

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до магістерської кваліфікаційної роботи

магістра
(рівень вищої освіти)
зі спеціальності 073 Менеджмент

на тему: «Розробка заходів щодо посилення конкурентних переваг
торговельного підприємства у стратегічній перспективі»

Виконав: студент 2 курсу, групи МОБ-23-м / Кузь Д.Є.

Науковий керівник _____ / Варава Л.М.

Нормоконтролер _____ / Варава Л.М.

Завідувач кафедри _____ / Варава Л.М.

Кривий Ріг
2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки
та управління бізнесом

Кафедра менеджменту
і адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
«Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування» /

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МіА
проф., доктор екон. наук
Варава Л.М.

«__» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
на магістерську кваліфікаційну роботу

Кузь Данила Євгеновича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка заходів щодо посилення конкурентних переваг торговельного підприємства у стратегічній перспективі»

керівник роботи : проф., доктор екон. Наук Варава Л. М.,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвердені наказом закладу вищої освіти від “11” липня 2024 року № 639с (МОБ-23м)

2. Строк подання студентом роботи 05.12.2024

3. Вихідні дані до роботи Баланс форма №1 ТОВ «Комфі Трейд» за період з 2020 по 2023 роки; Звіт про фінансові результати форма №2 ТОВ «Комфі Трейд» за період з 2020 по 2023 роки; Статут ТОВ «Комфі Трейд»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Сутність і види конкурентних переваг підприємства; 2. Стратегічне управління конкурентними перевагами: підходи та моделі; 3. Фактори, що впливають на формування та підтримку конкурентних переваг; 4. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників; 5. Оцінка ефективності діяльності підприємства, його ліквідності та фінансової стійкості; 6. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства; 7. Покращення сервісного обслуговування як шлях до забезпечення конкурентних переваг на ринку; 8. Зарубіжний досвід отримання конкурентних переваг за рахунок покращення власного сервісу; 9. Оцінка економічної ефективності впровадження заходів з покращення сервісу та їх вплив на конкурентні переваги підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Мультимедійна презентація

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	<u>12.07.2024</u>	23.10.2024
Розділ 2	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	<u>12.07.2024</u>	20.11.2024
Розділ 3	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	<u>12.07.2024</u>	05.12.2024
Нормоконтроль	Зав. каф. МіА Варава Л.М.	<u>12.07.2024</u>	13.12.2024

7. Дата видачі завдання 12.07.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	10.07.2024 – 11.07.2024	
2	Збір матеріалів до кваліфікаційної магістерської роботи	12.07.2024 – 10.09.2024	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної магістерської роботи	11.09.2024 – 24.09.2024	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	25.09.2024 – 23.10.2024	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його консультанту	24.10.2024 – 20.11.2024	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної магістерської роботи та подання його керівнику	21.11.2024 – 02.12.2024	
7	Підготовка вступної частини	03.12.2024 – 04.12.2024	
8	Перевірка роботи керівником, перевірка роботи на плагіат та доопрацювання роботи	05.12.2024 – 06.12.2024	
9	Отримання відгуку керівника та рецензії	12.12.2024	
10	Попередній захист роботи	16.12.2024	
11	Захист роботи у ЕК	17 – 19.12.2024	

Студент

(підпис)

Кузь Д. Є.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Варава Л. М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

на магістерську кваліфікаційну роботу студента спеціальності 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і бізнес-адміністрування».

Магістерську кваліфікаційну роботу виконано на 75 сторінках, містить 21 таблицю, 11 рисунків. При підготовці роботи використано 40 літературних джерел.

Мета магістерської кваліфікаційної роботи: «Розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства»

Завдання дослідження:

Досліджено сутність і види конкурентних переваг підприємства та стратегічне управління конкурентними перевагами; Визначено фактори, що впливають на формування та підтримку конкурентних переваг; Дана загальна характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників; Проведена оцінка ефективності діяльності підприємства, його ліквідності та фінансової стійкості; Досліджено вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства; Запропоновано шляхи покращення сервісного обслуговування як шлях до забезпечення конкурентних переваг на ринку; Вивчено зарубіжний досвід отримання конкурентних переваг за рахунок покращення власного сервісу; Проведена оцінка економічної ефективності впровадження заходів з покращення сервісу та їх вплив на конкурентні переваги підприємства.

Об'єкт дослідження:

Діяльність ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД» у сфері роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою

Предмет дослідження:

Механізми та інструменти стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства.

