

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»)**

Виконала: студентка 2 курсу групи  
ЕН-61  
спеціальності 073  
«Менеджмент» освітньо-професійної  
програми  
«Менеджмент організацій»  
\_\_\_\_\_ Дарина ГРИНЕНКО

Керівник наукової роботи: кандидат  
економічних наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Олена МИКОЛЕНКО

Рецензент: доктор економічних наук,  
професор  
\_\_\_\_\_ Олена СЕРГІЄНКО

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет	економічний
Кафедра	економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень	магістр
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма	«Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Завідувач кафедри**  
Лариса ТЕШЕВА

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Гриненко Дарини Володимирівни

1. Тема роботи «Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації (на прикладі ТОВ «Комфі Трейд»)), керівник роботи Миколенко Олена Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, що затверджені наказом вищого навчального закладу від «\_11\_» листопада 2025 року №\_2101-5/4103.

2. Строк подання студентом роботи «02» грудня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: узагальнити теоретико-методичні засади розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації, зробити аналіз конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Комфі Трейд», визначити стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд».

#### 4. План роботи:

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «\_02\_» \_\_вересня\_\_ 2025 р.

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Дарина ГРИНЕНКО

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Олена МИКОЛЕНКО

Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Ірина ТЕРНОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	6
1.1. Підходи до визначення конкурентоспроможності організації.....	6
1.2. Сутність стратегії та етапи її розробки .....	10
1.3. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності організації.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД».....	22
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства .....	22
2.2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Комфі Трейд» .....	26
2.3. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку.....	33
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» .....	47
3.1. Визначення цілей та стратегічних орієнтирів .....	47
3.2. Аналіз стратегічних альтернатив.....	52
3.3. Вибір і формування комбінованої стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд».....	60
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	82

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний ринок роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою в Україні характеризується високою конкуренцією, динамічністю змін та підвищеною невизначеністю, що зумовлена як загальноекономічними факторами, так і впливом воєнного стану, порушенням логістики та зміною купівельної поведінки споживачів. За таких умов підприємства вимушені активно переглядати стратегічні підходи, шукати нові інструменти підвищення конкурентоспроможності та адаптуватися до цифрової трансформації ринку. У контексті діяльності ТОВ «Комфі Трейд» актуальним є визначення стратегічних орієнтирів і розроблення та вдосконалення обґрунтованої стратегії забезпечення конкурентоспроможності, яка відповідала б сучасним викликам галузі та використовувала потенціал підприємства для зміцнення його ринкових позицій.

Аналіз наукових праць свідчить, до питання конкурентоспроможності підприємств досліджували В. Іванюта, Портер М., К. Кузнецова, І. Смолін, Р. Грецький, І. Акімова, О. Кузьмін, Ф. Котлер. Вчені приділяють увагу підходам до формування конкурентних переваг, методам стратегічному аналізу, оцінюванню ринкової позиції підприємства.

*Метою* магістерської роботи є формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації

Реалізація поставленої мети визначає необхідність рішення наступних завдань:

- розкрити теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та процесу її стратегічного забезпечення;
- охарактеризувати сутність, структуру та етапи формування стратегії;
- дослідити сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств;
- здійснити аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Комфі Трейд»;

- визначити конкурентну позицію організації на ринку;
- сформуванати стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд»;
- розробити стратегічні альтернативи розвитку;
- обґрунтувати за запропонувати стратегію забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд»

*Об'єктом дослідження* є процес забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» в умовах ринкової конкуренції.

*Предметом дослідження* є методичні підходи, інструменти та механізми формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд».

Для досягнення поставленої мети використовувалися загальнонаукові й спеціальні *методи дослідження*: аналіз і синтез при узагальненні теоретичних підходів, у процесі інтеграції результатів зовнішнього та внутрішнього аналізу, під час розробки SWOT та визначення стратегічних орієнтирів, у ході обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку, під час розроблення кінцевої стратегії забезпечення конкурентоспроможності; індукція та дедукція для узагальнення окремих результатів аналізу діяльності та зовнішнього середовища ТОВ «Комфі Трейд» у цілісні висновки, для переходу від загальних теоретичних положень стратегічного управління до формування конкретних стратегічних рішень; порівняння для зіставлення показників діяльності у динаміці та в порівнянні з конкурентами з метою визначення його ринкової позиції; економіко-статистичні методи для опрацювання кількісних показників діяльності, оцінювання тенденцій розвитку та виявлення закономірностей у зміні його конкурентоспроможності; методи фінансового аналізу були застосовані для оцінювання фінансового стану, зокрема ліквідності, прибутковості, оборотності та ефективності використання ресурсів, що дозволило визначити фінансові передумови його конкурентоспроможності; SWOT для узагальнення сильних і слабких сторін та можливостей і загроз його зовнішнього середовища з метою формування стратегічних орієнтирів; PESTEL для системного оцінювання впливу

політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і правових чинників на розвиток; VRIO для оцінювання стратегічної цінності ресурсів і компетенцій та визначення їхньої здатності формувати стійкі конкурентні переваги.

Практична значущість полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій і розробленої стратегії у практичній діяльності ТОВ «Комфі Трейд» для підвищення рівня його конкурентоспроможності, зміцнення ринкових позицій та оптимізації управлінських рішень.

За результатами дослідження було взято участь у X Міжнародній студентській науковій конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки», яка відбулася . Було опубліковано тези доповіді на тему: «Використання моделей конкурентоспроможності організації в умовах цифрової економіки».

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, перелік джерел, додатки. Основний зміст викладено на 73 сторінках основного тексту, робота містить 22 таблиці, 2 рисунки та 4 додатки.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

## 1.1. Підходи до визначення конкурентоспроможності організації

Поняття «конкурентоспроможності» є складним, багатогранним та багаторівневим, оскільки охоплює, як ендогенні (внутрішні) фактори, так і зовнішнє середовище. Розгляд дефініції поняття «конкурентоспроможність» є теоретичною основою для подальшого аналізу наукових підходів до її забезпечення. З'ясування змісту цього поняття дозволяє конкретизувати його сутнісні характеристики, межі та структурні елементи, що, у свою чергу, визначає логіку подальшого дослідження.

Конкурентоспроможність розглядали такі вчені як: В. Іванюта, Портер М., К. Кузнєцова, І. Смолін, Р. Грецький, І. Акімова, О. Кузьмін, Ф. Котлер.

Портер визначає конкурентоспроможність як «здатність фірми, галузі чи країни досягати та утримувати перевагу над конкурентами завдяки порівняно ефективнішому використанню ресурсів, інноваціям і створенню унікальної цінності для споживачів» [45]. За Р. Грецьким конкурентоспроможність це «фактори чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами» [9, с. 35]. К. Кузнєцова визначає конкурентоспроможність як «наявність певних переваг (ресурсів) та спроможність і вміння їх правильно використовувати у суперництві з іншими «гравцями» для досягнення своїх цілей» [17].

Таким чином, окреслення визначень створюють фундамент для розуміння поняття конкурентоспроможності.

Доцільно чітко відокремлювати «конкурентоспроможність товару» та «конкурентоспроможність організації», оскільки вони відображають різні рівні конкурентного потенціалу. Конкурентоспроможність товару є складовою

конкурентоспроможності організації та відображає ринкову привабливість продукту в очах споживачів, що є результатом діяльності підприємства. Натомість конкурентоспроможність організації характеризує сукупну здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища: досягати стабільних переваг на ринку, забезпечувати прибутковість і розвиток у довгостроковій перспективі. Вона охоплює не лише питання самої продукції, а й інноваційний потенціал, фінансову стійкість, корпоративну культуру, менеджмент, ресурси.

Розгляд наукової літератури дозволяє виокремити підходи до визначення конкурентоспроможності, які за змістовим наповненням дещо різняться між собою. Така багатозначність зумовлена тим, що конкурентоспроможність відображає здатність організації забезпечувати стійкі переваги на ринку, реагувати на виклики середовища, надавати актуальних продукт, ефективно використовувати наявні ресурси та ефективно працювати з усіма факторами. Поняття «конкурентоспроможність підприємства» можна розглядати з точки зору порівняльного, ресурсного, ринкового або маркетингового, продуктового, атрибутивного, динамічного, функціонального та системного підходів [6]. Кожен із них акцентує увагу на певному аспекті конкурентоспроможності, що дозволяє сформулювати більш цілісне уявлення про її сутність та ефективно формувати самі підходи.

Рівні конкурентоспроможності класифікують залежно від масштабності економічних об'єктів, таких як: товар, підприємство, галузь, територія, країна (національна економіка). Таким чином, існують такі рівні конкурентоспроможності, як [33]:

– конкурентоспроможність продукту – базовий рівень, який визначає наскільки конкретний товар або послуга здатні задовольняти потреби споживачів краще, ніж аналоги конкурентів, також є початковою ланкою у створенні загальної ринкової переваги підприємства. Головними є поєднання ціни, якості, інноваційних властивостей, естетичних і функціональних характеристик тощо;

– конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства успішно конкурувати на певному ринку, забезпечуючи стабільні позиції, прибутковість і розвиток у довгостроковій перспективі. Базується на ефективності управління ресурсами, інноваційним потенціалом, досвіді, гнучкості операційної структури, ринковій репутації та іншому;

– конкурентоспроможність галузі/сектору – відображає здатність певної сфери економіки забезпечувати сталий розвиток і зростання ефективності виробництва. Визначає, наскільки конкретна галузь/сектор може бути рушійною силою економічного розвитку. Важливими індикаторами виступають інноваційність, продуктивність праці, якість продукції, рівень спеціалізації та внутрішньої конкуренції та інші;

– національна конкурентоспроможність – здатність держави забезпечувати високий рівень продуктивності економіки, підтримувати сприятливе інвестиційне середовище та формувати умови для розвитку бізнесу, також є результатом спільного узгодженого розвитку всіх попередніх рівнів. На даному рівні оцінюються показники ВВП на душу населення, рівень інновацій, зайнятість, обсяги експорту, економічну стабільність тощо.

Визначення конкурентоспроможності підприємства неможливе без урахування комплексу факторів, які впливають на неї. На рис.1 показано розподіл їх на ендогенні (внутрішні) та екзогенні (зовнішні). Внутрішні фактори формуються безпосередньо всередині підприємства та перебувають під його контролем. Зовнішні фактори формуються поза межами підприємства й визначають умови, у яких діє підприємства, і впливають на його позиції на ринку. Вони задають умови функціонування та розвитку, створюючи як можливості, так і обмеження для забезпечення конкурентних переваг організації. Також сьогодні до нематеріальних факторів конкурентоспроможності також належить рівень корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що формує репутацію, довіру споживачів та привабливість бренду.

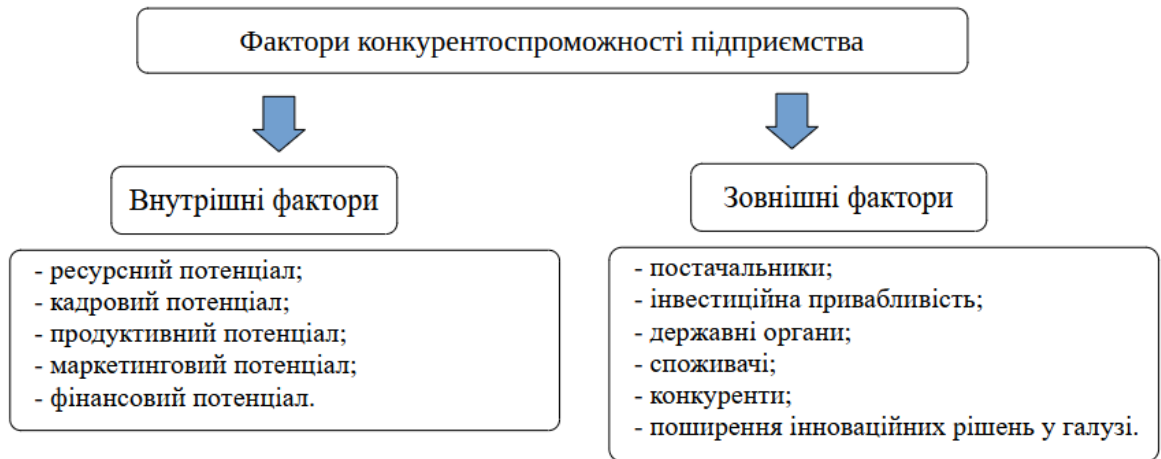


Рис. 1.1 – Фактори конкурентоспроможності підприємства

Джерело: складено на основі [38; 13]

Взаємодія цих груп факторів визначає здатність організації утримувати та посилювати свої конкурентні позиції в довгостроковій перспективі. Деякі фактори більш характерні для виробничих підприємств.

У процесі формування ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності організації важливим етапом є вибір відповідного підходу до її оцінювання. У науковій літературі запропоновано різні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, які відрізняються способами аналізу, набором показників, рівнем деталізації результатів. У теорії та практиці управління виокремлюють, узагальнені в табл. 1.1 підходи.

Таблиця 1.1 – Основні підходи до оцінки конкурентоспроможності

Підхід	Характеристика
Кількісний	Базується на використанні економічних показників (коефіцієнтів, індексів, відносних величин), що дозволяють визначити рівень конкурентоспроможності підприємства в динаміці. Забезпечує об'єктивність оцінки, але залежить від вибору вагових коефіцієнтів.
Якісний	Ґрунтується на експертних оцінках, SWOT-аналізі, евристичних методах. Дає змогу оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, однак має низький рівень формалізації.
Матричний	Передбачає оцінювання конкурентних позицій підприємства за допомогою двовимірних матриць (BCG, Мак-Кінзі, Shell/DPM, PIMS, Ансоффа). Дає наочне уявлення про позицію підприємства на ринку, але обмежений кількістю факторів.

## Продовження таблиці 1.1

Індексний	Базується на розрахунку одиничних індексів за основними напрямками діяльності та їх агрегуванні в інтегральний показник. Узагальнює велику кількість даних, проте не дозволяє глибоко виявити причини отриманих результатів.
Графічний	Використовує візуальні інструменти (радіальні діаграми, профілі, багатокутники конкурентоспроможності). Простий і наочний, але не враховує різну вагомість факторів.
Комплексний	Поєднує кількісні, якісні, матричні та індексні підходи. Дозволяє отримати найбільш повну оцінку, але потребує значного обсягу інформації.
Стратегічний	Орієнтований на визначення конкурентного потенціалу та довгострокових ринкових позицій підприємства.
Тактичний	Використовується для короткострокового аналізу окремих аспектів діяльності підприємства та ухвалення оперативних управлінських рішень.

Джерело: сформовано на основі [28]

## 1.2. Сутність стратегії та етапи її розробки

Трактувати поняття стратегії можна досить широко. Варто розглянути трактування деяких авторів досліджень та публікацій. Так за А. Чендлером стратегія це визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства, а також прийняття курсів дій і розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [35].

Майкл Портер у своїй статті для Harvard Business Review тлумачив поняття стратегії як створення унікальної і цінної позиції, яка базується на особливому наборі видів діяльності, що дозволяє підприємству досягти та підтримувати конкурентну перевагу [39].

Із даних фундаментальних трактувань можна визначити, що стратегія – це довгостроковий напрям розвитку організації, який визначає способи досягнення її цілей, забезпечує раціональне використання ресурсів і створення стійких конкурентних переваг у динамічному середовищі.

Також варто розглянути поняття стратегії конкурентоспроможності, надане в дослідженнях. Так формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності – це системний і поетапний процес розроблення управлінських рішень,

спрямованих на створення та підтримання стійких конкурентних переваг, що базується на аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку, передбачає впровадження інновацій, раціональне використання ресурсів, орієнтацію на потреби споживачів і постійне коригування дій відповідно до змін ринкового середовища [29].

Варто розмежовувати поняття «стратегія», «тактика» та «цілі», адже, хоча вони тісно взаємопов'язані, кожне з них має власне призначення та охоплює різний рівень управлінських рішень. Цілі, визначаючи бажаний результат, до якого прагне організація, вони є довгостроковими та короткостроковими. Стратегія переважно довгострокова, а тактика – короткострокова. Цілі відображають бажані результати діяльності, стратегії – загальний напрям і спосіб досягнення цілей, а тактика – конкретні дії та інструменти реалізації стратегії. Варто також зазначити, що між цими поняттями існує взаємозв'язок, адже цілі визначають орієнтир діяльності, вони є вихідною точкою для формування стратегії, стратегія визначає шлях досягнення цього орієнтиру, а тактика – послідовність практичних дій, що забезпечують реалізацію стратегії. У сукупності вони формують цілісну систему управління розвитком організації, де кожен елемент доповнює інший і забезпечує узгодженість дій на різних рівнях управління.

У процесі функціонування підприємства стратегічні орієнтири не залишаються сталими – вони змінюються залежно від етапу розвитку організації. Кожна стадія життєвого циклу бізнесу потребує власного підходу до управління, планування та використання ресурсів. Для цього варто розглянути класифікацію стратегій за часовим етапом розвитку підприємства. Такий підхід дає змогу систематизувати стратегічні рішення відповідно до конкретних умов діяльності, визначити їхню послідовність і логіку переходу від одного стратегічного стану до іншого. Залежно від етапу розвитку підприємства можна виділити стратегії [7]:

– фундаментальні стратегії – розробляються ще до створення підприємства. Їхня роль полягає у формуванні базових напрямів розвитку,

фінансової політики, системи управління, підходу до розподілу ресурсів. Такими стратегіями є маркетингова, фінансова, операційна й корпоративна;

– стратегії розвитку – формуються після запуску бізнесу, коли вже можна оцінити реальні результати діяльності, після занепаду підприємства. Орієнтовані на розширення масштабів, підвищення ефективності та зміцнення ринкових позицій. До таких стратегій відносяться стратегії концентрації, інтеграції та диверсифікації;

– стратегії підтримки – застосовуються для стабілізації досягнутих результатів, збереження досягнутих конкурентних позицій. Направлені на підтримку ефективного функціонування підприємства без суттєвого розширення чи скорочення. До таких стратегій можна віднести стратегію модифікації продукту чи стратегію підтримання виробничого потенціалу;

– стратегія згасання – використовується на завершальних стадіях життєвого циклу або під час реструктуризації. Спрямована на оптимізацію ресурсів, скорочення неприбуткових напрямів чи підготовку до повного припинення діяльності.

Критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності є охоплення ключових напрямів діяльності підприємства, серед яких інноваційно-технологічний розвиток, диференціація продукції, ефективне ціноутворення, маркетинг і брендинг, покращення організаційної структури та управління, вивчення зовнішнього середовища та адаптація до змін [29.]. Реалізація цих напрямів дасть змогу підвищувати якість і привабливість продукції, оптимізувати витрати, формувати лояльність споживачів і своєчасно реагувати на ринкові виклики, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги підприємства.

Інноваційно-технологічний розвиток дає змогу забезпечувати необхідний рівень конкурентоспроможності продукції на глобальних ринках, вимагаючи систематичного впровадження як радикальних, так і удосконалюючих інновацій, знижувати витрати та підвищувати якість продукції та послуг.

Диференціація продукції дає підприємству захист від конкурентів, підвищує привабливість для покупців і може бути досягнута через інноваційно-технологічний розвиток, спеціалізацію продукції або надання додаткових послуг.

Ціноутворення дозволяє регулювати вартість продукції на ринку, забезпечуючи прибутковість та доступність для покупця.

Маркетинг і брендинг концентрується на формуванні довготривалих стосунків зі споживачем та забезпеченні лояльності до бренду, на привертанні уваги.

Гнучкість і здатність реагувати на зміни в попиті допомагають своєчасно адаптувати асортимент та комунікації.

Покращення організаційної структури та управління передбачає роботу з оптимізацією внутрішніх процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, зниження адміністративних витрат і посилення адаптивності організації.

Вивчення зовнішнього середовища та адаптація до змін передбачає постійний моніторинг економічних, політичних, соціальних і технологічних тенденцій, а також прогнозування змін у законодавстві та споживчій поведінці, що дозволяє підприємству своєчасно коригувати стратегічні пріоритети.

