
	Працівники складу	8
	Разом	9
	Всього	37

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства.

Додаток Б.

Таблиця

Баланс ПП «АБВ ХІМІЯ», тис грн.

Активи / Пасиви	2022 р	2023 р	2024 р	2024 р до 2022 р. %
Необоротні активи	1 980	2 250	2 588	30.7
Основні засоби	1 650	1 875	2 156	28.5
Нематеріальні активи	220	250	288	25
Інші необоротні активи	110	125	144	22
Оборотні активи	6 839	7 734	8 894	18
Запаси	2 750	3 125	3 594	29
Дебіторська заборгованість	2 200	2 500	2 875	15
Грошові кошти та еквіваленти	1 650	1 875	2 156	30.6
Інші оборотні активи	239	234	269	18
Разом активи	8 819	9 984	11 482	30.6
Власний капітал	5 046	5 734	6 594	24
Статутний капітал	880	1 000	1 150	17.5
Нерозподілений прибуток	4 166	4 734	5 444	12
Зобов'язання	3 773	4 250	4 888	9
Поточні зобов'язання	2 186	3 121	3 589	20
Кредиторська заборгованість	1 650	1 875	2 156	5
Податкові зобов'язання	536	1 246	1 433	16
Довгострокові зобов'язання	1 587	1 129	1 299	10
Разом пасиви та капітал	8 819	9 984	11 482	30.5

Джерело: сформовано на основі звітності ПП «АБВ ХІМІЯ»

**Показники рентабельності, ліквідності та платоспроможності
ПП «АБВ ХІМІЯ»**

Група	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +/- до 2022 р.
Рентабельність, %	Рентабельність продажу	19.0	19.2	19.8	+0.8
	Рентабельність активів	142	144	149	+7
	Рентабельність власного капіталу	249	251	260	+11
Ліквідність	Поточна ліквідність	3.16	2.48	2.48	-0.68
	Швидка ліквідність	1.81	1.47	1.55	-0.26
	Абсолютна ліквідність	0.76	0.60	0.60	-0.16
Платоспроможність	Автономія	0.58	0.57	0.61	+0.03
	Фінансова залежність	0.38	0.43	0.45	+0.02
	Покриття довгострокових зобов'язань	3.18	4.06	5.07	+1.89
	Маневреність власних обігових коштів	3,066	3,484	4,006	+0.94

Джерело: сформовано на основі звітності ПП «АБВ ХІМІЯ».

Динаміка активів, капіталу та зобов'язань ПП «АБВ ХІМІЯ»

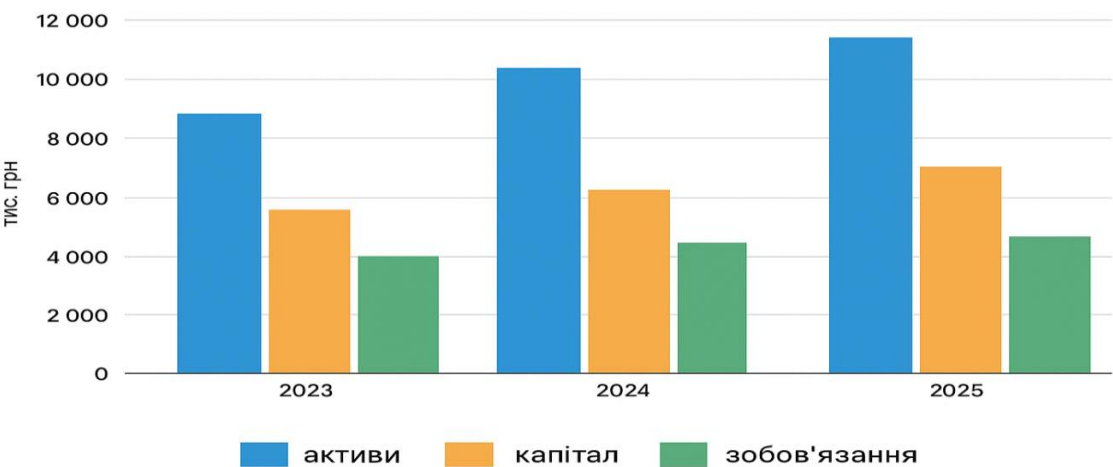


Рис. Динаміка активів, капіталу та зобов'язань ПП «АБВ ХІМІЯ»

Джерело: сформовано на основі звітності ПП «АБВ ХІМІЯ»