Одержаний економічний ефект (ефективність):

NPV проекту за п'ять років = 401 млн. грн.

Ключові слова: Ефект, управління, конкурентоспроможність, ефективність, впровадження, діяльність

Зміст

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність і види конкурентних переваг підприємства	9
1.2. Стратегічне управління конкурентними перевагами: підходи та моделі.....	14
1.3. Фактори, що впливають на формування та підтримку конкурентних переваг	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ	24
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників	24
2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства, його ліквідності та фінансової стійкості	43
2.3. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства	51
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД»	60
3.1. Покращення сервісного обслуговування як шлях до забезпечення конкурентних переваг на ринку.....	60
3.2. Зарубіжний досвід отримання конкурентних переваг за рахунок покращення власного сервісу	62
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження заходів з покращення сервісу та їх вплив на конкурентні переваги підприємства.....	68
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах нестабільного економічного середовища та посилення конкуренції забезпечення стійких конкурентних переваг є одним із ключових завдань підприємств. Вдосконалення стратегічного управління конкурентними перевагами дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін ринку, але й забезпечити стале зростання, підвищення ефективності діяльності та зміцнення своїх позицій. Зокрема, для підприємств, що працюють у сфері роздрібної торгівлі побутовою технікою, таких як ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД», це набуває особливої значущості у зв'язку з динамічними змінами у поведінці споживачів та впровадженням нових технологій.

Аналіз літератури. Питаннями конкурентних переваг займалися такі вчені, як М. Портер, який розробив класичну модель "п'яти сил", а також концепції стратегічного управління конкурентними перевагами. Г. Азоєв та Р. Фатхутдінов досліджували економічні й організаційні аспекти конкурентоспроможності. Питання ресурсного підходу та VRIO-моделі висвітлені у працях Д. Тіса, Г. Вернерафельта та Дж. Барні. В українській науковій літературі цю тему досліджували О. Ткачук та Ю. Харкав, які акцентують увагу на адаптації сучасних підходів до особливостей українського ринку.

Мета дослідження. Метою роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства на прикладі ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД».

Для досягнення поставленої мети були виконані такі завдання:

- Досліджено сутність і види конкурентних переваг підприємства та стратегічне управління конкурентними перевагами;
- Визначено фактори, що впливають на формування та підтримку конкурентних переваг;
- Дана загальна характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників;

- Проведена оцінка ефективності діяльності підприємства, його ліквідності та фінансової стійкості;
- Досліджено вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства;
- Запропоновано шляхи покращення сервісного обслуговування як шлях до забезпечення конкурентних переваг на ринку⁴
- Вивчено зарубіжний досвід отримання конкурентних переваг за рахунок покращення власного сервісу ;
- Проведена оцінка економічної ефективності впровадження заходів з покращення сервісу та їх вплив на конкурентні переваги підприємства.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД» у сфері роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є механізми та інструменти стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети було використано загальнонаукові методи, зокрема аналіз і синтез для вивчення теоретичних аспектів, порівняльний аналіз для оцінки фінансових показників, економіко-математичні методи для оцінки ефективності запропонованих заходів. Використання моделі SWOT дозволило визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози для його конкурентоспроможності.

Ця робота спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом вдосконалення стратегічного управління та впровадження практичних рекомендацій для реалізації конкурентних переваг.

Результати цього дослідження можуть бути використані для вдосконалення стратегічного управління на підприємствах роздрібної торгівлі, зокрема ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД». Зокрема, запропоновані заходи з підвищення якості сервісного обслуговування та впровадження омніканальної стратегії забезпечують:

- Покращення клієнтоорієнтованості через розширення функціоналу обслуговування, персоналізований підхід до клієнтів та оптимізацію процесу доставки. Це дозволяє зміцнити лояльність споживачів і підвищити частоту повторних покупок.
- Оптимізацію витрат і ресурсів завдяки впровадженню інноваційних підходів у логістиці, що забезпечує зниження операційних витрат та прискорення обслуговування.
- Збільшення фінансової ефективності підприємства через ріст обсягів реалізації продукції та підвищення рентабельності, що позитивно впливає на фінансові результати та інвестиційну привабливість.
- Створення конкурентних переваг за рахунок використання зарубіжного досвіду лідерів ринку, таких як Amazon та Apple, що дозволяє адаптувати найкращі практики до українських умов.