Процес формування стратегії конкурентоспроможності організації має комплексний характер і передбачає врахування низки взаємопов'язаних складових, що забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Це створює особливості формування стратегії конкурентоспроможності організації. Насамперед важливим є аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості та загрози зовнішнього середовища, зрозуміти потреби споживачів і позицію конкурентів. На основі такого аналізу формується фундамент для розроблення подальших стратегічних рішень.

Нижче, у табл. 1.2, наведено основні етапи розробки стратегії конкурентоспроможності підприємства, що відображають послідовність аналітичних та планових заходів.

Таблиця 1.2 – Етапи розробки стратегії забезпечення конкурентоспроможності

№	Етап	Заходи
1	Аналіз структури та рушійних сил галузі діяльності підприємства	Аналіз галузі: життєвий цикл, розмір, темпи росту, проникнення. Аналіз п'яти сил конкуренції згідно з Майклом Портером. Аналіз зовнішнього середовища (PESTEL-аналіз) та оцінка змін зовнішнього середовища. Виявлення ключових рушійних сил в галузі.
2	Аналіз конкурентів. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства. Аналіз споживачів.	Ідентифікація основних конкурентів. Порівняльний аналіз конкурентів. Аналіз споживачів. Аналіз внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства. Оцінка конкурентних переваг підприємства. Визначення точок входу на ринок та ніш, які недоохоплені.
3	Виявлення та оцінювання альтернатив досягнення переваг. Аналіз різновидів конкурентних стратегій.	Розробка альтернатив конкурентних стратегій. Оцінювання кожної альтернативи за критеріями: ресурсна здійсненність, відповідність ринковим умовам, ризики, фінансові наслідки, час до реалізації. Визначення пріоритетних варіантів та сценаріїв. Аналіз впливу кожної стратегії на конкурентну позицію підприємства.
4	Вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій	Вибір однієї або комбінації стратегій. Формування системи стратегій. Визначення цілей та показників для обраної стратегії. Розробка плану впровадження. Формулювання політик, принципів і корпоративної культури, що підтримують стратегію.
5	Реалізація стратегії в контексті діяльності підприємства	Організаційне забезпечення. Розподіл ресурсів. Впровадження заходів. Комунікація щодо стратегії всередині підприємства. Моніторинг ходу реалізації.
6	Оцінка результатів реалізації конкурентної стратегії, коригування виявлених невідповідностей	Визначення системи показників КРІ для оцінки реалізації. Збір даних, аналіз результатів. Ідентифікація причин відхилень. Коригування стратегії. Перезапуск циклу.

Джерела: складено за джерелами [5], [13.]

Постійний моніторинг ефективності стратегії є однією з ключових умов її успішної реалізації. Він полягає у регулярному відстеженні результатів діяльності

підприємства та зіставлення їх із запланованими орієнтирами. Це дає змогу своєчасно виявляти відхилення, оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей і, за потреби, коригувати подальші дії відповідно до змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі [29]. Таким чином стратегія залишається актуальною та підвищує шанси організації на збереження конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства варто розглянути ряд кількісних показників. Часто використовуваним є інтегральний метод [4]. Для нього розглядаємо показники: витрати на одиницю продукції, фондівіддачу, рентабельність товару, продуктивність праці, загальну ефективність виробничого потенціалу, коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт обіговості обігових засобів, загальна ефективність фінансового потенціалу, рентабельність продаж, коефіцієнт нереалізованої продукції, ефективність здійснення збутових заходів, якість обслуговування клієнтів. Об'єднання усіх показників у інтегральний коефіцієнт дозволяє отримати загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства, враховуючи фінанси, ефективність процесів, маркетинг і клієнтський досвід. Наведений інтегральний метод більш характерний для виробничих підприємств.

Для оцінювання конкурентоспроможності підприємства варто також розглядати окремі якісні методи оцінки конкурентоспроможності. Вони дають змогу проаналізувати нематеріальні аспекти діяльності компанії, такі як позицію компанії на ринку, зовнішні чинники, що впливають на ефективність діяльності, імідж бренду, задоволеність споживачів, інноваційність, корпоративну культуру та ефективність управління. Саме ці чинники визначають довгострокову конкурентну перевагу, особливо у сфері електронної комерції, де важливу роль відіграють довіра клієнта, зручність онлайн-платформи та якість комунікацій. Такими методами є, наведені в табл. 1.3, SWOT-аналіз, SPACE, PESTEL, STEP, VRIO, метод експертних оцінок, евристичні методи, п'ять сил Портера тощо, а також McKinsey та BCG. Їх варто застосовувати на регулярній основі,

систематично, щоб своєчасно відстежувати зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Таблиця 1.3 – Основні методи оцінки конкурентоспроможності

Назва	Опис	Застосування
PESTEL	Метод стратегічного аналізу. Оцінює вплив зовнішніх факторів макросередовища: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних, правових.	Виявлення зовнішніх можливостей і загроз.
П'ять сил Портера	Модель аналізу галузевої конкуренції, що враховує силу постачальників, покупців, загрозу нових конкурентів, заміників і рівень суперництва в галузі.	Визначення привабливості ринку, оцінки інтенсивності конкурентної боротьби.
VRIO	Ресурсний підхід. Оцінює внутрішні ресурси підприємства за чотирма категоріями: цінність, рідкість, лімітованість, організація.	Виявлення стійких конкурентних переваг на основі внутрішнього потенціалу організації.
Експертні оцінки	Метод якісного аналізу. Базується на думках фахівців і професіоналів галузі.	Оцінювання важливості факторів конкурентоспроможності та прогнозування ринкових тенденцій.
Евристичні методи	Ґрунтуються на інтуїтивних судженнях, досвіді й логічних припущеннях експертів.	Визначення альтернативних стратегічних рішень або сценаріїв розвитку за відсутності повних даних.
SWOT	Інструмент стратегічного аналізу. Поеднує оцінку внутрішніх сильних і слабких сторін із зовнішніми можливостями й загрозами.	Визначення пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності.
SPACE	Матричний метод. Враховує фінансову силу, конкурентні переваги, привабливість галузі та стабільність середовища.	Визначення оптимального стратегічного напрямку (агресивний, конкурентний, консервативний, оборонний).
BCG	Матриця. Класифікує продукти або бізнес-напрями на «зірки», «дійних корів», «важких дітей» і «собак».	Розподіл ресурсів між напрямками діяльності та оцінки конкурентних позицій.
McKinsey	Багатофакторна матриця. Оцінює бізнес-напрями за привабливістю ринку та конкурентоспроможністю підприємства.	Визначення стратегічних пріоритетів та ефективного портфельного управління.

Джерело: складено автором

Окрім якісних інструментів, що дозволяють оцінити стратегічні позиції підприємства та визначити напрями його розвитку, у процесі формування стратегії важливо застосовувати також і кількісні методи аналізу. Вони забезпечують об'єктивне вимірювання ефективності використання ресурсів, фінансової стійкості та результативності операційної діяльності. Саме фінансово-економічні показники, наведені в табл. 1.4, дають змогу оцінити реальний стан підприємства, виявити тенденції його розвитку та встановити динаміку ключових параметрів, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність. Їх систематичне застосування слугує підґрунтям для ухвалення стратегічних управлінських рішень, а також дозволяє відстежувати, наскільки успішно реалізується обрана стратегія у короткостроковому та довгостроковому періоді.

Таблиця 1.4 – Основні фінансово-економічні показники підприємства та алгоритми їх розрахунку

Показник	Алгоритм розрахунку показника
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи/Поточні пасиви.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Поточні активи без вартості товарно-матеріальних запасів/Поточні пасиви.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Високоліквідні активи/Поточні пасиви.
Рентабельність активів	Балансовий прибуток/Сума виручки від реалізації продукції та від позареалізаційних операцій.
Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток/Середня за період вартість власного капіталу.
Оборотність основного капіталу, оборотів	Чистий дохід від реалізації/Середньорічний розмір основного капіталу.
Період оборотності дебіторської заборгованості	Кількість днів у періоді/Оборотність дебіторської заборгованості.
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	Чистий дохід від реалізації/Середньорічний розмір дебіторської заборгованості.
Період оборотності запасів, днів	Кількість днів у періоді/Оборотність запасів.
Оборотність запасів, оборотів	Собівартість реалізованої продукції/Середньорічний розмір запасів.
Тривалість операційного циклу, днів	Час обороту коштів у розрахунках+Період оборотності запасів.

Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	Кількість днів у періоді/Оборотність кредиторської заборгованості.
Оборотність кредиторської заборгованості, оборотів	Собівартість реалізації/Середньорічний розмір кредиторської заборгованості.
Період оборотності власного капіталу, днів	Кількість днів у періоді/Оборотність власного капіталу.
Оборотність власного капіталу, оборотів	Середньорічний розмір власного капіталу/Чистий дохід від реалізації.
Тривалість фінансового циклу, днів	Тривалість операційного циклу/Період оборотності кредиторської заборгованості.
Коефіцієнт оборотності активів (за рік)	Виручка від продажів/Середньорічна вартість активів.

Джерела: [14; 21; 38.]

Середньорічні розміри основного капіталу, власного капіталу, дебіторської заборгованості, запасів, кредиторської заборгованості розраховуються як середнє значення на початок та на кінець звітнього періодів.

Рентабельність є показником ефективності діяльності підприємства, який показує, наскільки ефективно підприємства використовує вкладений капітал і свої ресурси, вона допомагає оцінити, наскільки вигідно працює бізнес, а саме прибутковість коштів власників та результативність використання всіх активів для отримання прибутку [27]. Коефіцієнти ліквідності відображають здатність підприємства своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів, що показує, наскільки організація фінансово стійка в короткостроковому періоді [21]. Ділова ж активність відображає інтенсивність використання ресурсів підприємства та здатність швидко оновлювати оборотні кошти, що показує ефективність ведення господарської діяльності в мінливих ринкових умовах [38].

### 1.3. Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності організації

Сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства базуються на інтеграції цифрових технологій, соціальної відповідальності бізнесу, інноваційного менеджменту та глибокого розуміння поведінки споживачів у новій економіці.

Сучасне ринкове середовище характеризується високим динамізмом, глобалізацією та стрімкою цифровою трансформацією. Ці безпрецедентні зміни вимагають від підприємства переосмислення традиційних підходів до забезпечення конкурентоспроможності. Успіх більше не визначається лише внутрішніми ресурсами, а залежить від здатності компанії до швидкої адаптації та стратегічної взаємодії [8]. Стратегічний аналіз повинен зосередитися на ключових векторах, які формують нову архітектуру створення цінності.

Сучасний підхід вимагає розглядати використання персоналу, як ключового чинника конкурентоспроможності, який ставить персонал основним активом, носієм знань та інновацій, людським капіталом, що здатен трансформуватися в інтелектуальний капітал [15.].

Інструменти штучного інтелекту (ШІ) знаходять застосування в управлінні конкурентоспроможністю, оскільки вони можуть обробляти величезні обсяги даних і надавати цінну інформацію, автоматизуючи збір і аналіз даних, що дозволяє компаніям швидше отримувати інформацію та реагувати на зміни на ринку, а також виконувати такі завдання, як SWOT-аналіз і формулювання стратегії [36.]. Варто також враховувати, що впровадження ШІ несе ризики, пов'язані з упередженістю даних та непрозорістю алгоритмів, що може призводити до дискримінаційних рішень або помилок. Особливо на дані ризики варто звертати увагу, коли підприємство буде мати ціль провести комплексний пошук даних або провести весь SWOT-аналіз, обираючи загальні моделі ШІ, що будуть опиратися на інформацію в мережі. Кращу результативність будуть мати ШІ сформовані на основі даних підприємства, проте вони також обмежені, а у

випадку використання даних споживачів, то і виникають проблеми конфіденційності.

Паралельно з розвитком технологій трансформується й поведінка клієнтів. Одним із її проявів є RORO-поведінка (Research Online – Purchase Offline), коли споживачі спочатку шукають та аналізують інформацію про товар в інтернеті, порівнюють характеристики, відгуки, ціни, але здійснюють покупку офлайн, у фізичному магазині [48.]. Така поведінка змушує поєднувати онлайн- і офлайн-канали збуту, розвивати омніканальні стратегії, удосконалювати клієнтський досвід і підвищувати рівень довіри до бренду. Через такі дії підприємства отримують можливість краще розуміти мотиви своїх клієнтів, оптимізувати асортимент, підвищувати лояльність споживачів і знижувати ризики втрати покупців у процесі переходу між каналами. У результаті здатність підприємства ефективно взаємодіяти з клієнтом у різних середовищах стає ключовим чинником його конкурентоспроможності.

Крім того, сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю змістилася від чистого суперництва до моделі, що поєднує конкуренцію та кооперацію. Забезпечення стійких переваг вимагає формування стратегічних альянсів та бізнес-екосистем, які охоплюють увесь виробничо-збутовий ланцюг, децентралізуючи відповідальність та забезпечуючи синергетичний ефект [15.]. Ця трансформація обумовлена тим, що конкуренцію продуктів замінює конкуренція екосистем, яка стає стратегією диверсифікованого зростання, а головним джерелом конкурентної переваги є використання ресурсів партнерів [20.]. Таким чином, ключовою проблемою успіху екосистем є узгодження дій і мотивація партнерів дотримуватися правил для колективного створення більш інтегрованої цінності. ESG є набором критеріїв, що використовуються для оцінки діяльності компанії з точки зору її сталого розвитку та соціальної відповідальності. Дотримання принципів ESG впливає на фінансову стабільність, ділову репутацію та забезпечує доступ до відповідальних інвестицій. Застосування цієї концепції виступає інноваційною стратегією, яка стимулює підприємства до активного залучення інноваційних технологій для створення внутрішнього узгодження

даних та демонстрації прогресу в досягненні цілей сталого розвитку [22]. В Україні наразі можна провести комплексну оцінку ESG-ризиків компанії, про що було презентовано на пресконференції «ESG для бізнесу й держави: правила та інструменти відповідального управління» [25]. Перевірку можна здійснити в системі YouControl [47].

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування та забезпечення конкурентоспроможності організації в умовах сучасного ринку. Визначено, що конкурентоспроможність є багаторівневою категорією, яка залежить від ефективної взаємодії внутрішніх ресурсів та адаптації до зовнішніх факторів. Розглянуто основні методи оцінювання (SWOT, PESTEL, VRIO, фінансовий аналіз), які дозволяють комплексно діагностувати стан організації. встановлено, що сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності базуються на цифровій трансформації, використанні штучного інтелекту, омніканальності та розвитку бізнес-екосистем.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КОМФІ  
ТРЕЙД»

## 2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» засноване 18.02.2010 року [33].

Повне найменування товариства: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМФІ ТРЕЙД».

Адреса Товариства: 49100, Україна, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, бульвар Слави, будинок 6б кімната 413.

Станом на 1 лютого 2025 року має 110 магазинів [3].

Вказаний статутний капітал Товариства 4000000 грн. Увесь статутний капітал (100%) був внесений COMFY HOLDINGS LIMITED (КОМФІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД) 20, СОТІРАКІ МАРКІДІ, КОРПУС №А, БЛОК 6, 8036, ПАФОС, КІПР. Держава не має частки в підприємстві.

Основний вид діяльності Товариства: 47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення. Інших видів діяльності вказано близько 22.

В організаційній структурі ТОВ «Комфі Трейд» найвищою ланкою є власники підприємства. Далі – наглядова рада та генеральний директор, який здійснює загальне керівництво діяльністю компанії та координує роботу основних підрозділів. Надалі організаційна структура розгалужується. До основних управлінських ланок належать e-commerce-директор, директорка з маркетингу, ІТ-директор, комерційний директор, операційна директорка, фінансова директорка, директор зі стратегічного розвитку, директор департаменту безпеки та правової роботи, директорка з розвитку бізнесу, директор з дистрибуції та логістики, директор юридичного департаменту [17]. Така організаційна структура

забезпечує ефективну координацію між підрозділами, сприяє оперативному прийняттю управлінських рішень та досягненню стратегічних цілей підприємства.

ТОВ «Комфі Трейд» перебуває на стадії активного розвитку, що підтверджується зростанням обсягів продажів, розширенням асортименту та вдосконаленням формату магазинів.

Здійснює участь у тендерах із державними та комерційними замовниками [33]. Динаміка обсягів продажів на тендерах збільшується з 2021 по 2024 рік. Це може свідчити про розширення участі компанії у великих проєктах, підвищення конкурентоспроможності. За 2025 рік повної інформації про тендери немає.

У своєму інтернет-магазині ТОВ «Комфі Трейд» пропонує товари за такими категоріями: енергозабезпечення, смартфони та телефони, ноутбуки, планшети та комп'ютерна техніка, техніка для кухні, техніка для дому, телевізори та мультимедіа, смарт-годинники та гаджети, аудіо, фото та відео, ігрові консолі та геймінг. Також організація практикує продаж супутніх товарів [46]. Такі товари знаходяться в категоріях для краси і здоров'я, посуд, побутова хімія, текстиль та декор, дім, відпочинок та зоотовари, дитячі товари, інструмента і автотовари, OUTLET, сервіси, підписки та софт.

У 2024 році Forbes Ukraine опублікував в своєму електронному журналі 30 найбільших гравців e-commerce в Україні [25]. Асоціація ритейлерів України обрала з цього переліку 15 ритейлерів, з найбільшими об'ємами продажів [1]. До них увійшло ТОВ «Комфі Трейд», зайнявши друге місце. Згідно з цим топом, конкурентами підприємства є ТОВ «Розетка. УА», що є лідером, ТОВ «Аліекспрес», ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «АЛЛО», ТОВ «Сільпо-фуд», ТОВ «Мейкап трейдінг», ТОВ «Єва», ТОВ «Фокстрот», ТОВ «АТБ-маркет». Варто зазначити, що ТОВ «Розетка. УА» займає перше місце зі значним відривом від ТОВ «Комфі Трейд». Чотири з десяти підприємств є маркетплейсами, а не лише інтернет-магазином, один є маркетплейсом, але не інтернет-магазином – ТОВ «Аліекспрес».

У 2024 році ТОВ «Комфі Трейд» посіло 5 місце в рейтингу роздрібної торгівлі за власним індексом OpenDataBot, піднявшись на дві позиції, порівняно з 2023 роком – 7 місце, при цьому виторг компанії зріс на 66,66% [30].

У 2025 році компанія отримала номінації UCXE 2025, всеукраїнській премії клієнтського досвіду [29]. У номінації «Кращий CX-кейс із використання зворотного зв'язку» посіла 3 місце, розділивши його з Uklop. У номінації «Кращий CX-кейс із застосування Employee Experience» – 2 місце. У номінації «Кращий кейс із персоналізованого CX – 2 місце. Варто зауважити, що в 2024 році в багатьох номінаціях ТОВ «Комфі Трейд» зайняла перше місце: «Краща практика антикризових CX-рішень», «Кращий клієнтський досвід у контакт-центрі», «Кращий онлайн клієнтський досвід», «Найкращий омніканальний клієнтський досвід» [28]. Проте також варто зазначити, що номінації також були трохи іншими.

На 7 церемонії нагородження RAU Awards-2024 ТОВ «Комфі Трейд» посів 1 місце як ритейлер року в сегменті техніки, електроніки та гаджетів і у номінації «Інноваційний ритейлер року» [45].

У 2024 році зайняв 1 місце в премії HR Pro Awards в номінації навчання та розвитку із проектом «Корпоративний університет COMFY.FEED» [2].