Додаток Д

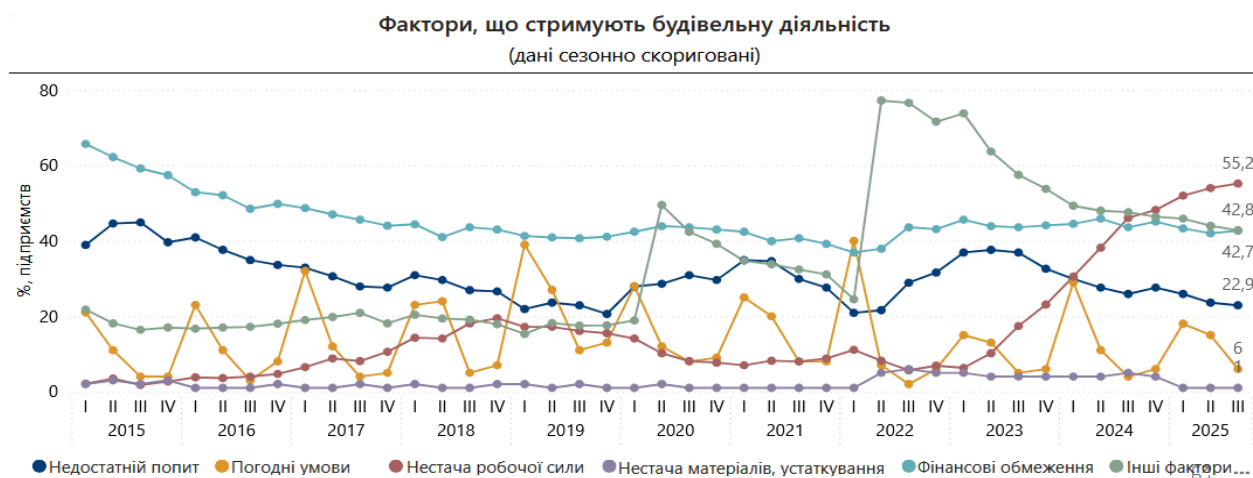


Рис. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі за 2021–2025 роки

Джерело: сайт novatorstroy.com [23].