Рекомендації та результати можуть бути корисними для інших підприємств сфери роздрібної торгівлі, які прагнуть підвищити свою конкурентоспроможність. Також ці матеріали можуть бути застосовані в навчальному процесі для вивчення стратегічного управління та конкурентних переваг у вищих навчальних закладах.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність і види конкурентних переваг підприємства

Для того, що зрозуміти правильно можливості щодо поліпшення, визначення та ефективного управління конкурентними перевагами, потрібно, перш за все, звернути увагу на визначення поняття конкуренція та її похідного – конкурентні переваги. Тому, пропонується розглянути погляди авторів які у своїх працях, в той чи інший час, торкалися цієї теми.

У таблиці 1.1. наведено визначення сутності поняття «конкуренція» з точки зору різних авторів та науковців.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкуренція»

Автор	Визначення
Адам Сміт	Конкуренція — це суперництво, що підвищує ціни при скороченні пропозиції та знижує при надлишку; принцип «невидимої руки», що керує ринком, та механізм, який врівноважує норму прибутку і сприяє оптимальному розподілу ресурсів [1].
П. Хайне	Конкуренція — це прагнення найкраще задовольнити критерії доступу до рідкісних благ [2].
Ф. Найт	Конкуренція — це ситуація, в якій є багато незалежних конкуруючих одиниць [3].
К. Р. Макконелл, С. Л. Брю	Конкуренція — це наявність великої кількості незалежних покупців і продавців, а також свобода виходу на ринок і його залишення [4].
Й. Шумпетер	Конкуренція — це суперництво старого з новим, з інноваціями [5].
Ф. А. фон Хайек	Конкуренція — це процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання, що веде до раціонального використання знань і ресурсів [6].
М. Портер	Конкуренція — це динамічний процес розвитку ринку, що постійно змінюється, з появою нових товарів, маркетингових шляхів, виробничих процесів і ринкових сегментів [7].

Автор	Визначення
Г. Л. Азов	Конкуренція — це суперництво між юридичними або фізичними особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети [8].
А. Ю. Юданов	Ринкова конкуренція — це боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів [9].

На основі цих елементів можна сформулювати узагальнене визначення конкуренції:

Конкуренція — це динамічний процес суперництва між незалежними економічними суб'єктами, спрямований на задоволення потреб споживачів та отримання доступу до обмежених благ. Вона забезпечує ефективний розподіл ресурсів, стимулює інновації, підвищує раціональність використання знань і ресурсів, а також підтримує свободу входу та виходу з ринку, що сприяє адаптації до постійних змін ринкового середовища.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентні переваги»

Автор	Визначення
М. Портер [34]	Конкурентні переваги — це сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства у конкуренції, продуктивність використання ресурсів тощо.
Г.Л. Азоєв [35]	Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваг над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, що можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, вища рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу).
Р.А. Фатхутдінов [36]	Конкурентна перевага — це ексклюзивну цінність, властива системі, яка надає їй перевагу над конкурентами.
О.М. Ткачук, Ю. П. Харкав [37]	Конкурентна перевага — сукупність матеріальних і нематеріальних активів (ресурсів), організаційної здатності і ключових компетенцій підприємства, сфер його економічної діяльності та конкурентоспроможних товарів і/або послуг, що забезпечують йому перевагу економічного, технічного, і соціального характеру над підприємствами-конкурентами на ринку.

Автор	Визначення
В. Бондаренко [38]	Конкурентна перевага — це цінність, якою володіє система, що дає їй перевагу перед конкурентами.
І. В. Шаповалова [39]	Конкурентна перевага — ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього (за рахунок перевершення конкурентів в управлінському, організаційному, виробничому, фінансовому, маркетинговому та ін. потенціалі), так і зовнішнього походження, спрямована на забезпечення стійкої конкурентної позиції на довготривалій період.

З огляду на таблицю 1.2. я пропоную зафіксувати узагальнене визначення конкурентних переваг як – сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів, унікальних компетенцій та внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства, що забезпечують йому стійку перевагу над конкурентами в економічній, технічній, організаційній та інших сферах діяльності. Ця перевага виражається у вигляді вищої продуктивності, додаткового прибутку, більшої рентабельності, частки ринку чи інших економічних показників і спрямована на підтримання стабільної позиції підприємства на ринку в довгостроковій перспективі.

Наступним етапом пропоную розглянути класифікацію конкурентних переваг для подальшого розуміння у чому вони можуть проявлятися.