Відобразимо у табл. 2.1 деякі показники фінансового стану ТОВ «Комфі Трейд», які дають змогу оцінити рівень рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.1 – Показники фінансового стану підприємства ТОВ «Комфі Трейд» за 2024 рік

Показник	Значення
Рентабельність продукції	23,89%
Частка основних засобів в активах підприємства	8,74%
Коефіцієнт фінансової залежності	56,58%
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	55,58%
Поточна платоспроможність	-5 971 952

Джерело: складено за [33]

Показник рентабельності продукції досить високий – 23,89%, що свідчить про прибутковість операційної діяльності. Компанія ефективно формує ціну та контролює витрати, що є ознакою конкурентоспроможності на ринку. частка основних засобів низька, проте це нормально для ТОВ «Комфі Трейд», адже компанія працює, здебільшого, з роздрібною торгівлею. Понад половину активів профінансовано за рахунок позикових коштів – 56,58%, що означає про високу залежність від кредиторів. Негативне значення поточної платоспроможності свідчить, що підприємство має більше короткострокових зобов'язань, ніж оборотних активів.

Окремим елементом конкурентоспроможності підприємства є стан та динаміка людського капіталу, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності операційних процесів, розвитку сервісу та підтримці стандартизованих бізнес-процесів у масштабній торговельній мережі. Розглянемо деякі показники в табл. 2.2 для оцінки кадрового потенціалу ТОВ «Комфі Трейд».

Таблиця 2.2 – Показники людського капіталу ТОВ «Комфі Трейд» за 2022-2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Середні зарплата до оподаткування, грн	23719	24910	35311
Кількість працівників, чол.	3141	4262	4534

Джерело: [33]

Навіть в умовах нестабільної економіки, міграції кадрів ТОВ «Комфі Трейд» два роки після зменшення чисельності персоналу у 2022 році демонструє тенденцію до відновлення та зростання людського капіталу. У 2023-2024 роках підприємство збільшило кількість працівників на 1393, що свідчить про розширення діяльності та активізацію бізнес-процесів. Паралельно спостерігається постійне зростання середньої заробітної плати, що може бути індикатором підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку праці, збільшення інвестицій у розвиток людського капіталу, проте варто також

враховувати можливий вплив інфляційного чинника. Збільшення номінальної зарплати може частково відображати компенсацію втрат купівельної спроможності.

## 2.2. Оцінка ефективності діяльності ТОВ «Комфі Трейд»

Оцінка ефективності дозволяє визначити, наскільки раціонально використовуються наявні ресурси та які результати забезпечує операційна діяльність. Для ТОВ «Комфі Трейд», яке працює у сфері роздрібною торгівлі побутовою технікою та електронікою в умовах високої конкуренції та коливань споживчого попиту, показники ефективності мають особливе значення.

Аналіз основних показників діяльності варто проводити для базової діагностики стану підприємства, оскільки він дає змогу оцінити ефективність його функціонування, виявити тенденції розвитку та визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо показники за даними балансу станом на 31.12.2022 рік, 31.12.2023 рік та 31.12.2024 рік, звіту про фінансові результати станом на 2022, 2023, 2024 роки та відобразимо у табл. 2.3, адже вони є ключовими показниками ефективності діяльності підприємства, які відображають результативність використання ресурсів та здатність компанії генерувати дохід у конкурентному середовищі.

Таблиця 2.3 – Порядок формування прибутку ТОВ «Комфі Трейд»

Показник	2022	2023	2024
Чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції	16 579 935,00	27 632 364,00	34 958 249,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13 124 646,00	22 303 991,00	28 112 104,00
Валовий прибуток	3 455 289,00	5 328 373,00	6 846 145,00
Адміністративні витрати	520 429,00	596 984,00	940 595

## Продовження таблиці 2.3

Інші операційні витрати	354 063,00	243 721,00	242 418,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток/збиток	23 017,00	51 905,00	105 217,00
Інші витрати	19 358,00	5 349,00	4 102,00
Чистий фінансовий результат: прибуток/збиток	2 001,00	40 302,00	25 511,00

Джерело: офіційна звітність ТОВ «Комфі Трейд».

Провівши аналіз порядку формування прибутку, бачимо, що:

- у 2022-2024 роках спостерігається стале зростання чистого доходу від реалізації: з 16,58 млн грн у 2022 році до 34,96 млн грн у 2024 році. Темпи приросту є високими: у 2023 році вони становлять 66,6%, а у 2024 – 26,5%. Це свідчить про підвищення попиту на продукцію компанії та ефективність її збутової політики;
- собівартість реалізованої продукції також зростає, але її динаміка випереджає приріст валового прибутку. Це вказує на можливе збільшення закупівельних цін, логістичних витрат або зниження маржинальності товарів;
- адміністративні витрати істотно зросли, особливо великим є зростання у 2024 році — 58%. Це може бути пов'язано з масштабуванням діяльності або зростанням витрат на управління. Водночас, інші операційні витрати у 2023-2024 роках скоротилися, що свідчить про оптимізацію окремих напрямів витрат;
- операційний прибуток підприємства демонструє позитивну динаміку, зрісши на 82,2 тис грн у період з 2022 до 2024 рік, що свідчить, що діяльність компанії в операційному сегменті є ефективною, хоча абсолютні значення залишаються порівняно невисокими через значний рівень витрат;
- попри зростання операційного прибутку, чистий фінансовий результат залишається нестабільним, що може свідчити про потребу в подальшому контролі фінансових потоків та витратної частини бізнесу.

Для більш детальної оцінки ефективності діяльності ТОВ «Комфі Трейд» розглянемо деякі групи показників окремо та проаналізуємо їх динаміку за останні 3 роки.

Рентабельність відображає здатність підприємства генерувати прибуток і ефективно використовувати свої ресурси. У табл. 2.4 розглянуто рентабельність продукції, продажу, активів та власного капіталу для ТОВ «Комфі Трейд», що дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство перетворює витрати та активи на фінансовий результат.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «Комфі Трейд» у 2022 - 2024 роках

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність продажу	0,01%	0,15%	0,07%
Рентабельність активів	0,04%	0,75%	0,33%
Рентабельність власного капіталу	1,51%	25,94	15,52%

Джерело: складено автором.

Аналіз показників рентабельності у 2022-2024 роках показує, що рентабельність продажу залишалася низькою, зростаючи з 0,01% у 2022 році до 0,15% у 2023 році, а у 2024 році знизилася до 0,07%, що свідчить про нестабільну маржинальність продажів. Рентабельність активів також залишалася на низькому рівні, попри збільшення на 0,71% у 2023, зменшилася до 0,33% у 2024 році. Це вказує на обмежену ефективність використання наявних ресурсів підприємства, включаючи як основні, так і оборотні активи. Рентабельність власного капіталу демонструє значну волатильність: із 1,51% у 2022 році вона різко зросла до 25,94% у 2023 році та знизилася до 15,52% у 2024 році. Така динаміка відображає сильний вплив операційних результатів, структури витрат та фінансового управління на прибутковість капіталу, а також вказує на залежність ефективності використання власних коштів від контролю витрат і оптимізації управлінських рішень.

Аналіз чистого прибутку разом із рентабельністю показує, що хоча виручка та воловий прибуток ТОВ «Комфі Трейд» зростали протягом 2022-2024 років, абсолютні значення чистого фінансового результату залишаються низькими й нестабільними. Порівняно з високими темпами приросту доходу, рентабельність продажу та активів демонструє недостатню ефективність управління витратами й використання ресурсів. Це свідчить про необхідність оптимізації собівартості продукції, контролю адміністративних та операційних витрат, а також підвищення ефективності використання активів і власного капіталу для забезпечення стійкого фінансового результату та підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

У табл. 2.5 подано розрахунки коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності, що дає змогу оцінити фінансову стійкість ТОВ «Комфі Трейд» та визначити рівень його платоспроможності в умовах змінного середовища.

Таблиця 2.5 – Показники ліквідності ТОВ «Комфі Трейд»

Показники	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,91	0,91	0,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,44	0,48
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,28	0,31

Джерело: складено автором.

Згідно з аналізом показників ліквідності у 2022-2024 роках показує, що коефіцієнт поточної ліквідності залишився майже незмінним — на рівні 0,9-0,91, що нижче нормативного значення 2, достатнього для забезпечення повної фінансової стійкості. Підприємство має обмежену здатність своєчасно покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який коливався від 0,44 до 0,49, також залишається низьким, що вказує на недостатню частку ліквідних активів у структурі оборотних ресурсів. Абсолютна ліквідність підприємства протягом трьох років була на рівні 0,28-0,36,

що свідчить про обмежену можливість покривати короткострокові зобов'язання виключно грошовими коштами.

Загалом, показники ліквідності ТОВ «Комфі Трейд» свідчать про помірну фінансову стійкість і обмежену платоспроможність у короткостроковому періоді. Для підвищення фінансової надійності підприємству доцільно оптимізувати структуру оборотних активів, збільшивши частку ліквідних коштів, або скоротивши короткострокові зобов'язання, що дозволить забезпечити своєчасне виконання фінансових зобов'язань у змінних ринкових умовах.

Для комплексної оцінки ефективності діяльності ТОВ «Комфі Трейд» важливо розглянути показники ділової активності підприємства, які характеризують ефективність використання його ресурсів та швидкість обігу капіталу. Такі показники дозволяють оцінити, наскільки оперативно компанія реалізує продукцію, управляє запасами, дебіторською та кредиторською заборгованістю, а також ефективність використання власного та основного капіталу. На основі цих даних можна визначити оборотність активів і капіталу, тривалість операційного та фінансового циклу, що є важливими критеріями оцінки продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. У табл. 2.6 наведено відповідні показники ділової активності ТОВ «Комфі Трейд» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.6 – Показники ділової активності ТОВ «Комфі Трейд» за 2022-2024 роки

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації	16 579 935,00	27 632 364,00	34 958 249,00
Середньорічний розмір основного капіталу	458 274,50	503 117,00	688 484,00
Середньорічний розмір власного капіталу	132 431,50	155 338,00	164 393,00

## Продовження таблиці 2.6

Середньорічний розмір дебіторської заборгованості	608 501,50	688 768,00	1 088 752,00
Середньорічний розмір запасів	1 774 322,50	2 501 087,00	3 506 314,00
Середньорічний розмір кредиторської заборгованості	4 486 453,50	5 247 708,50	7 559 922,00
Чисті збитки	-	-	-
Собівартість реалізації	13 124 646,00	22 303 991,00	28 112 104,00
Оборотність основного капіталу, оборотів	36,18	54,92	50,78
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	13,40	9,10	11,40
Оборотність дебіторської заборгованості, оборотів	27,25	40,12	32,11
Період оборотності запасів, днів	49,34	40,93	45,65
Оборотність запасів, оборотів	7,40	8,92	8,02
Тривалість операційного циклу, днів	62,74	50,03	57,05
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	124,77	85,88	98,42
Оборотність кредиторської заборгованості, оборотів	2,93	4,25	3,72
Період оборотності власного капіталу, днів	2,92	2,05	1,72
Оборотність власного капіталу, оборотів	125,20	177,89	212,65
Тривалість фінансового циклу, днів	-62,03	-35,85	-41,38
Коефіцієнт оборотності активів (за рік)	3,59	5,11	4,53

Джерело: складено автором.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Комфі Трейд» свідчить про помітне зростання обсягів реалізації: чистий дохід збільшився з 16,58 млн грн у 2022 році до 34,96 млн грн у 2024 році. Паралельно зростає середньорічний розмір основного та власного капіталу, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства для підтримки зростання продажів. Середньорічні запаси та

дебіторська заборгованість також зростають, що відображає активну діяльність компанії та збільшення обсягу обігу продукції.

Показники оборотності свідчать про достатньо ефективне управління ресурсами: оборотність основного капіталу залишалася високою — 50,78-54,92 оборотів на рік, а оборотність власного капіталу демонструє значне зростання з 125,2 до 212,65 оборотів, що свідчить про підвищення ефективності використання власних коштів. Тривалість операційного циклу коливалася в межах 50-62 днів, а фінансового циклу — у від'ємних значеннях — від -62,03 до -41,38 днів, що вказує на переважання кредиторської заборгованості над оборотними активами та позитивний ефект для короткострокового фінансування діяльності.

Протягом 2022-2024 року ТОВ «Комфі Трейд» поступово розширює свою ресурсну базу: зростає середньорічний обсяг основного та власного капіталу, що забезпечує підтримку збільшення обсягів реалізації та дозволяє адаптуватися до коливань попиту. Одночасне збільшення запасів і дебіторської заборгованості свідчить про активне посилення уваги до контролю ефективності використання обігових коштів.

Дані з оборотності капіталу і активів свідчать про підвищення продуктивності використання власних коштів, тоді як оборотність основного капіталу залишається стабільно високою, що вказує на достатню ефективність інвестицій у довгострокові ресурси. Тривалість операційного циклу у межах 50-62 днів та від'ємні значення фінансового циклу відображають переважання кредиторської заборгованості над оборотними активами, що забезпечує додатковий фінансовий ресурс для короткострокового фінансування діяльності без залучення додаткових зовнішніх коштів.

Разом із цим помітне зростання дебіторської заборгованості та запасів потребує балансування між підтримкою продажів і контролем обігових ресурсів, оскільки надмірне накопичення може призвести до ризиків неплатежів і збільшення витрат на зберігання. Показники оборотності власного капіталу та активів демонструють позитивну динаміку, що свідчить про поступове підвищення ефективності управлінських рішень, проте потребує подальшої

оптимізації фінансових потоків та обігових ресурсів для забезпечення стабільності діяльності у довгостроковій перспективі.

Уцілому, ТОВ «Комфі Трейд» успішно масштабує діяльність, забезпечує високу продуктивність капіталу і активів, але для підтримки фінансової стабільності та стійкого зростання необхідно підвищувати ефективність управління запасами, дебіторською заборгованістю та короткостроковими зобов'язаннями, що дозволить зміцнити конкурентні позиції на ринку та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх економічних коливань.

### 2.3. Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку

Аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку дає змогу оцінити його поточні можливості, стійкість та перспективи розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Для ТОВ «Комфі Трейд», яке працює у висококонкурентному сегменті роздрібною торгівлею побутовою технікою та електронікою, важливо не лише визначити власні сильні та слабкі сторони, але й розуміти ширший контекст впливу зовнішніх факторів. PESTEL-аналіз, наведений у табл. 2.7, дозволяє комплексно дослідити політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, які формують умови функціонування компанії та впливають на її позиції на ринку.

Таблиця 2.7 – PESTEL-аналіз ТОВ «Комфі Трейд»

Фактор	Ключові показники
Політичні	<p>Несприятливий вплив військового стану на логістичну ситуацію, загрози руйнування, знищення складів, магазинів, необхідність зміни логістичних шляхів.</p> <p>Можливість використання державної підтримки бізнесу.</p> <p>Можливі зміни податкового законодавства, що ускладнюють фінансове планування, впливають на собівартість товарів, створюють додаткове адміністративне навантаження.</p> <p>Ускладнення міжнародної торгівлі та логістики через залежність від імпорту техніки, вплив ситуації на кордоні, валютні ризики під час закупівель та</p>

## Продовження таблиці 2.7

	зростання логістичних витрат.
Економічні	<p>Інфляція та девальвація, що впливає на зростання собівартості, вимагає коригування цін, впливає на вдовolenість споживачів.</p> <p>Сезонні коливання попиту, збільшення попиту в період відключення електроенергії.</p> <p>Платоспроможність населення впливає на зростання/спад попиту на товари різних цінових сегментів, зростання інтересу до розстрочок, акцій, бонусних програм.</p> <p>Зміна платоспроможності населення в різних регіонах унаслідок погіршення/покращення безпекової ситуації.</p> <p>Зміна рівня конкуренції в ритейлі, зокрема розвиток електронної комерції, необхідність впровадження інновацій.</p>
Соціальні	<p>Споживачі більше переходять до онлайн-покупок, віддають перевагу швидкій доставці, збільшують вимоги до сервісу.</p> <p>Міграційні процеси.</p> <p>Перенасичення споживачів рекламою, що робить рекламні кампанії складнішими та більш трудоемкими.</p>
Технологічні	<p>Розвиток електронної комерції вимагає інвестицій у розвиток/підтримку CRM, мобільних застосунків, омніканальних сервісів.</p> <p>Вплив технологічних трендів на попит.</p> <p>Автоматизація логістичних та складських процесів знижує витрати, підвищує точність обліку та пришвидшити поставки.</p> <p>ПРРО допомагає зекономити на придбанні та обслуговуванні касової техніки, дає легкий доступ до архіву та забезпечує гнучкість у роботі.</p>
Екологічні	<p>Перепродаж вживаної техніки за програмою Trade-In дає залучення клієнтів, лояльність клієнтів та забезпечення повторних покупок, імідж екологічно-відповідального бізнесу.</p> <p>Енергозбереження — увага на сертифікацію «зеленої» продукції.</p>
Правові	<p>Вплив законодавства у сфері споживчого захисту, податкового та митного законодавства.</p> <p>Використання ПРРО та електронних кас у поєднанні з податковим контролем гарантує відповідність державним вимогам та мінімізує ризики штрафів.</p>

Джерело: складено автором за [23; 18; 24; 34; 12; 11; 42; 16].

PESTEL-аналіз ТОВ «Комфі Трейд» показує, що діяльність підприємства перебуває під впливом складного, непередбачуваного й мінливого зовнішнього середовища, де різні чинники можуть різко змінювати свій вплив. Найбільш вагомими чинниками виступають економічні та технологічні. Серед соціальних

тенденцій важливими є зміна споживчих звичок, зростання попиту на швидку доставку та посилення вимог до соціальної відповідальності компанії. Політичні та правові чинники формують певну невизначеність, але водночас створюють умови для цифровізації бізнесу через державну підтримку та розвиток електронної комерції. Екологічні аспекти відкривають можливості для формування позитивного іміджу бренду. Таким чином, результати аналізу свідчать про необхідність гнучкої конкурентної стратегії, орієнтованої та інноваційності, ефективності внутрішніх процесів, розвиток цифрових технологій та підтримання високого рівня довіри споживачів. Це включає максимальне використання технологічної переваги для оптимізації процесів, розробку механізмів мінімізації валютних та інфляційних ризиків та проактивну адаптацію умов споживчого кредитування. Також критично важливим є посилення комунікації щодо соціальної та екологічної відповідальності для зміцнення лояльності та бренду.

Ринок побутової техніки в Україні є високо конкурентним та динамічним, із активною присутністю великих мереж, онлайн і офлайн майданчиків. Для глибшого розуміння позицій ТОВ «Комфі Трейд» на ринку доцільно розглянути структуру галузевої конкуренції за допомогою моделі п'яти сил М. Портера.

Перша сила – загроза появи нових конкурентів. Бар'єри входу у галузь відносно високі через необхідність значних інвестицій у логістику, ІТ-структуру, оренду торгових площ, створення омніканальної системи продажів. Проте ринок привабливий через стійкий попит на техніку, що стимулює спроби виходу нових онлайн-гравців. Місцеві ритейлери та регіональні мережі також впливають на конкурентне середовище, адже у багатьох містах України діють локальні магазини побутової техніки або дилери окремих брендів, які мають стабільну клієнтську базу та гнучкість у ціноутворенні. На місцевих ринках вони можуть конкурувати в певних категоріях товарів та посилювати конкуренцію на місцевих ринках, але не становлять серйозну загрозу. Основну конкуренцію формують великі мережі, як от «Ельдорадо», «Фокстрот», «Алло» та інші, що ускладнює появу нових компаній.

Друга сила – загроза товарів-замінників. Товари-замінники майже відсутні, адже підприємство спеціалізується на різноманітній техніці, має широкий асортимент. Певну конкуренцію можуть становити б/в техніка, оренда техніки, закупівля закордоном через онлайн-платформи, проте дані варіанти є, скоріше, нішевими.

Третя сила – сила постачальників. ТОВ «Комфі» бореться з «сірою» технікою, тому користується послугами або офіційних дилерів або офіційно закуповує техніку в міжнародних брендів. Зовнішні фактори логістики можуть суттєво впливати на стабільність постачань. Умови воєнного стану, можливі затримки на кордоні, зміни в митному регулюванні або конфлікт на митниці, порушення установлених транспортних маршрутів і зростання вартості логістики можуть ускладнити планування поставок. Також підприємство користується для перевезень не власним транспортом.