Додаток Е

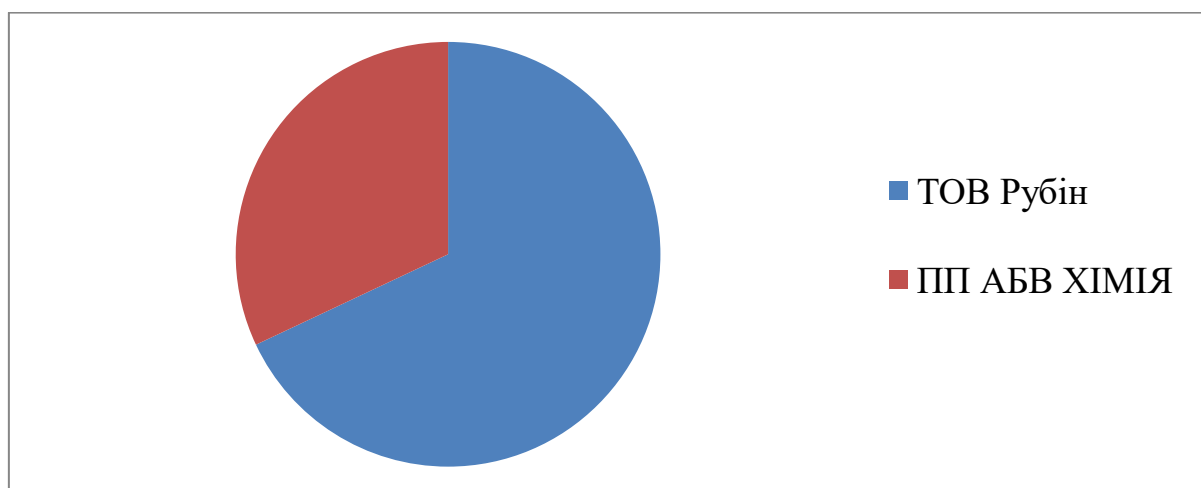


Рис. Розподіл ринку за реалізацією продукції ТМ Hercul

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

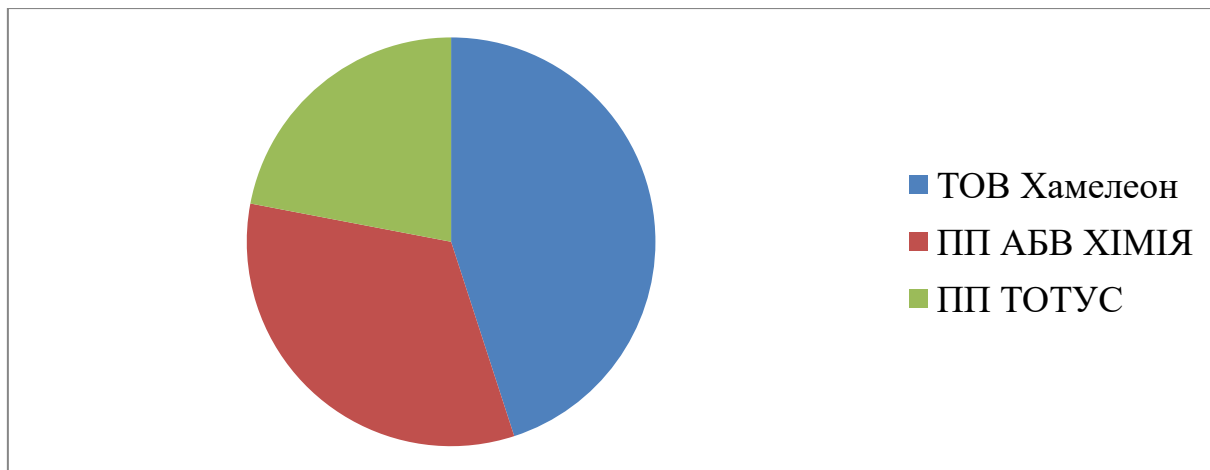


Рис. Розподіл ринку за реалізацією продукції ТМ Belife

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

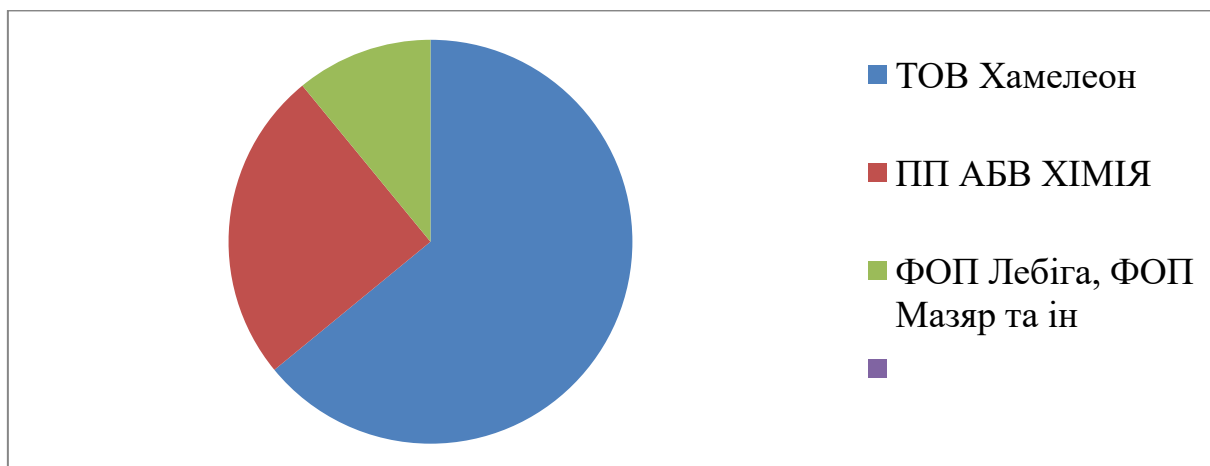


Рис. Розподіл ринку по ТМ Polax

Джерело: сформовано автором на основі власних досліджень.

**Узагальнююча таблиця конкурентного середовища ПП «АБВ
ХІМІЯ»**

Торгівельна компанія	Група товарів / торгівельна марка (наявність в портфелі)				
	Фарби(весь асортимент)	Розчинники	ТМ HERCUL	ТМ Belife	ТМ Polax
ПП «АБВ ХІМІЯ»	+	+	+	+	+
Завод «ПОЛІСАН»	+	-	-	-	-
ТОВ «Рубін»	+	+	+	-	-
ТОВ «Хамелеон»	-	-	-	+	+
ПП «ТОТУС»	+	+	-	+	-
Завод ПП «ЗП»	+	-	-	-	-
Завод Поліколор	+	-	-	-	-
Завод «Дніпроконтакт»	+	-	-	-	-
ФОП Лебіга, ФОП Мазяр	-	-	-	-	+

Джерело: власні дослідження