Таблиця 1.3

Класифікація конкурентних переваг

Автор	Класифікація конкурентних переваг
М. Портер	Два головних типи: на основі нижчих витрат (ефективність у виробництві та збуті продукції) та на основі диференціації (забезпечення унікальної цінності для покупця через якість, особливі споживчі властивості та післяпродажне обслуговування) [15, с. 158–174].
Ж.-Ж. Ламбен	Доповнив класифікацію Портера комерційними конкурентними перевагами, які проявляються у швидкості надання товарів/послуг, післяпродажному обслуговуванні, допомозі у використанні товару, іміджі підприємства та його брендах [25, с. 285].

Автор	Класифікація конкурентних переваг
Р. Богачов	Чотири типи: ресурсні, технологічні, інноваційні, партнерські [29, с. 31].
С. Гаврилюк	Конкурентні переваги класифіковані за подібністю, походженням, зв'язком з господарською діяльністю, проявом у часі, видами об'єктів, використанням у господарському процесі, стадіями життєвого циклу [30, с. 77].
Г. Азоєв, А. Челенков	За характером джерела, ініціатором, терміном дії, рівнем ієрархії, відношенням до ціни, можливістю імітації та сферою прояву [17, с. 50].
І. Кузнецова	За способом проявлення (переваги за витратами, диференціації, комерційні, домінуючої позиції) та за ступенем стійкості (стійкі, нестійкі) [31, с. 238–239].
Р. Фатхутдінов	Класифікація за відношенням до системи, сферою виникнення, змістом фактора, методом отримання, місцем реалізації, тривалістю реалізації, кінцевим результатом [21, с. 205–210].
І. Смолін	Класифікація за джерелом утворення, ступенем цільової значимості, характером забезпечення, строком дії, динамікою, сферою прояву, відношенням до ціни, можливістю імітації [32, с. 205–210].
А. Вовчак, Р. Камишніков	Дев'ять ознак: джерела виникнення, стратегічна спрямованість, походження, ймовірність успіху, тривалість дії, вплив на потенціал підприємства, сила та характер впливу на споживачів, рівень деталізації, концепції маркетингових систем [18, с. 51].
О. Іванова	Найбільш широка класифікація за сімнадцятьма ознаками: джерело походження, ступінь відтворюваності, метод одержання, фактори та суб'єкти, рівень ієрархії, зміст фактора, метод конкуренції, сфера прояву, вид ефекту, тривалість, характер фактора, характер виникнення тощо [35, с. 51].

На основі наведених класифікацій конкурентних переваг можна запропонувати систематизовану власну класифікацію, що об'єднує основні ознаки, виділені в літературі (рис. 1.1.)

Ця систематизація об'єднує основні аспекти, виділені різними авторами, та може слугувати базовою класифікацією для подальших досліджень або аналізу конкурентних переваг підприємства.