Четверта сила – сила покупців. Покупці мають значний вплив. Вони легко порівнюють ціни, умови, гарантії, наявність акцій. Висока чутливість до цін підсилює необхідність утримувати лояльність клієнтів через якісний сервіс, програми лояльності, швидку доставку й подібне.

П'ята сила – конкуренція між існуючими підприємствами. Насичений ринок побутової техніки. Основні гравці ведуть активну цінову боротьбу, змагаються за частку онлайн-продажів. Високий рівень конкуренції знижує маржу, тому компанії змушені шукати переваги у сервісі, логістиці, персоналізації пропозицій і впізнаваності бренду.

Аналіз за моделлю М. Портера показує, що галузь характеризується високим рівнем конкуренції та помірними зовнішніми ризиками. Найбільший вплив мають покупці та існуючі конкуренти, що змушує компанію постійно вдосконалювати сервіс і підтримувати лояльність клієнтів. Постачальники мають помірну силу, але логістичні труднощі та затримки на кордоні можуть посилювати їх вплив. Нові гравці стикаються з високими бар'єрами входу, а замінники не становлять суттєвої загрози.

Зовнішнє функціонування ТОВ «Комфі Трейд» визначається високим рівнем упізнаваності бренду, активною ринковою позицією та здібністю адаптуватися до сучасних економічних і соціальних умов. За результатами внутрішніх досліджень, рівень обізнаності українців із брендом COMFY, станом на 2023 рік, становить 95%, 70% споживачів називають його серед двох-трьох мереж, у яких вони купують побутову техніку та електроніку, при цьому 25% респондентів вважають COMFY першою мережею, де вони здійснили б покупку. [45]. Із брендом COMFY хоча б раз контактувало близько 25 млн українських домогосподарств, а 2,5 млн унікальних покупців щорічно обслуговуються в компанії і повертаються в середньому 3,5 рази на рік [46]. Це свідчить про довіру клієнтів, високий рівень лояльності до бренду та стабільну клієнтську базу. На таку динаміку показників компанії, вірогідно, впливає масштабування бізнесу, зручний формат магазину, розвиток мережі та креативна «божевільна» реклама, що дозволяє постійно привертати увагу та зміцнювати конкурентні позиції.

На споживчу поведінку впливають цифровізація та розвиток омніканальної моделі бізнесу. Частка онлайн-продажів COMFY у 2023 році сягнула майже 35%, що забезпечило 9,7 млрд грн виручки, і компанія посідає друге місце на ринку після Rozetka [41]. Дотепер, компанія досі зберігає це місце. Наразі, онлайн-продажі становлять понад 30% загального обороту, що відповідає світовим тенденціям розвитку електронної комерції.

Було відзначено зростання RORO-поведінки: близько 80% клієнтів вивчають товар онлайн перед купівлею в офлайн-магазині [45]. Така тенденція формує потребу в подальшому розвитку цифрових інструментів та інтеграції онлайн- офлайн-каналів продажу.

Доцільно розглянути ресурсний потенціал підприємства, адже саме вони визначають, наскільки компанія може перетворити внутрішні активи на стійку конкурентну перевагу. у табл. 2.8 проаналізовано фінансові, матеріальні, нематеріальні та людські ресурси ТОВ «Комфі Трейд» за методологією VRIO, що дозволяє оцінити їх цінність, рідкісність, імітованість, організованість для досягнення стратегічних переваг на ринку.

Таблиця 2.8 – Аналіз ТОВ «Комфі Трейд» за методологією VRIO

Ресурси	Цінність	Рідкість	Імітованість	Організованість	Висновок
Фінансові ресурси	Так	Так (ефективність)	Складно	Так	Стійка конкурентна перевага завдяки управлінню капіталом
Матеріальні ресурси	Так	Ні	Складно	Так	Тимчасова конкурентна перевага
Нематеріальні ресурси	Так	Так	Складно	Так	Стійка конкурентна перевага
Людські ресурси	Так	Так	Складно	Так	Стійка конкурентна перевага
Компетенції працівників	Так	Так	Складно	Так	Стійка конкурентна перевага

Джерело: складено автором.

ТОВ «Комфі Трейд» здатен активно залучати та використовувати капітал. Усі великі мережі мають схожий доступ до банківських кредитів, але висока ефективність управління товарними запасами та оборотним капіталом є рідкісною компетенцією. Це дозволяє оптимізувати ліквідність та отримувати більший прибуток з кожної інвестованої одиниці, що формує стійку конкурентну перевагу. (баланс) Досягнення подібного рівня вимагає глибокого аналізу даних, вдосконалених ІТ-систем та управлінського досвіду.

Матеріальні ресурси самі по собі є доступними для придбання конкурентами, однак, оптимальне розташування магазинів, розумне та збалансоване використання площ, відпрацьовані розміщення категорій товарів дають тимчасову перевагу.

Нематеріальні ресурси є найсильнішою категорією для компанії. Бренд і репутація – результат послідовних дій, аналізу та багаторічної роботи, їх майже неможливо скопіювати. Сформовано прив'язаність до бренду, частота повернень – 6 разів на рік [45]. Інноваційні та ІТ-рішення (інтеграція онлайн/офлайн, перехід на ПРРО [10]) дають технологічну перевагу, яку конкурентами дорого і довго відтворювати. Це є джерелом стійкої конкурентної переваги.

Людські ресурси є рідкісним та складно імітованим активом. Сама чисельність персоналу не є унікальною, але ефективна система навчання, оцінки та мотивації [45], яка забезпечує високий рівень сервісу є складною складовою для імітації. Так само як і досвідчений менеджмент, який здатний провести підприємство через кризові періоди.

Компетенції працівників є найбільш потужним джерелом переваги. Висока експертиза продавців і глибока сервісна культура є рідкісним та дуже складно імітованими активами. Це не лише навчання, а й культура, вбудована в організаційні процеси, що забезпечує стійку конкурентну перевагу.

Таким чином, проведений аналіз показує, що ТОВ «Комфі Трейд» має значний ресурсний потенціал, здатний формувати стійкі конкурентні переваги. Найбільший вплив на позиції компанії на ринку мають нематеріальні ресурси та компетенції працівників, які важко відтворити конкурентам. Водночас ефективно управління фінансовими і матеріальними ресурсами забезпечує додаткові переваги та оптимізацію операційної діяльності. Ці результати підтверджують, що ресурсна база підприємства є надійною основою для підтримки та посилення конкурентоспроможності.

У своєму інтернет-магазині ТОВ «Комфі Трейд» пропонує товари за такими категоріями: енергозабезпечення, смартфони та телефони, ноутбуки, планшети та комп'ютерна техніка, техніка для кухні, техніка для дому, телевізори та мультимедіа, смарт-годинники та гаджети, аудіо, фото та відео, ігрові консолі та геймінг, краса і здоров'я, посуд, побутова хімія, текстиль та декор, дім, відпочинок та зоотовари, дитячі товари, інструменти і автотовари, OUTLET, сервіси, підписки та софт.

Підприємство ТОВ «Комфі Трейд» реалізує іміджеві рекламні кампанії, використовує різні канали показу для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Масштабність, креативність рекламних кампаній привертають увагу та формують впізнаваність бренду й лояльність споживачів. У співпраці з креативними агентствами створюються емоційно насичені ролики, які підкреслюють інноваційність, дружність бренду до споживача. Завдяки системній

рекламній активності підприємство підтримує позитивний імідж, зміцнює ринкові позиції та стимулює продажі в умовах посиленої конкуренції на ринку.

Важливими також є послуги та сервіси, які надає підприємство, окрім основної діяльності. Бонусна картка дає можливість накопичувати бонуси, на основі попередніх покупок отримувати пропозиції, а оформлення швидке і за номером телефону. Крім того, компанія також пропонує подарункові картки, які можна використовувати як універсальний інструмент вибору техніки. Додатково реалізується програма Trade In, яка дає змогу обміняти стару техніку, на нову з доплатою, сприяючи екологічності та модернізації побуту.

Сама компанія на власному сайті вказує, що працює в омніканальній бізнес-моделі, поєднуючи онлайн- і офлайн-канали збуту [26]. Покупець може зареєструватися на сайті, в додатку або в магазині за допомогою номера телефону. ТОВ «Комфі Трейд» використовує різні канали для комунікації з клієнтом та надання послуг, часто поєднуючи різні канали та даючи змогу переходити від одного до іншого з максимально приємним користувацьким досвідом.

На сайті доступна інформація про наявність товару в магазинах конкретного міста, є можливість замовити його для самовивозу із магазину «COMFY», доставкою за адресою або у відділення «Нова Пошта» і «Meest». Інтеграція каналів дозволяє системі враховувати попередні дії користувача: якщо клієнт переглядав товари, додавав їх до обраного чи порівнював у додатку або на сайті, ця інформація може бути доступна консультантам у фізичному магазині. Висока частка RORO-поведінки клієнтів – близько 80% [46] – підкреслює синергію між каналами – споживачі поєднують перегляд товарів онлайн із покупками офлайн. Крім цього, компанія впроваджує єдину систему лояльності, що діє у всіх каналах: бонуси, отримані під час покупки в магазині, можна використати під час онлайн-замовлення, і навпаки. Усе це свідчить, що ТОВ «Комфі Трейд» ефективно поєднує обидва напрямки, перетворюючи омніканальність на суттєву конкурентну перевагу.

Важливим елементом є й персоналізація взаємодії – користувачі отримують рекомендації товарів, акційні пропозиції, сформовані на основі історії покупок і поведінки на сайті чи в мобільному застосунку. Для такого підтримки такого рівня персоналізації та зручності компанія впровадила CRM-систему, що акумулює дані про клієнтів, їхні уподобання та історію покупок з усіх точок контакту. Це забезпечує надання персоналізованих пропозицій, ефективну комунікацію та високий рівень сервісу, незалежно від обраного каналу взаємодії.

ТОВ «Комфі Трейд» наразі впроваджує у свою роботу використання програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО), які забезпечують можливість дистанційного фіскального обліку продажів. Їх впроваджують поступово, коли закінчується ліцензія на РРО. Для цього компанія обрала послуги Вчасно.Каса та ще одного провайдера, і за півтора місяці до системи підключили 300 кас, упровадження в роботу також пройшло швидко – 2-3 місяці [10]. Таке впровадження забезпечує стабільну роботу навіть за форс-мажору. Магазины можуть продовжувати проведення розрахункових операцій навіть у періоди відсутності електроенергії чи доступу до інтернету, це дозволяє забезпечити зручні продажі і стабільність обслуговування клієнтів, адже дані зберігаються офлайн, а при відновленні підключення знову одразу синхронізуються.

Для оцінки конкурентної позиції та ефективного переходу до формування стратегічних рішень доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно охарактеризувати як внутрішні параметри діяльності підприємства, так і вплив зовнішнього середовища, забезпечуючи системний погляд на його поточну конкурентоспроможність. SWOT, поданий у табл. 2.9, дає змогу визначити ключові сильні сторони організації, що формують її переваги на ринку, виявити наявні слабкості для визначення внутрішніх обмежень або недоліків, оцінити потенційні можливості розвитку, а також окреслити загрози, що можуть негативно вплинути на подальшу діяльність.

Таблиця 2.9 – SWOT підприємства ТОВ «Комфі Трейд»

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
<p>Сильні ринкові позиції, що підтверджуються високим обсягом виторгу та входженням компанії до лідерів ринку побутової техніки.</p> <p>Широка мережа магазинів із близько 110 магазинів, що забезпечує широку географічну присутність.</p> <p>Оmnіканальна модель для зручності споживача.</p> <p>Впізнаваний бренд та база лояльних клієнтів.</p> <p>Досвід роботи на ринку близько 15 років забезпечує стабільний бізнес-процес і глибоке розуміння галузі.</p> <p>Широкий асортимент продукції дозволяє охоплювати різні сегменти попиту.</p> <p>Бонусні програми, знижки, акції, тематичні акції, які стимулюють попит.</p> <p>Високий рівень клієнтського сервісу, відзначений професійною спільнотою, дає перевагу обрання.</p> <p>Формування професійної репутації добросовісності за рахунок боротьби з «сірою» технікою приваблюють покупців.</p> <p>Налагоджена логістика та мережа дистрибуції.</p>	<p>Високий рівень конкуренції, що ускладнює утримання частки ринку.</p> <p>Залежність від ситуації на кордоні, імпорту та коливань курсу, від логістики робить діяльність більш уразливою, що потребує підсилення гнучкості постачання та диверсифікації каналів закупівель.</p> <p>Операційні ризики під час війни.</p> <p>Плинність кадрів, що знижує стабільність операційних процесів.</p> <p>Висока залежність від кредитів.</p> <p>Вразливість офлайн-активів (магазини, склади) до зовнішніх загроз.</p>
O – можливості	T – загрози
<p>Розширення, відкриття нових магазинів, що свідчить про прагнення компанії зміцнити позиції.</p> <p>Подальший розвиток omnіканальності та інтеграції онлайн-сервісів.</p> <p>Інвестиції у стійкість, енергоефективність та цифрові рішення, що спрямовані на підвищення операційної ефективності, зменшення витрат та посилення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.</p> <p>Зростання попиту на побутову техніку/електроніку після кризових періодів та вимкнень світла забезпечують додаткові канали прибутку.</p> <p>Розширення партнерства та сервісних послуг забезпечують повернення.</p> <p>Залучення нових клієнтів через розширення онлайн-присутності та підсилення маркетингу.</p> <p>Зростання попиту на енергозберігаючі пристрої.</p>	<p>Військовий конфлікт створює високий рівень невизначеності.</p> <p>Перебої в енергетиці, логістиці.</p> <p>Зростання цін, інфляція, зниження купівельної спроможності споживачів створюють ризики зменшення попиту на продукцію та потребують адаптації цінової політики й стратегії просування.</p> <p>Невисокі доходи пересічного населення в регіонах, що обмежує потенціал купівельного попиту.</p> <p>Кібербезпекові ризики загрожують захисту даних компанії та клієнтів, тому потребують підсилення інформаційної безпеки та впровадження сучасних цифрових протоколів захисту.</p> <p>Здорожчання залучення користувачів підвищує витрати на маркетинг та рекламу, що вимагає оптимізації рекламних каналів та більш ефективного використання бюджетів для залучення клієнтів.</p>

Джерело: складено автором

На основі проведеного SWOT, який дозволив систематизувати інформацію про внутрішній стан та умови функціонування на ринку ТОВ «Комфі Трейд», визначивши ключові фактори впливу на конкурентоспроможність. На основі поєднання сильних і слабких сторін із можливостями та загрозами зовнішнього середовища сформовано стратегічні альтернативи розвитку компанії, які відображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Стратегічні альтернативи розвитку ТОВ «Комфі Трейд» на основі SWOT

SO – використання сильних сторін для реалізації можливостей	ST – використання сильних сторін для нейтралізації загроз
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання широкої мережі магазинів для швидкої доставки та підвищення клієнтського досвіду;</li> <li>- інвестувати в стійкість та цифровізацію процесів, спираючись на досвід і масштаби компанії;</li> <li>- розвивати партнерські програми на основі сильної ринкової позиції та широкого асортименту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання досвіду та масштабу компанії для протидії зростанню податкового тиску та конкуренції;</li> <li>- зміцнення конкурентоспроможності через розвиток омніканальності й покращення логістики для зменшення ризику перебоїв постачання</li> </ul>
WO – подолання слабкостей за рахунок можливостей	WT – мінімізація ризиків шляхом скорочення слабких сторін
<ul style="list-style-type: none"> <li>- використання розширення ринку та розвитку партнерства для зменшення залежності від кредитних коштів;</li> <li>- використання зростання попиту на електроніку, щоб підвищити фінансову стабільність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- скорочення витрат на залучення користувачів за рахунок ефективної digital-стратегії й персоналізованого маркетингу;</li> <li>- диверсифікація постачальників для зниження ризиків зовнішньої залежності</li> </ul>

Джерело: складено автором.

Запропоновані стратегічні альтернативи дозволяють визначити напрям підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Їх реалізація сприятиме посиленню ринкових позицій підприємства, адаптації до динамічних умов середовища та зниженню ризиків, пов'язаних із війною, економічною нестабільністю та високою

конкуренцією. Таким чином, SWOT-аналіз не лише окреслює поточний стан компанії, але й формує підґрунтя для вибору ефективних стратегічних рішень у подальшому розвитку підприємства.

Порівняння ТОВ «Комфі Трейд» із провідними гравцями галузі, такими як ТОВ «Розетка.УА» та ТОВ «АЛЛО», наведене в табл. 2.11, дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, оцінити рівень її конкурентоспроможності й окреслити напрями підвищення ефективності у сучасних умовах ринку електроніки та побутової техніки з огляду на конкурентів.

Таблиця 2.11 – Порівняння ТОВ «Комфі Трейд», ТОВ «Розетка.УА» та ТОВ «АЛЛО»

Критерії	ТОВ «Комфі Трейд»	ТОВ «Розетка.УА»	ТОВ «АЛЛО»
Асортимент та товарна пропозиція	Орієнтований на побутову електроніку та техніку. У вересні 2021 запустив великий розділ Comfy Kids з товарами для дітей і матерів.	Найширший асортимент. У нових магазинах продаються побутові товари, ІТ-гаджети та продукти харчування, а також надають послуги обміни техніки та кредитування.	Спеціалізується на побутовій техніці, електроніці та гаджетах. У 2024 році оновив мережу: розширено асортимент. Одночасно розвивається маркетплейс.
Цінова політика	Конкурентні ціни з регулярними акційними розпродажами. Наприклад, Чорна п'ятниця 2023 пройшла зі знижками до 50%, використовує бонуси та кредитування від партнерів.	Орієнтується на ринкову конкурентоспроможність. Регулярні великі розпродажі та фінансові сервіси (власна карта, програми розстрочки). На сайті програма лояльності.	Акційні знижки та кешбек. Через програму «Алло Гроші» клієнт отримує 1% бонусів від усіх покупок та може оплатити бонусами до 100% вартості покупки. Нараховуються +50% бонусів при придбанні подовженої гарантії. Поширені сезонні розпродажі та спеціальні пропозиції.
Збутова та логістична інфраструктура	Мережа зі 110 магазинів. Інтернет-продажі через comfy.ua з доставкою «на завтра», вартість доставки від 1 грн. Оновлена логістика: відкрито регіональні склади, наприклад, Львів — швидкість доставки	Мережа з понад 500 відділень. Використовує окрім партнерських каналів доставок і також власні, а також пункти самовивозу і торгові точки. Має розгалужену логістичну інфраструктуру для	Мережа з 292 торгових точок. Має широку мережу пунктів видачі.

## Продовження таблиці 2.11

	Зросла на 25%.	Маркетплейсу.	
Якість обслуговування та клієнтський сервіс.	Впроваджено вдосконалену POS-систему: після оновлення кас кількість чеків у піковий період зросла на 17%, а час пакування товарів скоротився на 1 год. Розвивається омніканальний сервіс. Адаптовано до кризових умов.	Має розвинений кол-центр і політику гарантії/повернень.	Мережа адаптована до кризових умов. Пункти самовивозу. Активізовано розвиток онлайн-сервісів.
Маркетинг та комунікації	Активні інвестиції у рекламу та просування бренду. Креативні відео. Омніканальна видимість.	Впізнаваний бренд. Високі рекламні витрати. Контент-маркетинг, соціальні мережі, власні медійні канали.	Фокус на розбудову омніканального досвіду. Розширення співпраць із логістичними партнерами. Комунікації в соціальних мережах та e-mail розсилки.
Програми лояльності та цінність	Бонусна картка. Додаткові акції, де можна отримати додаткові бонуси	Бонусний рахунок.	Програма «Алло Гроші». Додаткова акція за продовження гарантії подвійний бонус.
Цифрові сервіси та інновації	Інтернет-продажі — понад 35% виручки. Омніканальна платформа. IT-інвестиції. Впровадження нових систем. Сервіс доставки.	Сайт №1 в Україні за відвідуваністю. Активно розвиває мобільні додатки. Власна банківська карта, фінтех-сервіси.	Маркетплейс. Мобільний додаток та інтернет-продажі. Формат самовивозу. Розвиває IT-структуру.