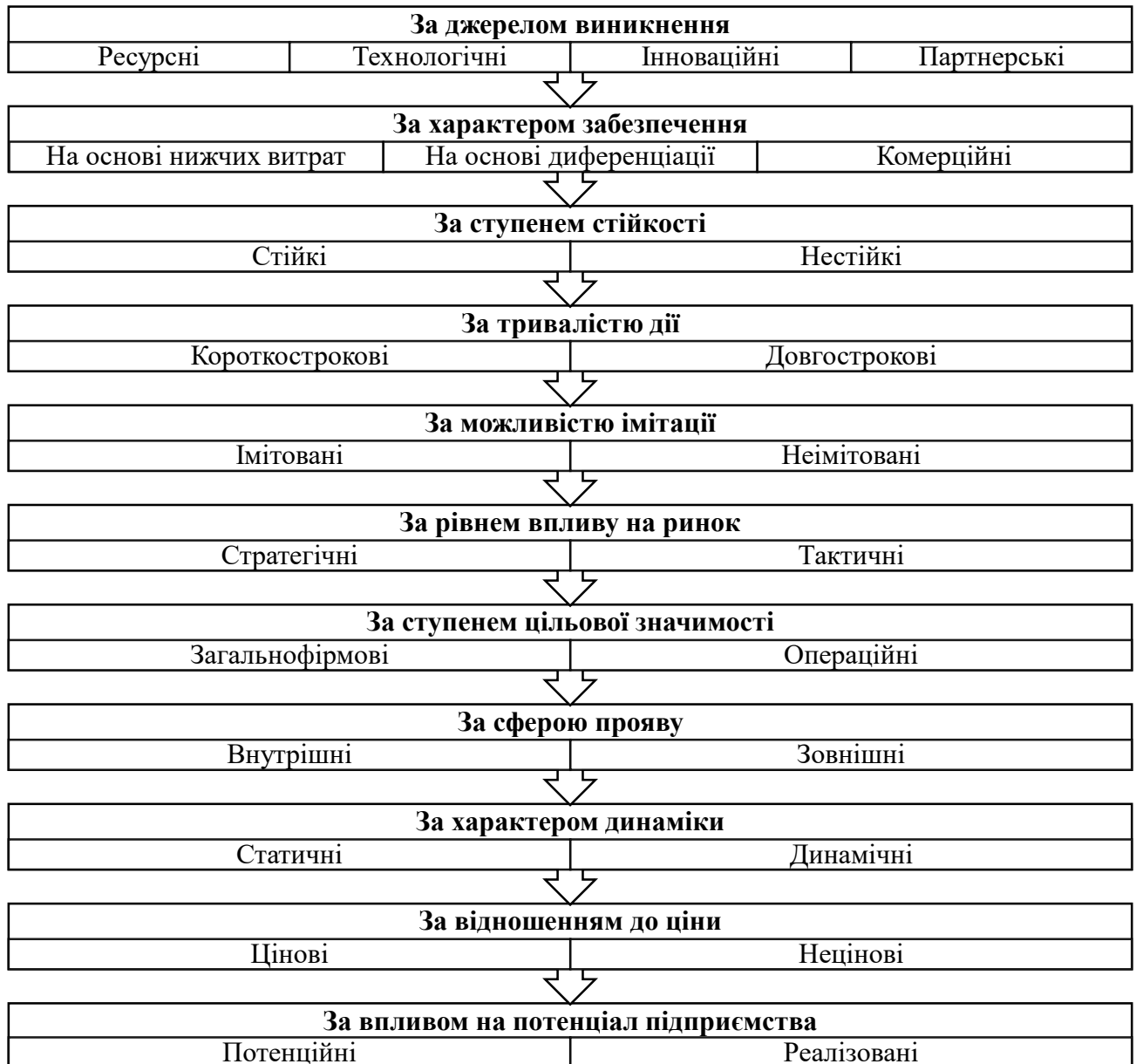


Рисунок 1.1. Ієрархічна діаграма класифікації конкурентних переваг [15]

Таким чином, з огляду на запропоновану модель, можна зафіксувати, що конкурентні переваги є ключовим фактором, що визначає конкурентоспроможність підприємства. Вони забезпечують компанії можливість перевершувати конкурентів на ринку, що в свою чергу позитивно впливає на її загальну конкурентоспроможність. Ефективність конкурентних переваг безпосередньо пов'язана з різними аспектами, такими як зниження витрат, підвищення якості продукції, інноваційність, брендовий імідж або вміння оперативно реагувати на зміни ринкових умов.

Якщо підприємство має сильні конкурентні переваги, це дозволяє йому займати вигідну позицію на ринку, залучати більше клієнтів і отримувати вищі доходи. Таким чином, конкурентні переваги сприяють досягненню високого рівня конкурентоспроможності, що включає здатність адаптуватися до змін ринку, підтримувати стабільність прибутків і збільшувати свою частку на ринку.

Ефективність цих переваг залежить від здатності підприємства їх постійно підтримувати та розвивати, реагуючи на зміни в потребах споживачів, технологіях, економічному середовищі. Наприклад, компанія, яка володіє унікальною технологією або пропонує продукцію з високою доданою вартістю, може утримувати лідерство в галузі, що, в свою чергу, зміцнює її конкурентоспроможність.

Тому, конкурентні переваги виступають важливим фактором, що визначає рівень конкурентоспроможності підприємства, а їх ефективність прямо пропорційна здатності підприємства досягати та підтримувати успіх на ринку.

1.2. Стратегічне управління конкурентними перевагами: підходи та моделі

Дослідження управління конкурентними перевагами є важливим, оскільки воно допомагає компаніям підвищити конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації та розробляти стратегії для стійкої переваги. Розуміння різних підходів сприяє зниженню ризиків, адаптації до ринкових змін і забезпечує успішний довгостроковий розвиток підприємства.

В даному підрозділі пропонується розглянути такі підходи до управління конкурентними перевагами [15, 30, 32]:

1. Класичний підхід. Модель «п'яти сил Портера» та загальні стратегії (лідерство за витратами, диференціація та фокусування).
2. Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV). Фокус на унікальних ресурсах і можливостях компанії, які важко копіювати.