Джерело: складено автором

Проведений конкурентний бенчмаркінг ТОВ «Комфі Трейд» іу порівнянні з ТОВ «Розетка.УА» та ТОВ «АЛЛО» дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони організації у різних сферах та визначити, що ТОВ «Комфі Трейд» має значні переваги у швидкості доставки, омніканальному сервісі та цифрових сервісах, але водночас існують можливості для покращення.

У другому розділі роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Комфі Трейд». Встановлено, що організація займає лідерські позиції на ринку ритейлу електроніки, займає 2-ге місце в електронній комерції, має впізнаваний бренд та ефективну омніканальну модель, володіючи розгалуженою мережею

роздрібних магазинів. Фінансовий аналіз за період 2021-2023 років засвідчив позитивну динаміку зростання чистого доходу, що підтверджує стійкість компанії до зовнішніх кризових факторів. Проте, аналіз коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості виявив проблеми, зокрема, недостатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами та високу частку позикових коштів у структурі капіталу. Результати стратегічного (SWOT та VRIO-аналізу) підтвердили наявність сильних сторін, таких як ефективна омніканальна модель, потужний кадровий та інноваційний потенціал компанії. Водночас, ідентифіковано ключові загрози та слабкі сторони, пов'язані з логістичними ризиками воєнного часу, високою конкуренцією та необхідністю модернізації внутрішніх бізнес-процесів.

## РОЗДІЛ 3

### СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»

#### 3.1. Визначення цілей та стратегічних орієнтирів

Після здійснення комплексного аналізу діяльності підприємства логічним та методично обґрунтованим є перехід до формування заходів із забезпечення його конкурентоспроможності, що передбачає послідовну розробку альтернативних конкурентних стратегій та їх всебічне оцінювання за критеріями ресурсної здійсненності, відповідності ринковим умовам, рівня ризиків, фінансових наслідків і тривалості реалізації. На основі такого оцінювання визначаються пріоритетні стратегічні варіанти та можливі сценарії розвитку, аналізується їхній вплив на конкурентну позицію організації, після чого здійснюється вибір оптимальної стратегії або їх збалансованої комбінації. Подальші етапи включають формування цілей і ключових показників ефективності, розроблення детального плану впровадження та визначення політик, принципів і елементів корпоративної культури, які забезпечуватимуть узгодженість дій організації з обраним стратегічним напрямом.

Комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Комфі Трейд» дозволив виокремити низку проблем і слабких місць, що мають визначальний вплив на його поточний рівень конкурентоспроможності. У зв'язку з цим доцільно детально окреслити ключові проблеми та слабкі сторони, усунення яких є передумовою для формування й успішного втілення стратегії забезпечення конкурентоспроможності.

Фінансова стійкість та ліквідність на низькому рівні, така структура фінансування збільшує ризики втрати платоспроможності та знижує інвестиційну привабливість. Ефективність операційних процесів недостатня — тривалість операційного циклу перевищує оптимальний рівень для галузі, частина операцій залишається трудомісткою та недостатньо автоматизованою. Попри активний розвиток e-commerce та омніканальних продажів, результати аналізу ринку

показують, що сучасні тенденції у сфері рітейлу зміщуються у бік ширшого застосування прогнозної аналітики, автоматизації управління запасами, персоналізованих CRM-рішень та цифрових інструментів взаємодії з клієнтом. З огляду на це, подальша увага ТОВ «Комфі Трейд» може бути спрямована на посилення компетенцій у цих напрямках. Маркетинг і комунікації потребують удосконалення, data-driven підходи або особливі івенти. Операційна діяльність відчутно залежить від умов воєнного стану, змін у податковому та митному регулюванні, перебоїв у логістиці та коливань купівельної спроможності, що потребує адаптивності бізнес-моделі.

Узагальнивши виявлені проблеми, можна визначити стратегічні напрями, реалізація яких забезпечить підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд»:

– Поглиблена цифровізація та автоматизація бізнес-процесів:

○ впровадження систем прогнозної аналітики (AI, ML) для управління запасами та попитом;

○ розвиток інтегрованої ERP/CRM-платформи;

○ автоматизація логістики, складів та процесів постачання;

○ впровадження AR-/VR-інструментів для демонстрації товарів.

– Оптимізація фінансової моделі та підвищення ліквідності:

○ оптимізація структури капіталу;

○ зниження залежності від короткострокових зобов'язань;

○ удосконалення управління грошовими потоками.

– Розвиток омніканальності та клієнтоорієнтованого сервісу:

○ інтеграція онлайн- та офлайн-каналів;

○ персоналізація пропозицій на основі великих даних;

○ модернізація програм лояльності та after-sales сервісів

– Підвищення операційної ефективності:

○ прискорення оборотності запасів;

○ оптимізація логістичних маршрутів;

○ розвиток партнерських моделей з постачальниками.

- Удосконалення системи управління персоналом:
  - розвиток цифрових компетенцій;
  - створення мотиваційних моделей, орієнтованих на ефективність;
  - зміцнення внутрішніх комунікацій.

Конкурентний потенціал ТОВ «Комфі Трейд» являє собою сукупність наявних ресурсів, компетенцій, управлінських можливостей та стратегічні переваги, які забезпечують здатність організації успішно функціонувати на ринку побутової техніки та електроніки та формувати довгострокову конкурентоспроможність. Цей потенціал визначається як взаємодією внутрішніх факторів розвитку організації, так і її здатністю адаптуватися до зовнішнього середовища, що характеризується високою конкуренцією.

Високий ресурсний потенціал проявляється в наявності розгалуженої мережі фізичних магазинів, розвинутого каналу онлайн-продаж, доступу до широкого асортименту товарів провідних світових брендів. Сукупність матеріальних і фінансових ресурсів забезпечує підприємству стабільність операційної діяльності та можливість реалізації масштабних бізнес-ініціатив.

Сильний інноваційно-технологічний потенціал базується на активному використанні сучасних цифрових рішень, розвитку онлайн-платформи, впровадженні програм лояльності, персоналізації пропозицій, використанні ERP, CDP. Організація системно працює над удосконаленням клієнтського досвіду, використовує елементи автоматизації та інтегрує нові технологічні інструменти в бізнес-процеси.

Високий ринковий потенціал зумовлений сильною впізнаваністю бренду, стійкими позиціями на українському ринку електроніки та побутової техніки, а також здатністю утримувати значну частку ринку в умовах зростаючої конкуренції. Організація користується довірою споживачів, що підсилює її можливості впливу на ринкові тенденції.

Організаційно-управлінський потенціал значний, оскільки ТОВ «Комфі Трейд» володіє сучасною системою управління, структурованими бізнес-процесами та ефективними інструментами координації діяльності між

підрозділами. Сформовані стандарти обслуговування, оптимізовану до поточної ситуації логістику із можливістю гнучкого коригування та чітка організаційна структура забезпечують здатність оперативно адаптуватися до змін ринкових умов.

Розвинений кадровий потенціал виявляється у наявності компетентного персоналу, здатного забезпечувати високий рівень сервісу та функціонуванні системи навчання й розвитку працівників. Організація інвестує у підвищення кваліфікації співробітників.

Потужний маркетинговий потенціал підтверджений нагородами за якість клієнтського обслуговування, упровадженням сервісних інновацій та забезпеченням стабільно високих стандартів роботи з покупцями. Розвинена система післяпродажного обслуговування формує додаткову конкурентну перевагу.

Зміцнення фінансової стійкості та підвищення рентабельності діяльності. Передбачає оптимізацію втратної структури, покращення управління оборотними активами, зниження залежності від позикового капіталу та підвищення ефективності операційної діяльності. Це дозволить забезпечити стабільність бізнесу в умовах високої ринкової волатильності.

Підвищення якості клієнтського досвіду та сервісу. З огляду на те, що організація вже має значні досягнення в цьому напрямку, подальший розвиток сервісних стандартів є стратегічною перевагою. Орієнтир передбачає розширення цифрових сервісів, удосконалення роботи персоналу, скорочення часу обслуговування і персоналізацію взаємодії з клієнтом.

Прискорення цифрової трансформації бізнес-процесів. Важливо поширити інтеграцію ІТ-рішень, автоматизацію логістичних, аналітичних та маркетингових процесів, розвиток онлайн-функціоналу та впровадження інтелектуальних систем управління попитом. Це сприятиме підвищенню точності планування, швидкості прийняття рішень на конкурентоспроможності в сфері електронної комерції.

Розвиток омніканальної мережі продажу та логістичної інфраструктури. Організація демонструє сильні позиції у поєднанні онлайн- та офлайн-каналів, що

потребує подальшого поглиблення. Орієнтир передбачає оптимізацію роботи мережі магазинів, удосконалення системи доставки, розширення форматів взаємодії з клієнтами та забезпечення цілісності клієнтського шляху.

Підвищення ефективності управління асортиментом і товарними запасами. Зважаючи на значних обсяг товарних запасів, що хоч і є характерним для омніканального бізнесу, і їх вплив на ліквідність підприємства, важливо забезпечити оптимізацію асортиментної матриці, упровадження прогнозних аналітичних моделей, скорочення надлишкових запасів та підвищення оборотності товарів.

Розвиток людського капіталу та корпоративної культури. Залучення, навчання і мотивація персоналу залишаються ключовими для підтримки високого рівня сервісу та адаптивності організації. Цей орієнтир включає розвиток програм навчання, підвищення кваліфікації, впровадження систем мотивації та формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації, клієнтоорієнтованість та благополуччя, власне, персоналу, його відчуття захищеності.

Зміцнення позицій бренду та розширення його ринкової частки. Підприємству доцільно посилити маркетингові активності, розвивати партнерські програми, підвищувати впізнаваність у цифровому середовищі та формувати у споживачів асоціацію бренду з надійністю, технологічністю та високою якістю сервісу.

Системний моніторинг міжнародних практик та інноваційних тенденцій. Необхідно забезпечити постійне відстеження управлінських рішень, технологічних новацій та моделей розвитку, що впроваджуються іноземними ритейлерами та компаніями електронної комерції. Такий моніторинг дає змогу вчасно виявляти ефективні підходи, оцінювати їхній потенціал для адаптації в умовах українського ринку та оперативно реагувати на зміни глобального бізнес-середовища. Орієнтир передбачає формування культури відкритості до інновацій, аналізу нових управлінських інструментів і переосмислення найкращих міжнародних практик.

На основі цих стратегічних орієнтирів, та розглянувши конкурентний потенціал, на рисунку 3.1 визначено такі ключові цілі, що мають бути досягнуті.

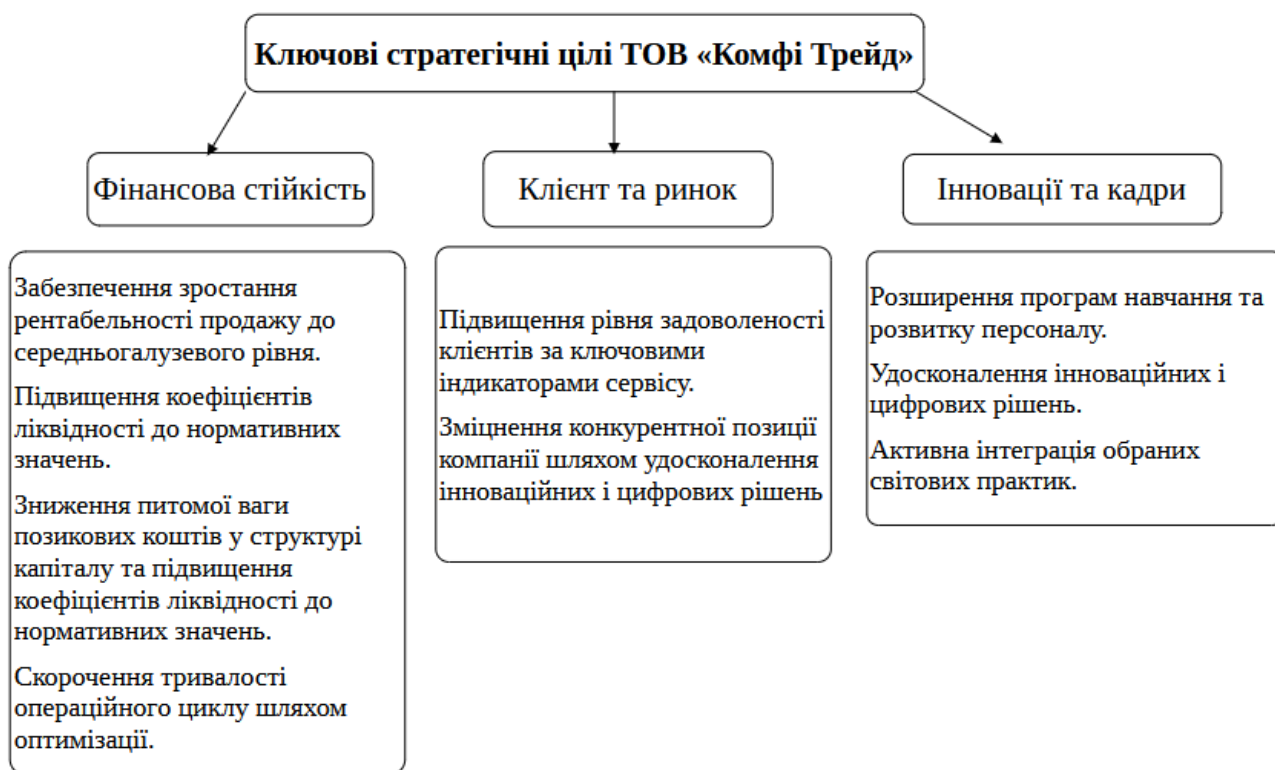


Рисунок 3.1 — Ключові стратегічні цілі ТОВ «Комфі Трейд»

Джерело: складено автором

### 3.2. Аналіз стратегічних альтернатив

Визначення стратегічних орієнтирів і цілей розвитку ТОВ «Комфі Трейд» формує концептуальну рамку для побудови ефективної стратегії забезпечення конкурентоспроможності. Запропоновані орієнтири охоплюють ключові напрями розвитку, вони направлені на виправлення слабких сторін, усунення або зменшення впливу загроз, покращення загальної ситуації господарювання організації та створення нових можливостей та переваг. У сукупності це дозволяє гарантувати узгодженість стратегічних рішень, підвищити гнучкість підприємства та забезпечити довгострокове зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

З урахуванням, проведеного раніше аналізу, за допомогою SWOT, PESTEL, аналізу конкурентів і тенденцій ринку, сучасних умов в Україні, виявлених

проблем та стратегічного потенціалу можна сформувати три стратегічні альтернативи: стратегія цифрової диференціації та омніканального розвитку, стратегію розширення асортименту та сервісної лінійки, стратегію оптимізації бізнес-процесів і підвищення операційної ефективності.

Стратегія цифрової диференціації та омніканального розвитку передбачає формування та впровадження інноваційних цифрових рішень, які забезпечують унікальну цінність для споживачів, а також інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтами в єдину цілісну систему. Також реалізація цієї стратегії спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом персоналізації клієнтського досвіду, удосконалення цифрової інфраструктури та розширення можливостей взаємодії зі споживачами, незалежно від того, який канал – онлайн чи офлайн – вони обирають.

Одним із елементів даної стратегії є розвиток інноваційних сервісів. Серед них AR-демонстрація товарів, VR-тури магазином, 3D-огляди, які хоч і складно реалізовані для кожного офлайн-магазину, проте доречні для найбільших торгових точок. Удосконалення мобільного застосунку як основної точки контакту з клієнтом. Персоналізація пропозицій на основі Big Data, ML та ШІ.

Значну роль у реалізації стратегії відіграє розвиток CRM-системи та інструментів управління клієнтською лояльністю, які дають змогу здійснювати сегментацію споживачів, застосовувати персоналізовані маркетингові комунікації та формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Диференціацію через інновації можна розвивати через ряд напрямів. Застосування алгоритмів прогнозування попиту дозволяє підвищити точність планування та зменшити рівень дефіциту чи надлишкових запасів у різних каналах збуту. Використання IoT-даних сприяє поліпшенню сервісної підтримки та проактивному управлінню життєвим циклом техніки клієнтів, що підсилює позитивний омніканальний досвід. Автоматизація складських процесів і логістики забезпечує швидкість виконання замовлені, яка є критично важливою для онлайн-каналу. Додатково впровадження роботизованих процесів (PRA) у бек-офісних

операціях підвищує операційну ефективність, мінімізує людські помилки та забезпечує узгодженість обслуговування клієнтів у всіх точках контакту.

Комплексна реалізація зазначених заходів формує цілісну систему підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд», у межах якої цифрові рішення інтегруються з операційною діяльністю та клієнтським сервісом. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише покращення якості обслуговування, а й оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Це знижує операційні витрати та підвищує гнучкість підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Системне впровадження сприяє створенню стійкою конкурентної переваги, яка ґрунтується на здатності швидко адаптуватися до цифрових трансформацій, прогнозувати зміни споживчих потреб та забезпечувати безперервну взаємодію зі споживачами через будь-який канал.

Друга можлива стратегія – це стратегія розширення асортименту та сервісної лінійки, яка передбачає системне збільшення товарної пропозиції, впровадження сервісів та формування комплексних рішень для різних сегментів споживачів. Її реалізація спрямована на підвищення ринкової частки підприємства шляхом задоволення ширшого спектра потреб клієнтів, зменшення залежності від окремих товарних категорій та формування додаткової цінності для споживачів у процесі придбання та користування технікою.

Одним із ключових напрямів цієї стратегії є розширення товарного портфеля за рахунок актуальних категорій, що демонструють стабільний попит або потенціал зростання (смарт-пристрої для дому, портативна техніка IoT-рішення, енергоощадні пристрої). Наступним напрямом є удосконалення сервісної лінійки включно з післяпродажним обслуговуванням, програмами підписки на технічний супровід, розширеною гарантією, швидким ремонтом та пакетом встановлення. Останнім напрямом є розвиток додаткових інтегрованих послуг, до яких можна включити розвиток підписок або оренди техніки.

Дана стратегія розширення асортименту та сервісної лінійки для ТОВ «Комфі Трейд» дозволяє підвищити конкурентоспроможність організації за рахунок охоплення ширшого спектра споживчих потреб, зменшення залежності

від окремих товарних категорій та формування додаткової цінності для клієнтів. Розвиток нових товарних напрямів, удосконалення післяпродажних сервісів, упровадження програм підписки та оренди техніки створюють передумови для довгострокової лояльності споживачів і збільшення частки повторних покупок. У комплексі ці заходи забезпечують стійкість бізнесу в умовах конкурентної переваги, що підтверджує раціональність вибору саме цієї стратегічної альтернативи.

Третя можлива стратегія – це стратегія оптимізації бізнес-процесів і підвищення операційної ефективності передбачає системне вдосконалення внутрішніх процедур, підвищення продуктивності використання ресурсів і зменшення витрат шляхом упровадження сучасних управлінських, цифрових та автоматизованих рішень. Її реалізація спрямована на формування гнучкої та ефективної операційної моделі підприємства, здатної забезпечити високу швидкість виконання операцій, підвищення якості обслуговування клієнтів і стабільності роботи в умовах змінного зовнішнього середовища.

Ключовими напрямками цієї стратегії є впровадження автоматизованих систем управління складськими операціями, логістикою та товарним запасом, використання роботизованих процесів (RPA) для стандартизованих бек-офісних операцій, оптимізація процесів прогнозування попиту й управління запасами на основі аналітичних даних, удосконалення процесів внутрішньої комунікації та документообігу. Особливе значення має підвищення ефективності логістичного ланцюга, оскільки швидкість обробки замовлень і точність доставки є визначальними чинниками конкурентоспроможності для ритейлу електроніки.

Упровадження зазначених заходів дає змогу скоротити операційні витрати, мінімізувати кількість помилок, пришвидшити обслуговування клієнтів і забезпечити узгодженість бізнес-процесів у всіх каналах продажу. Оптимізована операційна модель створює основу для масштабування бізнесу, підвищення його стійкості та покращення загальних фінансових показників.

Стратегія цифрової диференціації й омніканальності та стратегія оптимізації бізнес-процесів і операційної ефективності належать до різних за своєю природою

напрямів стратегічного управління, що зумовлює можливості їх паралельної реалізації. Перша з них має переважно зовнішню ринкову орієнтацію та передбачає активну участь маркетингових, ІТ- та клієнтських підрозділів, оскільки спрямована на формування унікальної цінності для споживача, удосконалення цифрових каналів збуту та підвищення якості взаємодії з клієнтами. Натомість стратегія оптимізації бізнес-процесів і операційної ефективності має внутрішній характер, охоплює логістичні, операційні та фінансові структури підприємства й орієнтована на зменшення витрат, раціоналізацію процесів та підвищення продуктивності. Враховуючи відмінності у змісті завдань, залучених ресурсах і компетенції, зазначені стратегії не лише конкурують між собою, а й здатні взаємно підсилювати ефективність одна одної. Підвищення операційної результативності створює необхідні умови для успішної реалізації цифрових ініціатив, тоді як розвиток омніканальних сервісів формує додатковий попит, який стимулює подальшу оптимізацію внутрішніх процесів. Паралельна реалізація цих стратегій є доцільною та відповідає сучасним підходам до комплексного забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

Варто здійснити якісну оцінку кожної зі стратегічних альтернатив, визначивши їх відповідність зовнішнім умовам для узгодженості з макротрендами, внутрішнім можливостям для реалістичності з огляду на наявні ресурси, очікуваний вплив на конкурентоспроможність для здатності формувати стійкі переваги, рівень ризиків, стратегічну узгодженість і стійкість, вплив на операційну ефективність та витрати. Такий підхід дасть змогу комплексно порівняти можливості та обмеження кожної стратегії, що є необхідною передумовою для переходу до кількісного обґрунтування. У табл. 3.1 наведено аналіз стратегічної альтернативи, що спирається на цифрову диференціацію й омніканальність.

Таблиця 3.1 – Аналіз стратегії цифрової диференціації й омніканальності для ТОВ «Комфі Трейд»

Критерій	Стратегія цифрової диференціації й омніканальності
Відповідність зовнішньому середовищу	Споживачі все більше шукають і купують онлайн, а організація вже має більше 35% онлайн-продажів. Нестабільність логістики підсилює роль онлайн-каналів. Світові прогнози показують збільшення макротренду на онлайн.
Відповідність внутрішнім ресурсам та можливостям	Є сильна ІТ-структура й багатоканальна мережа. Компанія активно інвестує в CRM та цифровий маркетинг – у 2023 р. це дало +70% онлайн-продажів. Використовує CDP, що збільшує обізнаність про споживачів. Висока впізнаваність бренду (95% українців знають ТОВ «Комфі Трейд») та лояльна база клієнтів дають сильний фундамент для цифрових ініціатив.
Очікуваний вплив на конкурентоспроможність	Клієнт більш лояльний до зручного омніканального сервісу – має підвищити ринкову частку укріпити бренд як технологічного лідера. Динаміка показує: після інвестицій в діджитал у 2023 р. залучено більше 1 млн нових клієнтів, що свідчить про високий вплив цього напрямку.
Рівень ризикованості та невизначеності реалізації	Помірний. Ризики переважно пов'язані з необхідністю значних початкових капіталовкладень в ІТ-інфраструктуру та навички. Існує ризик несприйняття нових цифрових інструментів частиною аудиторії або затримки в інтеграції онлайн- та офлайн-каналів. Однак, ризики пом'якшуються наявною сильною ІТ-структурою та високим рівнем довіри до бренду.
Строки отримання ефекту	Середньострокові: менше року - 1,5 років. Повне розгортання всіх цифрових компонентів – 3-4 роки для стійких результатів та аналізу клієнтського досвіду.
Стратегічна узгодженість і стійкість	Висока. Відповідає, як потребам організації, так і світовим трендам. Збільшення онлайн-сегменту не обмежується ресурсом магазинів, що можна розгорнути по всій мережі.
Вплив на операційну ефективність і витрати	Може збільшити витрати на ІТ та маркетинг. Оптимізація маркетингу через персоналізацію і цифрові інструменти в перспективі підвищують ROI, але спочатку необхідні капіталовкладення в системи й навички

Джерела: розробка автора.

У табл. 3.2 подано аналіз стратегії розширення асортименту та сервісної лінійки, що дозволяє визначити її відповідність умовам функціонування підприємства та потенційний вплив на його конкурентні позиції.

Таблиця 3.2 – Аналіз стратегії розширення асортименту та сервісної лінійки для ТОВ «Комфі Трейд»

Критерій	Стратегія розширення асортименту та сервісної лінійки
Відповідність зовнішньому середовищу	Організація регулярно впроваджує нові категорії та сервісні рішення, тож має в цьому досвід. Висока конкуренція на ринку вимагає диференціації, проте існує ризик перенасичення і зростання операційних ризиків, оскільки додаткові категорії потребують логістики і фінансових витрат.
Відповідність внутрішнім ресурсам та можливостям	Великі фізичні ресурси та онлайн дозволяють відразу вводити нові категорії товарів на великі площі, використовуючи вже відпрацьовану інфраструктуру. Велике кредитне навантаження обмежує простір для масштабних інвестицій у закупівлю додаткових товарів.
Очікуваний вплив на конкурентоспроможність	Розширення асортименту здатне покращити ціннісну пропозицію для клієнтів, що здатне збільшити кількість продажів та частку ринку, як у 2023р. подібні дії сприяли росту онлайн-каналу. Легкоповторювана перевага.
Рівень ризикованості та невизначеності реалізації	Досить високий. Дії є пов'язані з інвестиціями в запаси та логістику. Надлишок товару або відсутність попиту можуть призвести до збитків. В умовах непевності споживачі можуть зменшити витрати, особливо на новинках. Різноманітні та широкі лінійки збільшують складність управління.
Строки отримання ефекту	Окремі елементи – короткострокові. Середньострокові: оновлення асортименту, нові сервіси потребують часу для налагодження постачання і просування.
Стратегічна узгодженість і стійкість	Доповнює сильні сторони (широка мережа, лояльність) і відкриває можливості (додаткові продажі). Проте перевага легко копіюється. Потреба постійної оптимізації асортименту.
Вплив операційну ефективність і витрати	Підвищує операційні витрати. Додаткові продажі можуть компенсувати продажі (проте це більше не питання ефективності, а питання нарощування бізнесу)

Джерела: розробка автора

У табл. 3.3 наведено узагальнений аналіз стратегічної оптимізації бізнес-процесів і операційної ефективності, що дозволяє оцінити її потенціал у підвищенні результативності діяльності підприємства.

Таблиця 3.3 – Аналіз стратегії оптимізації бізнес-процесів і операційної ефективності для ТОВ «Комфі Трейд»

Критерій	Стратегія оптимізації бізнес-процесів і операційної ефективності
Відповідність зовнішньому середовищу	Умови високої інфляції та можливі збої в ланцюгах постачання оптимізація процесів стає критичною. Deloitte відзначає, що технології, AI та автоматизація допомагають знизити витрати та підвищити гнучкість.
Відповідність внутрішнім ресурсам та можливостям	Є вже впроваджені системи оптимізації (POS-термінали, PRRO, CRM) та дані для аналітики. Співробітники, що пройшли через внутрішні трансформації сервісу, мають досвід та компетенції. Бережливі методології знижують в середньому операційні витрати на 20-30% і збільшують продуктивність на 15-40% в Україні, що можна використати цей потенціал через існуючі механізми контролю та мотивації персоналу.
Очікуваний вплив на конкурентоспроможність	Підвищення ефективності та прибутковості. Зниження витрат дозволить реінвестувати зекономлене або конкурувати з кращими цінами. Зміцнення позиції бренду як надійного та організованого ритейлера.
Рівень ризикованості та невизначеності і реалізації	Низький ризик: оптимізацію доволі просто контролювати, вона залежить від рішень менеджменту. Ризики пов'язані, в основному з інерцією співробітників, необхідністю перепідготовки. Фінансові ризики мінімальні.
Строки отримання ефекту	Швидкі результати – відчуваються в перші місяці після впровадження. Більш глибокі трансформації (Lean-ініціативи) можуть дати повний ефекти за 1-2 роки.
Стратегічна узгодженість і стійкість	Висока: створює витривалість до потрясінь. Здатна стати основою для постійного вдосконалення.
Вплив на операційну ефективність і витрати	Підвищує ефективність: скорочує непотрібні витрати, оптимізує запаси і процеси. Упровадження бережливих практик та автоматизації може знизити операційні витрати на 20-30%. Підвищення продуктивності персоналу (досвід інших українських компаній показує приріст продуктивності 15-40%). Це безпосередньо покращує рентабельність і скорочує витрати на одиницю продукції.

Джерела: розробка автора

Стратегія цифрової диференціації та омніканальності найбільше відповідає зовнішнім тенденціям та спирається на внутрішні сильні сторони. Вона перспективна для зміцнення конкурентних позицій, але вимагає серйозних інвестицій і часу на реалізацію. Стратегія розширення асортименту забезпечує ширшу пропозицію для клієнтів, але несе більше фінансових ризиків та має довший період окупності. Стратегія оптимізації бізнес-процесів є менш ризикованою і найшвидше дає ощадливий ефект – безпосередньо підвищує операційну ефективність та скорочує витрати. Сама по собі дає менший імпульс до зростання частки ринку. Усі три стратегії у сукупності можуть забезпечити збалансований розвиток. Цифровізація й діджитал для посилення для залучення клієнтів. Нові товари та сервіси для розширення пропозиції. Оптимізація для підтримки стійкості та маржинальності підприємств.

### 3.3. Вибір і формування комбінованої стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд»

У межах формування пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» було обрано комбінацію стратегій, що поєднує цифрову диференціацію та омніканальний розвиток із розширенням асортименту та сервісної лінійки. Такий підхід дає змогу комплексно впливати як на досвід клієнтів, так і на структуру пропозиції компанії, забезпечуючи довгострокове зміцнення ринкових позицій. У рамках стратегії цифрової диференціації та омніканального розвитку доцільним є впровадження гейміфікації шопінгу як інструменту підвищення залученості клієнтів [37]. Для реалізації стратегії розширення асортименту та сервісної лінійки перспективними є запровадження сервісу оренди техніки, що відповідає сучасним трендам відповідального споживання та дозволяє охопити додаткові сегменти ринку. Багато сучасних заходів, що відповідають стратегії оптимізації бізнес-стратегій і операційної ефективності, та відповідають цінностям організації вже втілені в ТОВ «Комфі Трейд». Для обрання необхідних заходів для цієї стратегії варто

орієнтуватися на внутрішні показники та ефективність наявних заходів, та додатково можна розглянути такі заходи, як майнінг процесів та розвиток крос-функціональних міні-команд. Сукупність цих заходів формує взаємодоповнювальну систему удосконалень, орієнтовану на інноваційність, гнучкість та зростання цінності для споживача.

Запропоновані заходи варто викласти в межах комбінованої стратегії ТОВ «Комфі Трейд». Вони формують цілісну систему інструментів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності через посилення цифрової взаємодії зі споживачами, розширення сервісної пропозиції та оптимізацію внутрішніх процесів.

Гейміфікація шопінгу полягає у використанні ігрових механік (балів, рівнів, нагород, змагань, квестів, прогрес-барів) у процесі покупок для підвищення залученості клієнтів, їх мотивації та лояльності. Завдяки елементам гри звичайний процес придбання товарів стає більше емоційним, цікавим та інтерактивним, що стимулює повторні покупки, збільшує час взаємодії з брендом і формує позитивний користувацький досвід.

Для гейміфікації пропонується два варіанти заходів: постійний та тимчасовий. У своєму додатку Comfy уже використовує деяку гейміфікацію, як от підвищення рівня за покупки в певний період від певної суми.

Постійний захід передбачає віртуальні колекції або альбоми карточок, коли за покупки або активність користувач збирає віртуальні картки, стікери, предмети, а після заповнення колекції отримує подарунок або певну суму бонусів, знижку та подібне.

Упровадження гейміфікації потребує узгодженої роботи кількох підрозділів. Концепцію механік, користувацьких сценаріїв і логіки взаємодії формує продуктова команда разом із маркетингом, які визначають ролі, винагороди та формат ігрового досвіду. Паралельно ІТ-департамент відповідає за технічну реалізацію у застосунку та на сайті, забезпечуючи стабільну роботу, інтеграцію з програмою лояльності та аналітикою. Після запуску до процесу залучаються аналітики, служба підтримки та розглядають CRM дані – вони тестують,

коригують правила, відстежують показники залучення та відповідають за звернення користувачів. Комунікації, контент-відділ і SMM підсилюють ефект, перетворюючи гейміфікацію на елемент ширших кампаній та формуючи інтерес аудиторії. Така структура забезпечує як якісне проектування системи, так і її подальший розвиток та масштабування.

Така гейміфікація є цілком втілювальна та реалістична, особливо з огляду на вже наявні компоненти цифрової інфраструктури. Основні ресурси знадобляться для розробки інтерфейсу, налаштування бекенд-логіки, інтеграції з системою та А/В тестування. Реалізація потребуватиме помірних інвестицій у розробку та час команди, але не вимагає створення нових підрозділів чи інфраструктури.

Впровадження постійної гейміфікації – віртуальної колекції або альбому карток – має на меті: підвищення частоти покупок та залученості клієнтів, збільшення середнього чеку через додаткові стимули, посилення лояльності та емоційного зв'язку з брендом, підвищення активності в цифрових каналах, розширення використання клієнтських даних.

Ключові показники, що будуть використовуватися для оцінювання результативності впровадження механіки віртуальних колекцій або альбому карток, передбачають:

- вимірювання рівня залученості користувачів – DAU/MAU в застосунку, кількість завершених колекцій за період, середня кількість взаємодій із механікою на одного користувача;
- показники покупок: зростання частоти покупок, зміни середнього чеку учасників, конверсія між отриманням картки та покупкою
- показники лояльності: NPC серед активних учасників, частка утримання користувачів, що брали участь хоча б раз, зростання частки покупців, які повернулися в межах 30/60/90 днів;
- показники цифрової активності: кількість відвідувань застосунку, які пов'язані з механікою, частка користувачів, що відкрили хоча б одну картку, залучення нових користувачів через механіку;

– економічна ефективність: ROMI геймфікаційної кампанії, фінансовий ефект від зростання повторних покупок, співвідношення собівартості винагороди до зростання доходу.

Як цільові орієнтири можна використовувати зростання MAU застосунку на 15-25% протягом 6 місяців, підвищення частоти покупок активних користувачів на 10-20%, конверсія відкритих карток у покупки – не менше 5-8%, зростання середнього чеку учасників на 7-12%, підвищення рівня лояльності (NPS) серед учасників на 5-10 пунктів.

Наступним заходом є сервіс оренди техніки. Він полягає в наданні клієнтам можливості тимчасово користуватися технікою, яка потрібна не щодня, а для певних випадків. Такою технікою можуть бути миючі пилососи, керхери, кухонні прилади чи інша спеціальна техніка. Це дозволяє охопити нові сегменти ринку, стимулює відповідальне споживання та підвищує лояльність клієнтів. Водночас, слід враховувати потенційну загрозу. ТОВ «Комфі Трейд» є магазином техніки, надання послуг оренди може дещо знизити обсяг прямих продажів, адже частина клієнтів може обирати оренду замість покупки. Проте можна продумати шляхи мінімізації ризику.

Реалізація сервісу оренди техніки зазвичай координується відділами операційної діяльності та логістики, які відповідають за наявність, стан та доставку техніки. Маркетинговий підрозділ залучається для просування послуги та формування пропозицій для клієнтів, а фінансовий відділ – для розрахунку цінових моделей, депозитів та бонусів. Підтримка ІТ необхідна для інтеграції сервісу в онлайн-платформи та облікові системи, а HR – для навчання персоналу новим процесам і взаємодії з клієнтами. Внутрішні відділи обслуговування клієнтів і магазинів приєднуються після запуску сервісу для забезпечення безперервної роботи та контролю якості обслуговування.

Значна частина необхідної інфраструктури в ТОВ «Комфі Трейд» є. Організація має розвинену логістику, систему обліку товарів, власний застосунок і сайт, а також налагоджені процеси зберігання та обслуговування техніки, що може бути адаптовано під потреби орендої моделі без масштабної перебудови.

Найбільшими ресурсними витратами стануть формування окремого фонду техніки для оренди, налаштування цифрових інструментів бронювання та трекінгу, а також розроблення політик користування і відшкодування, проте ці витрати можуть бути перерозподілені, починаючи з пілотного запуску в кількох категоріях техніки. Це робить сервіс не лише реалістичним, а й економічно контрольованим для компаній, оскільки дає змогу масштабуватися відповідно до попиту.

Впровадження оренди здатне допомогти сформувати додаткове джерело доходу, розширення клієнтської бази, підвищення лояльності та повторних візитів, допоможе зміцнити конкурентну позицію.

Для вимірювання результативності впровадження сервісу оренди техніки здатні допомогти наступні показники:

- кількість оренд на місяць/квартал;
- доходи від оренди: загальний валовий дохід, дохід у розрахунку на одиницю техніки;
- рентабельність орендного фонду;
- середня тривалість оренди;
- рівень завантаженості техніки;
- кількість нових клієнтів, залучених через сервіс;
- повторні оренди (частка клієнтів, які взяли техніку більше одного разу);
- вплив на продажі супутніх товарів;
- знос та витрати на обслуговування обладнання;
- рівень задоволеності клієнтів: NPS, кількість скарг, проблем, пошкоджень.

Як цільові орієнтири можна використовувати досягнення 8-12% повторних оренд протягом перших 6 місяців, підвищення частки бронювань через застосунок на 10-15%, утримання коефіцієнта доступності техніки (частка часу,

коли обладнання не перебуває в простій) на рівні не нижче 70-80%, а також отримання оцінки задоволеності сервісом не нижче 85%.

Застосування майнінгу процесів у ТОВ «Комфі Трейд» передбачає інтеграцію з наявними ERP, CRM та іншими операційними системами, що дає змогу проводити детальний аналіз реальних операцій без порушення поточної діяльності організації. Технологія – логічний крок для підтримки стратегічної мети – підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності організації.

Для впровадження майнінгу процесів ключову роль відіграють відділ аналітики та ІТ, оскільки вони забезпечують збір даних, інтеграцію з інформаційними системами та первинну обробку інформації. Паралельно активно залучається відділ логістики й продажів для надання детальної інформації про реальні операції та бізнес-процеси. Маркетинговий та фінансовий відділи беруть участь у роботі по мірі того, як аналітичні дані стають доступними для оцінки ефективності відповідних процесів, а HR-відділ забезпечує підтримку у частині організаційних змін та навчання персоналу. Інші підрозділи можуть підключатися для уточнення специфічних процесів або тестування результату аналізів.

Для майнінгу процесів необхідними ресурсами є дані з інформаційних систем компанії, аналітичне програмне забезпечення, а також компетенції ІТ- та аналітичних відділів. Оскільки компанія вже має цифрову інфраструктуру та внутрішню аналітичну підтримку, впровадження цієї технології не потребує значних додаткових вкладень і може виконуватися поступово, інтегруючись у поточні операційні процеси.

Метою застосування майнінгу процесів полягає у виявленні вузьких місць, неефективних операцій та потенційних точок оптимізації бізнес-процесів організації, що дозволить підвищити швидкість обслуговування клієнтів, зменшити витрати та покращити точність внутрішніх операцій.

Ключовими показниками можна вважати:

- час проходження ключових процесів (обробка замовлення, доставка, повернення товару);

- частка процесів, які потребують повторного втручання персоналу;
- рівень помилок у документації та обліку;
- ефективність використання ресурсів;
- зниження часу простоїв між операціями на певний відсоток;
- кількість автоматизованих або оптимізованих процесів після аналізу.