Щодо моделей стратегічного управління, то найбільш ефективними з них, для управління конкурентними перевагами, можна визначити:

1. SWOT-аналіз. Він допомагає визначати сильні сторони, слабкості, можливості та загрози для підвищення конкурентоспроможності.
2. VRIO-модель. Модель оцінки ресурсів на основі чотирьох критеріїв (цінність, рідкість, імітабельність та організація).

Розпочати дослідження пропонується з розгляду ресурсного підходу та VRIO моделі, адже вони тісно переплетені між собою.

Ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV) — це модель, яка вбачає у ресурсах ключ до успішної діяльності компанії. Якщо ресурс відповідає атрибутам VRIO, він забезпечує компанії можливість отримати та підтримувати конкурентну перевагу.

Прихильники цього підходу стверджують, що організаціям слід шукати джерела конкурентної переваги всередині компанії, а не звертатися до аналізу конкурентного середовища.

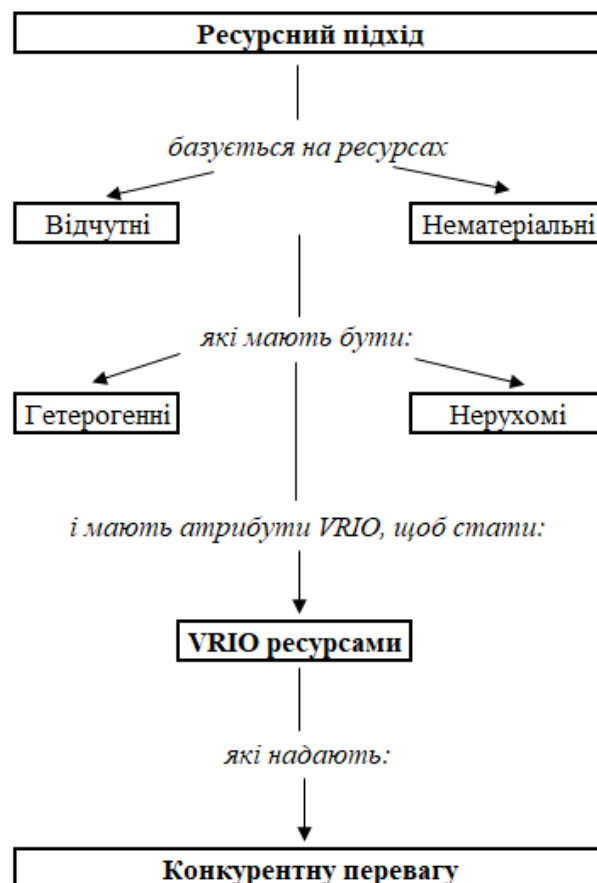


Рисунок 1.2. Основні моменти підходу RBV [30]

Прихильники RBV вважають, що значно ефективніше використовувати наявні ресурси новими способами для зовнішніх можливостей, ніж намагатися здобути нові навички для кожної нової можливості. У моделі RBV основну роль у досягненні вищих показників продуктивності організації відіграють ресурси. Вони поділяються на дві групи: матеріальні та нематеріальні.

Матеріальні активи — це фізичні об'єкти: земля, будівлі, машини, обладнання та капітал. Їх можна легко придбати на ринку, тож вони надають незначну перевагу в довгостроковій перспективі, оскільки конкуренти можуть швидко придбати ідентичні активи.

Нематеріальні активи — це все, що не має фізичної форми, але може належати компанії. Репутація бренду, торговельні марки, інтелектуальна власність — усе це нематеріальні активи. На відміну від фізичних ресурсів, репутація бренду формується тривалий час і не може бути куплена на ринку. Нематеріальні ресурси зазвичай залишаються у компанії та є головним джерелом стійкої конкурентної переваги.

Дві критичні передумови RBV — ресурси повинні бути також гетерогенними та нерухомими.

Перша передумова полягає в тому, що навички, здібності та інші ресурси, якими володіють організації, відрізняються від компанії до компанії. Якби всі організації мали однакову кількість і набір ресурсів, вони не змогли б застосовувати різні стратегії для досягнення конкурентної переваги.

Наприклад, конкуренція між Apple Inc. та Samsung Electronics демонструє, як дві компанії в одній галузі, які піддаються однаковим зовнішнім силам, можуть досягати різних результатів завдяки відмінностям у ресурсах. Apple конкурує з Samsung на ринках планшетів і смартфонів, продаючи свою продукцію за вищими цінами та отримуючи більші прибутки. Samsung не може застосувати аналогічну стратегію, оскільки не має такої репутації бренду чи здатності створювати настільки зручні продукти, як Apple (гетерогенні ресурси).

Друга передумова RBV полягає в тому, що ресурси є нерухомими та не переходять від компанії до компанії, принаймні в короткостроковій перспективі. Завдяки цій нерухомості компанії не можуть копіювати ресурси конкурентів і застосовувати аналогічні стратегії. Нематеріальні ресурси, як-от капітал бренду, процеси, знання чи інтелектуальна власність, зазвичай є нерухомими.

Пов'язана з підходом RBV, VRIO модель дозволяє перевірити, чи є ресурс або можливість цінними, рідкісними, такими, що важко імітуються, та чи організована компанія для вилучення цінності з них.

Питання цінності. Ресурси є цінними, якщо вони допомагають організаціям збільшувати цінність, запропоновану клієнтам, шляхом підвищення диференціації та/або зменшення витрат на виробництво. Ресурси, які не відповідають цій умові, призводять до конкурентного недолику.

Питання рідкості. Ресурси, які можуть бути придбані лише однією або кількома компаніями, вважаються рідкісними. Коли однаковий ресурс або можливість є у багатьох компаній, це призводить до конкурентного паритету.

Питання імітабельності. Компанія, що має цінні та рідкісні ресурси, може досягти принаймні тимчасової конкурентної переваги. Однак, якщо компанія прагне досягти стійкої конкурентної переваги, ресурс також має бути складним для імітації або заміни конкурентами.

Питання організації. Самі ресурси не надають компанії переваги, якщо вона не організована для вилучення цінності з них. Лише та компанія, яка здатна використовувати цінні, рідкісні та важко імітовані ресурси, може досягти стійкої конкурентної переваги.

Далі пропонується перейти до класичного підходу стратегічного управління конкурентними перевагами Майкла Портера, що включає модель «п'яти сил» та три загальні стратегії (лідерство за витратами, диференціація, фокусування). Кожен з цих інструментів має на меті допомогти компаніям зрозуміти своє конкурентне середовище і побудувати стратегію, яка забезпечить стабільну перевагу.

Модель "п'яти сил Портера" наведена на рисунку 1.3 та допомагає оцінити привабливість галузі і визначити ключові чинники, що впливають на її конкурентне середовище.

Конкуренція між існуючими компаніями

- Інтенсивність конкуренції визначається кількістю гравців на ринку, їхньою потужністю та рівнем диференціації продукції. Сильна конкуренція знижує прибутки всередині галузі.

Загроза нових учасників

- Вхід нових гравців посилює конкуренцію, особливо якщо вони мають значні ресурси. Це залежить від бар'єрів входу в галузь: ліцензій, капіталовкладень, репутації бренду тощо.

Загроза товарів-замінників

- Товари-замінники (або альтернативи) можуть зменшувати попит на продукцію компанії. Чим легше покупцям знайти заміну, тим нижчою буде прибутковість галузі.

Сила постачальників

- Постачальники можуть впливати на собівартість продукції через ціни на сировину. Якщо на ринку мало постачальників і немає альтернативних джерел, компанії можуть залежати від їхніх умов.

Сила покупців

- Покупці можуть тиснути на ціну й якість, особливо коли мають багато альтернатив. Сильна позиція покупців знижує можливість компаній встановлювати високі ціни і утримувати маржу.

Рисунок 1.3. Модель «п'яти сил Портера» [15]

Портер виділяє три загальні стратегії для досягнення конкурентної переваги:

1. **Лідерство за витратами.** Компанія прагне мінімізувати витрати для створення продукції за найнижчою ціною. Це забезпечує конкурентну перевагу на ринку, орієнтованому на ціну, адже компанія може встановлювати найнижчі ціни або збільшувати прибуток. Ця стратегія вимагає ефективного управління ресурсами, великих обсягів виробництва та оптимізації процесів.

2. **Диференціація.** Компанія створює унікальну продукцію, яку клієнти готові купувати за вищу ціну. Диференціація може базуватися на інноваціях,

високій якості, обслуговуванні чи іміджі бренду. Важливо, щоб унікальність продукту була складною для імітації конкурентами.

3. Фокусування. Ця стратегія передбачає орієнтацію на вузький сегмент ринку, де компанія прагне досягти переваги, використовуючи лідерство за витратами або диференціацію. Фокусування дозволяє глибше зрозуміти потреби конкретної групи клієнтів і створювати продукти, що точно відповідають їхнім потребам.