Як цільові орієнтири можна використовувати: скорочення часу проходження замовлення на 15-20% протягом 6 місяців, зменшення повторних втручань персоналу на 10-15%, підвищення точності обліку до 98-99%, оптимізація завантаження ресурсів на 10-15%.

Впровадження обраних стратегічних заходів ґрунтується на роботі крос-функціональних міні-команд, які об'єднують представників маркетингу, IT-відділу, відділу клієнтського досвіду, операційного блоку, аналітики та фінансів. Для окремих заходів, можуть варіюватися представники відділів. Також тимчасово залучатися окремі представники. Такий формат дозволяє забезпечити швидку комунікацію, гнучкість у прийнятті рішень та можливість паралельної реалізації кількох стратегічних напрямів без надмірного перевантаження окремих підрозділів.

З метою системного та узгодженого впровадження запропонованих стратегічних заходів було сформовано покроковий план реалізації, представлений у табл. 3.4, що охоплює всі етапи – від підготовки та проектування рішень до їх масштабування та подальшого розвитку. Така структура дозволяє забезпечити прозорість процесу та забезпечує чітке розподілення завдань між крос-функціональними міні-командами, що створює умови для гнучкої та ефективної взаємодії фахівців різних профілів та можливість паралельної роботи над різними напрямками без перевантаження підрозділів.

Таблиця 3.4 – Етапи реалізації стратегічних заходів із підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд»

Етап	Ключові завдання	Тривалість	Критерії
Підготовчо-аналітичний	Уточнення вимог до гейміфікації, сервісу оренди техніки та процес-майнінгу. Аудит цифрової інфраструктури та ресурсів. Формування крос-функціональних міні-команд.	1-1,5 місяця	Затверджені вимоги до кожного заходу. Сформовані команди. Узгоджена дорожня карта.
Проектування рішень	Розробка механік гейміфікації (колекції, бонуси, тригери). Створення бізнес-моделі сервісу оренди техніки. Підготовка інструментів для майнінгу процесів. UX/UI-дизайн нових модулів.	1,5-2 місяці	Готові прототипи рішень. Узгоджені технічні вимоги. Підготовлені тестові сценарії.
Розробка та інтеграція	Програмна реалізація гейміфікаційних функцій. Створення внутрішнього модуля управління орендою. Налаштування подієвих логів для процес-майнінгу. Інтеграція з CRM, ERP та програмою лояльності.	3-4 місяці	Стабільна тестова збірка. Коректна робота інтеграцій. Успішне внутрішнє тестування.
Пілотне впровадження	Запуск гейміфікації на частині аудиторії. Пілот сервісу оренди техніки у вибіркових магазинах/містах. Проведення майнінгу вибраних процесів. Збір зворотного зв'язку.	1-2 місяці	Досягнення мінімальних планових KPI. Відсутність критичних збоїв. Позитивна динаміка відгуків.
Масштабування та оптимізація	Повноцінний запуск гейміфікації. Розширення сервісу оренди на більшу кількість магазинів. Оптимізація процесів на основі майнінгу. Оновлення внутрішніх регламентів.	2-3 місяці	Зростання ключових показників. Підвищення операційної ефективності. Зміцнення клієнтського досвіду.
Контроль та розвиток	Моніторинг KPI і корекція механік. Оцінка економічної ефективності оренди техніки. Регулярний аналіз логів і виявлення зон покращення. Планування подальших інновацій.	Постійно (квартальні цикли)	Стабільне досягнення цільових орієнтирів. Підтримання темпу покращення. Зростання конкурентоспроможності.

Джерела: розробка автора.

У ТОВ «Комфі Трейд» уже сформована розвинена система внутрішніх політик, принципів та корпоративної культури, що забезпечує стабільність операційної діяльності та високий рівень сервісу. Організація має усталені стандарти роботи з персоналом, регламентовані процедури взаємодії з клієнтами, чіткі правила сервісного обслуговування та систему внутрішнього навчання. Корпоративні цінності орієнтовані на командність, інноваційність та проактивність, що створює сприятливе підґрунтя для реалізації стратегічних змін і розвитку конкурентних переваг.

Проведемо оцінку обраних стратегічних заходів. Для цього використаємо бальну оцінку, де 1 буде найгіршою відповідністю, а 5 – найкращою відповідністю.

На основі аналізу, проведеного в розділі 2, можна виділити наступні ключові критерії, які мають найбільшу вагу для забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах:

– відповідність зовнішньому середовищу та трендам – цей критерій є важливим, оскільки вимагає від ТОВ «Комфі Трейд» активної адаптації до цифровізації, нових моделей купівельної поведінки та гнучкої реакції на виклики воєнного стану. Обраний ваговий коефіцієнт 0,35;

– строк отримання ефекту (швидкість віддачі) – в умовах економічної нестабільності пріоритетом є стратегії, що забезпечують швидку фіксацію позитивного фінансового результату та швидке повернення інвестицій, мінімізуючи часові розриви. Обраний ваговий коефіцієнт 0,25;

– рівень фінансових ризиків – зважаючи на високу залежність підприємства від кредитних коштів, стратегія має бути спрямована на мінімізацію інвестиційного навантаження та фінансових ризиків. Обраний ваговий коефіцієнт 0,20;

– вплив на операційну ефективність та витрати — необхідною умовою є оптимізація внутрішньої собівартості, контроль адміністративних витрат та підвищення ефективності використання активів для забезпечення стійкого фінансового результату. Обраний ваговий коефіцієнт 0,10;

– стійкість конкурентної переваги / складність імітації — стратегічні ініціативи мають бути спрямовані на створення унікальних нематеріальних активів та компетенцій, які важко відтворити конкурентам, забезпечуючи довгострокову перевагу. Обраний ваговий коефіцієнт 0,10.

У табл. 3.5 проведемо оцінку трьох обраних стратегічних заходів.

Таблиця 3.5 - Оцінка стратегічних заходів ТОВ «Комфі Трейд»

Критерій	Ваговий коефіцієнт	Гейміфікація шопінгу	Сервіс оренди техніки	Майнінг процесів
Відповідність зовнішньому середовищу та трендам	0,35	5	3	4
Строк отримання ефекту	0,25	3	2	5
Рівень фінансових ризиків	0,20	3	4	5
Вплив на операційну ефективність та витрати	0,10	4	2	5
Стійкість конкурентної переваги	0,10	5	3	4
Інтегральна оцінка	1,00	4,00	2,85	4,55

Джерело: складено автором.

Спираючись на оцінку стратегічних заходів, майнінг процесів є найбільш безпечною, швидкоокупною та ефективною з точки зору мінімізації фінансових ризиків. Гейміфікація шопінгу, за оцінкою, є ключовим драйвером зростання, отримавши найвищий бал за відповідність зовнішнім трендам та стійкість конкурентної переваги. Сервіс оренди техніки, згідно оцінки є найризикованішим та повільно окупним, хоча, у перспективі, здатен стати важливим джерелом додаткового доходу.

Вибір комбінованої стратегії забезпечує необхідний синергетичний ефекти та збалансоване використання ресурсів: ініціативи з оптимізації процесів створюють внутрішній фундамент фінансової стійкості через скорочення витрат, тоді як цифрова диференціація та розширення сервісів відповідають за маржинальний приріст чистого доходу та зміцнення зовнішньої конкурентної

позиції. Такий підхід мінімізує загальні ризики та забезпечує багатовекторність розвитку, що критично важливо в умовах економічної нестабільності.

Економічний ефект від реалізації комбінованої стратегії вимірюється через прогнозований приріст ключових фінансових показників. У табл. 3.2 представлено прогнозований внесок кожної стратегії у досягнення фінансових цілей ТОВ «Комфі Трейд».

Таблиця 3.2 – Прогнозування економічного ефекту від впровадження комбінованої стратегії ТОВ «Комфі Трейд»

Складова стратегії	Механізм впливу на фінанси	Очікуваний ефект
Майнінг процесів	Економія витрат. Виявлення та усунення неефективності в процесах (закупівлі, логістика, обслуговування).	Прогнозоване скорочення операційних витрат на 4-6% за разухок оптимізації; зростання продуктивності на 10-15%.
Гейміфікація шопінгу	Приріст доходу та підвищення лояльності. Зростання частоти покупок та середнього чека.	Очікуване збільшення виручки на 5-7 % серед активної аудиторії. Покращення показників лояльності: зростання LTV та зниження вартості залучення нового клієнта.
Сервіс оренди техніки	Нове джерело доходу та супутні продажі. Генерація прямого доходу від орендних платежів.	Забезпечення додаткового чистого доходу від оренди у розмірі 1,5-2% від загального обсягу продажів, а також збільшення продажів супутніх товарів та аксесуарів.

Джерело: складено автором.

Загальна ефективність стратегії буде оцінюватись через ROMI та ROI.. Для визначення чистого економічного ефекту варто від суми приросту доходу та економії витрат відняти сукупні інвестиції. Очікується, що загальні інвестиції у впровадження комбінованої стратегії окупляться протягом 18-24 місяців.

Прогнозований ROI від реалізації комбінованої стратегії становить вище 150% за трирічний період, що підтверджує її високу фінансову життєздатність та позитивний вплив на конкурентоспроможність ТОВ «Комфі Трейд».

Таким чином, розроблена комбінована стратегія забезпечує необхідний баланс між оптимізацією внутрішніх процесів для фінансової стійкості та інноваційними рішеннями для довгострокового зростання та зміцнення ринкових позицій.

Через додану вартість проєкту розрахуємо ефект заходів.

Для розрахунку прогнозованого ефекту від гейміфікації шопінгу, врахуємо, що очікуване зростання виручки буде на 5% від базового показника 2024 року. Маржинальність (відсоток валового прибутку) буде незмінним, оскільки гейміфікація є маркетинговим інструментом та не впливає на закупівельну ціну товару, отже собівартість реалізації також зростає пропорційно зростанню виручки.

Для розрахунку прогнозованого ефекту від сервісу оренди техніки варто спочатку зазначити, що він створює абсолютно нове джерело доданої вартості. Зробимо умовний прогноз, що ґрунтується на потенційному охопленні нового сегменту ринку та при завантаженості обладнання 70-80%, нової річної виручки від оренди техніки – 100 000 тис. грн. Організація буде витратити на логістику, регулярне технічне обслуговування, ремонт і страхування орендної техніки та інші витрати на підтримку активу близько 40% виручки. Тобто чиста нова додана вартість становитиме 60% від нової річної виручки від оренди.

Ефект від майнінгу процесів має переважно внутрішній характер і фокусується на оптимізації операційної діяльності. Головний механізм ефекту полягає в зниженні проміжних витрат (таких як витрати на логістику, повторні операції, списання через помилки обліку й подібне) та підвищенні продуктивності. База проміжних витрат має бути виділена з собівартості реалізації та операційних витрат (за вирахуванням зарплат, амортизації та прибутку), візьмемо її умовне значення у розмірі 25000000 тис грн. Коефіцієнт оптимізації (економії), яке відображає зниження проміжних витрат, візьмемо за 2%.

Узагальнимо загальний прогнозований економічний ефект у табл. 3.3 унаслідок реалізації трьох стратегічних заходів.

Таблиця 3.3 - Загальний прогнозований економічний ефект для ТОВ «Комфі Трейд»

Джерело ефекту	Додана вартість проєкту, тис. грн
Гейміфікація шопінгу	342 307
Оренда техніки	60 000
Майнінг процесів	500 000
Сумарний прогнозований ефект	902 307

Джерело: складено автором.

У контексті впровадження нових стратегічних ініціатив варто впровадити деякі зміни в політики, принципи та корпоративну культуру. Так вдосконалення необхідні в політиці роботи з даними та гейміфікаційними механізмами. Для впровадження віртуальних колекцій, карток та персоналізованих винагород слід регламентувати використання даних для алгоритмів гейміфікації, визначення меж маркетингових експериментів, встановлення прозорих правил нарахування бонусів.

Оренда – це новий сервіс, тому у разі її впровадження необхідна розробка нової політики управління сервісами оренди техніки, наприклад, правила відповідальності клієнтів, стандарти перевірки техніки перед та після оренди, політика компенсацій за пошкодження, регламентація страхування, внутрішні процедури обігу техніки та подібне. Без них сервіс працюватиме нестабільно.

ТОВ «Комфі Трейд» має розвинену систему політик і корпоративних принципів, однак реалізація нових стратегічних ініціатив, пов'язаних з цифровою взаємодією з клієнтами, впровадження сервісу оренди техніки та використанням процесного майнінгу, потребують актуалізації окремих політик. Насамперед, це стосується регламентації роботи з даними в гейміфікаційних механіках, формування політик управління сервісом оренди, удосконалення принципів крос-функціональної взаємодії та створення формалізованих підходів до інновацій і експериментів. І такі зміни дозволять забезпечити узгодженість системи політик,

корпоративних принципів, культури із обраною стратегією підвищення конкурентоспроможності компанії.

У третьому розділі обґрунтовано вибір комбінованої стратегії забезпечення конкурентоспроможності, що поєднує цифрову диференціацію, розширення сервісів та операційну оптимізацію. Запропоновано конкретні заходи: впровадження гейміфікації шопінгу для підвищення лояльності, запуск сервісу оренди техніки для генерації додаткового доходу та використання майнінгу процесів для зниження витрат. Розрахунки показують, що реалізація стратегії окупиться протягом 18-24 місяців та дасть значущий економічний ефект.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було досягнуто поставленої мети — сформовано стратегії забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації.

Розкрито теоретичні засади конкурентоспроможності та процесу стратегічного забезпечення: аналіз економічної сутності конкурентоспроможності, структурних елементів формування, факторів впливу та підходів до оцінювання конкурентних переваг. Досліджено ключові концепції стратегічного менеджменту в умовах динамічного ринкового середовища.

Охарактеризовано сутність, структуру та етапи формування стратегії підприємства. У роботі проаналізовано логіку стратегічного процесу, включаючи етапи діагностики середовища, формування стратегічних альтернатив, вибору оптимальної стратегії та обґрунтування управлінських рішень.

Досліджено сучасні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Було розглянуто сучасні моделі та методи формування конкурентних переваг, включаючи ресурсний, процесний, інноваційний та цифрові підходи. Особливу увагу приділено інструментам стратегічного управління, які відповідають умовам високої турбулентності ринку.

Здійснено аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Комфі Трейд». Узагальнено фінансові результати, показники ліквідності та рентабельності, структуру активів і капіталу, а також динаміку доходів, що дозволило виявити ключові тенденції та проблеми в організаційно-економічному розвитку підприємства.

Визначено конкурентну позицію організації на ринку. На основі RESTEL, SWOT, VRIO та моделі Портера встановлено сильні та слабкі сторони підприємства, можливості й загрози ринку та позицію ТОВ «Комфі Трейд» серед конкурентів.

Сформовано стратегічні орієнтири забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд». Визначено пріоритетні напрями розвитку, зокрема, підвищення операційної ефективності, розвиток омніканальності, покращення сервісу та цифровізацію бізнес-процесів.

Розроблено стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Запропоновано кілька варіантів стратегічних рішень, визначено їх ресурсну забезпеченість, ризики та потенційний ефект.

Обґрунтовано та запропоновано стратегію забезпечення конкурентоспроможності. На основі оцінки альтернатив сформовано інтегровану стратегію, спрямовану на зміцнення ринкових позицій, підвищення ефективності та розвиток сервісної й цифрової складових діяльності підприємства.

Основні висновки дослідження:

- конкурентоспроможність підприємства формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та потребує системного стратегічного підходу;
- ефективність стратегії забезпечення конкурентоспроможності залежить від якості аналізу середовища та здатності підприємства адаптуватися до ринкових змін;
- аналіз діяльності ТОВ «Комфі Трейд» показав наявність сильних сторін і низки проблемних аспектів, що потребують удосконалення;
- конкурентна позиція підприємства визначається рівнем сервісу, цифровізації та інтенсивністю конкуренції у галузі;
- стратегічні орієнтири мають зосереджуватися на підвищенні операційної ефективності, розвитку омніканальності та цифрових інструментів;
- запропонована стратегія, спрямована на зміцнення ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» необхідно: підвищити операційну ефективність за рахунок оптимізації витрат та удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, активніше розвивати омніканальність і розширювати цифрові інструменти взаємодії з клієнтами, посилити сервісну складову, зокрема стандарти обслуговування та післяпродажні послуги, удосконалити логістичні процеси та скоротити час доставки. Інвестувати у цифровізацію та аналітичні системи, підвищити фінансову стійкість через оптимізацію структури капіталу та покращення ліквідності, розвивати партнерські програми й асортиментні рішення для посилення ринкової позиції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 15 кращих: рейтинг найбільших ритейлерів в українському e-commerce. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/news/15-krashhih-ritejleriv-e-commerce/>.
2. 2024 | Фіналісти. HR Pro Awards. URL: <https://www.hrproawards.com.ua/peremozhci/2024-finalisti>.
3. Адреси магазинів. Comfy. URL: <https://comfy.ua/ua/shops.html>.
4. Базилюк В., Базилюк К. Методичний підхід до інтегральної оцінки конкурентного потенціалу виробничого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-85>.
5. Балдинюк В. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
6. Бочко О., Кожушко П. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ДЕФІНІЦІЇ «КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА». Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82>.
7. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. СТРАТЕГІЯ РОЗВИКУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 31–34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>.
8. Георгіаді Н. Г., Кубант А. А. Фактори впливу на рівень розвитку адаптаційних систем менеджменту підприємств. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-04-05>.
9. Грецький Р. І. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. Формування ринкових відносин в Україні. 2007. № 12. С. 35-38.
10. Дудка О. Чому все більше бізнесів переходять на ПРРО: досвід Comfy. Асоціація ритейлерів України. URL: <https://rau.ua/news/prro-dosvid-somfy/>.
11. З 27 вересня змінюються правила реєстрації податкових накладних. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/937157.html>.

12. Зайцев І. RAU Expo 2025: аналітика ринку техніки та електроніки. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/news/rau-expo-2025-analitika-rinku-tehniki-ta-elektroniki/>.

13. Іванова , Н., & Бондаренко , А. . (2023). Інноваційні підходи до управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств у сфері e-commerce. Проблеми і перспективи економіки та управління, (3 (35), С. 71–81. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-71-81](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-71-81).

14. Івахненко С. В. Підходи до дослідження рентабельності підприємств в умовах воєнної економіки. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2022. Vol. 7, no. 1. P. 48–53. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2022.7.1.48-53>.

15. Іващенко М. Альтернативні погляди на конкурентоспроможність підприємств та персонал як її каталізатор. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-38>.

16. Інфляційний звіт. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>.

17. Керівництво COMFY. Comfy. URL: <https://comfy.ua/ua/landing/kerivnictvo.html>.

18. Колеснік І. Українці змінили пріоритети у купівлі техніки: що обирали у 2024 році та які ціни. Українські Національні Новини (УНН). URL: <https://unn.ua/news/ukrainsi-zminyly-priorytety-u-kupivli-tekhniky-shcho-obyraly-u-2024-rotsi-ta-yaki-tsiny>.

19. Кузнецова К. О. Конкурентоспроможність підприємства на основі ресурсного потенціалу. Економічний вісник Нац. тех. ун-ту України “Київський політехнічний інститут”. 2013. № 10. С. 219–223.

20. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>.

21. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного

університету. 2022. Vol. 310, no. 5(1). P. 221–228. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36).

22. Макаренко І. О. Інкorporація ESG-критеріїв у діяльність компаній у контексті їх інвестиційного скринінгу. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2(104). С. 86–93. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-86-93](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-86-93).

23. Маранчак М. Ігор Хижняк, Comfy: У Мелітополі магазин пограбували, але місцеві допомогли повернути частину техніки. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/news/igor-hizhnjak-comfy/>.

24. Маранчак М. Comfy підсумував 2024 рік – \$1 млрд продажів і повне оновлення – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/news/vitorg-merezhi-comfy-za-2024-rik-dosyag-1-mlrd-06022025-26936>.

25. Наконечна А. Rozetka, OLX, Glovo, «Нова пошта» та monobank: хто ще увійшов до першого рейтингу українського e-commerce від Forbes – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/ratings/30-naybilshikh-prodavtsiv-v-uaneti-05032024-19633>.

26. Намберван у техніці та гаджетах. Comfy. URL: <https://comfy.ua/ua/landing/aboutus.html>.

27. Новіченко, Л. (2021). Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 298(5(2)), с. 254-259. URL: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-43](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-43).

28. Переможці UCXE'2024. КА Group. URL: [https://kagroup.ua/cat\\_nominant/ucxe2024/](https://kagroup.ua/cat_nominant/ucxe2024/).

29. Переможці UCXE'2025. КА Group. URL: [https://kagroup.ua/cat\\_nominant/ucxe2025/](https://kagroup.ua/cat_nominant/ucxe2025/).

30. Рейтинг кращих підприємств України 2024. Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/index/2024>.

31. Суханова А. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.

32. Тимофеев В. О. Формування стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Journal of strategic economic research. 2025. № 5. С. 152–159. URL: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.5.12>.

33. ТОВ КОМФІ ТРЕЙД. Оpendатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/36962487>.

34. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році. uaateam.agency. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/>.

35. Український медіа-центр. ESG в Україні: чому це важливо і як більше дізнатись?, 2025. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/live/xk5AYaeH-iU>.

36. Ханенко М. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ, ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3 (54). С. 321–326. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-49>.

37. Янчук Т., Фурман Т. ГЕЙМІФІКАЦІЯ У ЕЛЕКТРОННІЙ КОМЕРЦІЇ: НОВИЙ СПОСІБ ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-56>.

38. Ясіновська І., Фелісеєв В. Ділова активність промислових підприємств України: оцінка, проблеми та напрями забезпечення. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-16>.

39. Andrii V. V. Characteristics of Competitiveness and Determination of its Essence. Economics: time realities. Scientific journal. 2023. Vol. 4, no. 68. P. 83–88. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8433029>.

40. Chandler A. D. J. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, 1969. 463 p.

41. Comfy на розвиток мережі отримає €25 млн кредиту від ЄБРР – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії.

URL: <https://forbes.ua/news/riteyler-comfy-zaluchit-25-mln-vid-ebrr-na-rozvitok-merezhi-17012025-26385>.

42. COMFY ОБМІН Поміняйте зі знижкою свій старий девайс на новий. COMFY ОБМІН Поміняйте зі знижкою свій старий девайс на новий.

URL: <https://trade-in.comfy.ua/ua>.

43. Ivanova N., Bondarenko A. Innovative approaches to management of the competitiveness of trading companies in the e-commerce sphere. Problems and prospects of economics and management. 2023. No. 3(35). P. 71–81. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3\(35\)-71-81](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-3(35)-71-81).

44. Kovtunencko K. V., Didan K. O., Kovalchuk O. V. Competitiveness of Enterprise: The Essence and Approaches to Definition. Business Inform. 2021. Vol. 3, no. 518. P. 100–104. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-100-104>.

45. Porter M. E. What Is Strategy?. Harvard Business Review. 1996. Vol. 74(6). P. 61–78.

46. RAU Awards-2024: кращі ритейлери та ТРЦ України у 2024 році. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/news/rau-awards-2024-2/>.

47. Voice Y. YASNO про лавмарки: Як COMFY спрощує вибір для клієнта – Forbes.ua. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/brandvoice/yasno-pro-lavmarki-yak-comfy-sproshchue-vibir-dlya-klienta-01112023-16931>.

48. YouControl презентував перший в Україні модуль для комплексної оцінки ESG-ризиків компаній. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/news/youcontrol-prezentuvav-pershyy-v-ukrayini-modul-dlia-kompleksnoyi-otsinky-esg-ryzykiv-kompaniy/>.

49. Zbońkowski M. The ROPO effect in the purchasing process. Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we wrocławiu. 2020. Vol. 64, no. 3. P. 118–128. URL: <https://doi.org/10.15611/pn.2020.3.10>.

50. ZIANKO V., NECHYPORENKO T. Impact of artificial intelligence on business models and competitiveness of enterprises. *Economics. Finances. Law*. 2025. Vol. 1/2025, no. -. P. 10–15. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.1.2>.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Комфі Трейд» за 2022 рік

	A	B	C	D
1				
2				КОДИ
3			Дата (рік, місяць, число)	9.05.2023
4	Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД"		за ЄДРПОУ	36962487
5	(найменування)			
6	<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
7	Рік 2022			
8		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
9	<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
10	Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
11	1	2	3	4
12	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 579 935,00	19 795 278,00
13	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13 124 646,00	15 966 115,00
14	<b>Валовий: прибуток</b>	2090	3 455 289,00	3 829 163,00
15	збиток	2095	(-)	
16	Інші операційні доходи	2120	104 432,00	48 375,00
17	Адміністративні витрати	2130	520 429,00	471 584,00
18	Витрати на збут	2150	2 662 212,00	3 210 884,00
19	Інші операційні витрати	2180	354 063,00	144 813,00
20	<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	2190	23 017,00	50 257,00
21	збиток	2195	(-)	(-)
22	Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
23	Інші фінансові доходи	2220	50 226,00	34 551,00
24	Інші доходи	2240	631,00	936,00
25	Фінансові витрати	2250	51 697,00	54 718,00
26	Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
27	Інші витрати	2270	19 358,00	1 719,00
28	<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	2290	2 819,00	29 307,00
29	збиток	2295	(-)	(-)
30	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-818,00	-5 957,00
31	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
32	<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	2350	2 001,00	23 350,00
33	збиток	2355	(-)	(-)
34	<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			

## Продовження додатку А

	A	B	C	D
34	<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
35	Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
36	1	2	3	4
37	Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
38	Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
39	Накопичені курсові різниці	2410	-	-
40	Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
41	Інший сукупний дохід	2445	-	-
42	<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
43	Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
44	<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
45	<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>2 001,00</b>	<b>23 350,00</b>
46	<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
47	Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
48	1	2	3	4
49	Матеріальні затрати	2500	25 377,00	46 506,00
50	Витрати на оплату праці	2505	894 013,00	883 349,00
51	Відрахування на соціальні заходи	2510	168 193,00	181 954,00
52	Амортизація	2515	248 666,00	214 562,00
53	Інші операційні витрати	2520	1 986 266,00	2 424 783,00
54	<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>3 322 515,00</b>	<b>3 751 154,00</b>
55	<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
56	Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
57	1	2	3	4
58	Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
59	Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
60	Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
61	Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
62	Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-
63				
64	Керівник		Хижняк Ігор Віталійович (ініціали, прізвище)	
65				
66				
67	Головний бухгалтер		Калашникова Вікторія Василівна (ініціали, прізвище)	
68				
69				

## Додаток Б

## Баланс ТОВ «Комфі Трейд» за 2022 рік

1	А	Б	В	Г
1			Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"	
2				
3				
4				КОДИ
5			Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
6	Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД"		за ЄДРПОУ	36962487
7	Територія: ДНІПРОПЕТРОВСЬКА		за за КАТОТТГ(1)	UA12020010010512802
8	Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240
9	Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення		за КВЕД	47.43
10	Середня кількість працівників (2): 3141			
11	Адреса, телефон: бульвар СЛАВИ, буд. 6Б, к. 413, ЖОВТНЕВИЙ р-н, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49100, УКРАЇНА, тел. 3754744			
12				
13	<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
14	на 31.12.2022 р.			
15	Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
16	1	2	3	4
17	<b>I. Необоротні активи</b>			
18	Нематеріальні активи	1000	75 806,00	50 723,00
19	первісна вартість	1001	208 000,00	220 762,00
20	накопичена амортизація	1002	132 194,00	170 039,00
21	Незавершені капітальні інвестиції	1005	20 858,00	22 277,00
22	Основні засоби	1010	528 964,00	387 585,00
23	первісна вартість	1011	1 165 092,00	1 030 916,00
24	знос	1012	636 128,00	643 331,00
25	Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
26	Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
27	Довгострокові фінансові інвестиції:			
28	які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
29	інші фінансові інвестиції	1035	0	-
30	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	12 398,00	12 727,00
31	Відстрочені податкові активи	1045	20 075,00	20 343,00
32	Інші необоротні активи	1090	0	-
33	<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>658 101,00</b>	<b>493 655,00</b>
34	<b>II. Оборотні активи</b>			
35	Запаси	1100	1 792 150,00	1 756 495,00
36	Поточні біологічні активи	1110	0	-
37	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	501 386,00	330 014,00
38	Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
39	за виданими авансами	1130	31 544,00	28 958,00
40	з бюджетом	1135	0	-
41	у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
42	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	230 165,00	94 936,00
43	Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
44	Гроші та їх еквіваленти	1165	1 957 672,00	1 287 835,00
45	Витрати майбутніх періодів	1170	1 171,00	349,00
46	Інші оборотні активи	1190	29 408,00	34 483,00
47	<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>4 548 870,00</b>	<b>3 537 144,00</b>
48	<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
49	<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>5 206 971,00</b>	<b>4 030 799,00</b>
50				

## Продовження додатку Б

50				
51	Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
52	1	2	3	4
53	<b>I. Власний капітал</b>			
54	Зареєстрований капітал	1400	4 000,00	4 000,00
55	Капітал у дооцінках	1405	0	-
56	Додатковий капітал	1410	0	-
57	Резервний капітал	1415	0	-
58	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	129 181,00	131 182,00
59	Неоплачений капітал	1425	3 500,00	(-)
60	Видучений капітал	1430	(0)	(-)
61	<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>129 681,00</b>	<b>135 182,00</b>
62	<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
63	Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
64	Довгострокові кредити банків	1510	0	-
65	Інші довгострокові зобов'язання	1515	188 525,00	95 432,00
66	Довгострокові забезпечення	1520	0	-
67	Цільове фінансування	1525	0	-
68	<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>188 525,00</b>	<b>95 432,00</b>
69	<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
70	Короткострокові кредити банків	1600	0	-
71	Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	129 765,00	122 164,00
72	товари, роботи, послуги	1615	4 136 364,00	3 128 251,00
73	розрахунками з бюджетом	1620	155 716,00	120 817,00
74	у тому числі з податку на прибуток	1621	6 763,00	617,00
75	розрахунками зі страхування	1625	20 110,00	18 951,00
76	розрахунками з оплати праці	1630	92 304,00	149 232,00
77	Поточні забезпечення	1660	44 139,00	49 580,00
78	Доходи майбутніх періодів	1665	119 719,00	71 399,00
79	Інші поточні зобов'язання	1690	17 700,00	14 075,00
80	<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4 888 765,00</b>	<b>3 800 185,00</b>
81	<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
82	<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>5 206 971,00</b>	<b>4 030 799,00</b>
83				
84				
85	Керівник		Хижняк Ігор Віталійович	
86			(ініціали, прізвище)	
87				
88	Головний бухгалтер		Калашникова Вікторія Василівна	
89			(ініціали, прізвище)	
90				
91	1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.			
92				
93	2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.			

## Додаток В

## Звіт про фінансові результати ТОВ «Комфі Трейд» за 2024 рік

	A	B	C	D
1				
2				КОДИ
3			Дата (рік, місяць, число)	26.06.2025
4	Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД"		за ЄДРПОУ	36962487
5	(найменування)			
6	<b>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</b>			
7	<b>Рік 2024</b>			
8		Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
9	<b>I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ</b>			
10	Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
11	1	2	3	4
12	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	34 958 249,00	27 632 364,00
13	Чисті зароблені страхові премії	2010	-	0
14	премії підписані, валова сума	2011	-	0
15	премії, передані у перестраховання	2012	-	0
16	зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	0
17	зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	0
18	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 112 104,00	22 303 991,00
19	Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	0
20	<b>Валовий:</b> прибуток	2090	6 846 145,00	5 328 373,00
21	збиток	2095	(-)	
22	Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	0
23	Дохід (витрати) від змін інших страхових резервів	2110	-	0
24	зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	0
25	зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	0
26	Інші операційні доходи	2120	48 815,00	95 793,00
27	у тому числі: дохід від зміни вартості і активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	0
28	дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	0
29	дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	0
30	Адміністративні витрати	2130	940 595,00	596 984,00
31	Витрати на збут	2150	5 606 730,00	4 531 556,00
32	Інші операційні витрати	2180	242 418,00	243 721,00
33	у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	0
34	витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	0
35	<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	105 217,00	51 905,00
36	збиток	2195	(-)	(-)
37	Дохід від участі в капіталі	2200	-	0
38	Інші фінансові доходи	2220	61 845,00	87 120,00
39	Інші доходи	2240	541,00	479,00
40	у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	0
41	Фінансові витрати	2250	130 430,00	84 278,00
42	Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(0)
43	Інші витрати	2270	4 102,00	5 349,00
44	Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	0
45	<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	33 071,00	49 877,00

## Продовження додатку В

45	<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	33 071,00	49 877,00
46	збиток	2295	(-)	(-)
47	Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-7 560,00	-9 575,00
48	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	0
49	<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	25 511,00	40 302,00
50	збиток	2355	(-)	(-)
51	<b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>			
52	Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
53	1	2	3	4
54	Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	0
55	Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	0
56	Накопичені курсові різниці	2410	-	0
57	Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	0
58	Інший сукупний дохід	2445	-	0
59	<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	0	0
60	Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
61	<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	0	0
62	<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	25 511,00	40 302,00
63	<b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>			
64	Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
65	1	2	3	4
66	Матеріальні затрати	2500	54 196,00	48 717,00
67	Витрати на оплату праці	2505	1 921 181,00	1 274 012,00
68	Відрахування на соціальні заходи	2510	385 923,00	264 396,00
69	Амортизація	2515	327 506,00	257 023,00
70	Інші операційні витрати	2520	4 050 658,00	3 558 299,00
71	<b>Разом</b>	<b>2550</b>	6 739 464,00	5 402 447,00
72	<b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>			
73	Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
74	1	2	3	4
75	Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
76	Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
77	Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
78	Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
79	Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	0
80				
81	Керівник		Хижняк Ігор Віталійович	
82			(ініціали, прізвище)	
83				
84	Головний бухгалтер		Калашникова Вікторія Василівна	
85			(ініціали, прізвище)	
86				

Додаток Г  
Баланс ТОВ «Комфі Трейд» за 2024 рік

1			Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"	
2				
3				
4				КОДИ
5			Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
6	Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОМФІ ТРЕЙД"		за ЄДРПОУ	36962487
7	Територія: ДНІПРОПЕТРОВСЬКА		за за КАТОТТГ(1)	UA12020010010512802
8	Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	240
9	Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення		за КВЕД	47.43
10	Середня кількість працівників (2): 4534			
11	Адреса, телефон: бульвар СЛАВИ, буд. 6Б, к. 413, ЖОВТНЕВИЙ р-н, м. ДНІПРО, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА обл., 49100, УКРАЇНА, тел. 3754744			
12				
13	<b>Баланс (Звіт про фінансовий стан)</b>	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
14	<b>на 31.12.2024 р.</b>			
15	Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
16	1	2	3	4
17	<b>I. Необоротні активи</b>			
18	Нематеріальні активи	1000	41 650,00	104 426,00
19	первісна вартість	1001	218 782,00	319 106,00
20	накопичена амортизація	1002	177 132,00	214 680,00
21	Незавершені капітальні інвестиції	1005	64 200,00	67 363,00
22	Основні засоби	1010	618 649,00	758 319,00
23	первісна вартість	1011	1 428 939,00	1 783 767,00
24	знос	1012	810 290,00	1 025 448,00
25	Інвестиційна нерухомість	1015	0	-
26	первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	-
27	знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-
28	Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
29	первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	-
30	накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	-
31	Довгострокові фінансові інвестиції:			
32	які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	-
33	інші фінансові інвестиції	1035	0	-
34	Заборгованість за внесками до статутного капіталу інших підприємств	1036	-	-
35	Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	22 602,00	41 988,00
36	Відстрочені податкові активи	1045	21 614,00	21 842,00
37	Гудвил	1050	0	-
38	Відстрочені аквізичні витрати	1060	0	-
39	Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	-
40	Інші необоротні активи	1090	0	-
41	<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>768 715,00</b>	<b>993 938,00</b>
42	<b>II. Оборотні активи</b>			
43	Запаси	1100	3 245 679,00	3 766 949,00
44	виробничі запаси	1101	13 363,00	15 935,00
45	незавершене будівництво	1102	0	-
46	готова продукція	1103	0	-
47	товари	1104	3 232 316,00	3 751 014,00
48	Поточні біологічні активи	1110	0	-
49	Депозити перестрахування	1115	0	-
50	Векселі одержані	1120	0	-
51	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	762 169,00	908 570,00
52	Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
53	за виданими авансами	1130	63 649,00	145 753,00
54	з бюджетом	1135	3,00	3,00
55	у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-

## Продовження додатку Г

	A	B	C	D
55	у тому числі з податку на прибуток	1136	0	-
56	Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	8 551,00	12 707,00
57	Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	-
58	Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	97 807,00	178 292,00
59	Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
60	Гроші та їх еквіваленти	1165	1 686 893,00	2 548 092,00
61	готівка	1166	63 169,00	75 955,00
62	рахунки в банках	1167	1 491 663,00	2 422 589,00
63	Витрати майбутніх періодів	1170	101 962,00	2 622,00
64	Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	-
65	у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	-
66	резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	-
67	резервах незароблених премій	1183	0	-
68	інших страхових резервах	1184	0	-
69	Інші оборотні активи	1190	39 866,00	116 410,00
70	<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6 006 579,00</b>	<b>7 679 398,00</b>
71	<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
72	<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>6 775 294,00</b>	<b>8 673 336,00</b>
73				
74	<b>Пасив</b>	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
75	1	2	3	4
76	<b>I. Власний капітал</b>			
77	Зареєстрований капітал	1400	4 000,00	4 000,00
78	Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	-
79	Капітал у дооцінках	1405	0	-
80	Додатковий капітал	1410	0	-
81	емісійний дохід	1411	0	-
82	накопичені курсові різниці	1415	0	-
83	Резервний капітал	1415	0	-
84	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	171 494,00	149 292,00
85	Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
86	Видучений капітал	1430	(0)	(-)
87	Інші резерви	1435	0	-
88	<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>175 494,00</b>	<b>153 292,00</b>
89	<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
90	Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	-
91	Пенсійні зобов'язання	1505	0	-
92	Довгострокові кредити банків	1510	0	-
93	Інші довгострокові зобов'язання	1515	187 751,00	213 412,00
94	Довгострокові забезпечення	1520	0	-
95	довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	-
96	Цільове фінансування	1525	0	-
97	благодійна допомога	1526	0	-
98	Страхові резерви	1530	0	-
99	у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	-
100	резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	-
101	резерв незароблених премій	1533	0	-
102	інші страхові резерви	1534	0	-
103	Інвестиційні контракти	1535	0	-
104	Призовий фонд	1540	0	-
105	Резерв на виплату джек-поту	1545	0	-
106	<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>187 751,00</b>	<b>213 412,00</b>
107	<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			

## Продовження додатку Г

107	<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
108	Короткострокові кредити банків	1600	0	-
109	Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	135 636,00	198 170,00
110	товари, роботи, послуги	1615	5 539 208,00	6 894 430,00
111	розрахунками з бюджетом	1620	164 570,00	473 574,00
112	у тому числі з податку на прибуток	1621	10 626,00	7 632,00
113	розрахунками зі страхування	1625	25 455,00	34 780,00
114	розрахунками з оплати праці	1630	103 653,00	131 540,00
115	Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	226 228,00	280 302,00
116	Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	-
117	Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	0	-
118	Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	-
119	Поточні забезпечення	1660	84 694,00	118 979,00
120	Доходи майбутніх періодів	1665	102 664,00	135 588,00
121	Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	-
122	Інші поточні зобов'язання	1690	29 941,00	39 269,00
123	<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6 412 049,00</b>	<b>8 306 632,00</b>
124	<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
125	<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>-</b>
126	<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>6 775 294,00</b>	<b>8 673 336,00</b>
127				
128				
129	Керівник		Хижняк Ігор Віталійович	
130			(ініціали, прізвище)	
131				
132	Головний бухгалтер		Калашникова Вікторія Василівна	
133			(ініціали, прізвище)	
134				
135	1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.			
136				
137	2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.			
138				