Переваги класичного підходу Портера полягають у тому, що він дає змогу детально зрозуміти ринок, оцінити бар'єри, загрози та можливості для досягнення конкурентної переваги, а загальні стратегії пропонують варіанти ефективної конкуренції для різних умов ринку.

А ось використання таї моделі стратегічного управління як SWOT-аналіз допомагає організаціям визначити свої сильні сторони, слабкості, можливості та загрози. Використання SWOT-аналізу сприяє кращому розумінню внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність компанії. Ось як SWOT-аналіз підтримує процес стратегічного управління:

1. Сильні сторони (Strengths). Виявлення сильних сторін допомагає зрозуміти унікальні переваги компанії, такі як кваліфікований персонал, потужний бренд, інноваційні продукти або ефективні процеси. Аналізуючи ці аспекти, організація може побудувати стратегії, що максимізують використання своїх переваг для досягнення конкурентних цілей.

2. Слабкості (Weaknesses). SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати внутрішні слабкі сторони, що обмежують розвиток: наприклад, недостатні ресурси, низький рівень технологій чи відсутність досвіду на певних ринках. Виявлення цих факторів дає можливість розробити стратегії для подолання слабких місць та мінімізації їхнього впливу на діяльність компанії.

3. Можливості (Opportunities). SWOT-аналіз розглядає зовнішні можливості, які компанія може використати для зростання та розширення. Це можуть бути нові ринки, технологічні досягнення, зміни у законодавстві або

споживчих уподобаннях. Використання можливостей сприяє розширенню ринкової частки та підвищенню конкурентоспроможності.

4. Загрози (Threats). Загрози – це зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на компанію, наприклад, нові конкуренти, економічний спад або зміни в регулюванні. Виявлення загроз допомагає розробити заходи для зниження їхнього впливу і підвищення стійкості до зовнішніх викликів.

Використання SWOT-аналізу дає можливість розробляти стратегії, які підтримують конкурентну перевагу, оптимізуючи використання сильних сторін та можливостей, а також мінімізуючи слабкості та загрози. Він забезпечує цілісне уявлення про становище компанії та дає змогу приймати обґрунтовані рішення для довгострокового розвитку.

1.3. Фактори, що впливають на формування та підтримку конкурентних переваг

Прояв конкурентних переваг визначається зовнішніми та внутрішніми умовами. Спеціаліст, який працює в конкурентоспроможному середовищі, буде і сам прагнути бути конкурентоспроможним. Однак, в якій мірі він буде конкурентоспроможним у відповідному середовищі, визначається цінностями самого спеціаліста. Як правило, зовнішні умови є вирішальними для досягнення конкурентоспроможності.

Внутрішні конкурентні переваги персоналу за своєю природою можна умовно поділити на спадкові та набуті. До спадкових конкурентних переваг персоналу належать: здібності (обдарованість, талант, геніальність, здатність до даного виду діяльності), темперамент, фізичні дані. До набутих конкурентних переваг персоналу належать: ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички та вміння), інтелігентність і культура, цілеспрямованість мотивації діяльності (уміння формулювати особисті цілі та цілі колективу), характер (ставлення до інших, до себе, до речей), емоційність (уміння керувати своїми емоціями, воля, стресостійкість, заздрість), комунікабельність, організованість, вік та інші.

Віднесення конкурентних переваг персоналу до спадкових чи набутих у певній мірі умовне. Наприклад, здатність до даного виду діяльності розвивається з накопиченням досвіду в цій сфері. Інші аспекти здібності — обдарованість, талант, геніальність — в більшій мірі є спадковими. Фізичні дані людини в середньому визначаються спадковими факторами. Індивід тренуванням та іншими способами може покращити свої спадкові параметри [32, с. 112].

Наведений перелік конкурентних переваг персоналу є орієнтовним, у конкретному колективі він завжди уточнюється. Переваги конкретної категорії працівників мають бути узгоджені з місією та стратегією соціальної чи виробничої системи, в якій він працює.

У табл. 1.3 наведений перелік основних зовнішніх факторів конкурентної переваги товару та орієнтація їхнього впливу.

Таблиця 1.3

Перелік зовнішніх факторів конкурентної переваги товару та спрямованість впливу на його конкурентоспроможність [22]

Зовнішній фактор конкурентної переваги товару, що визначається зовнішнім середовищем системи	Спрямованість впливу фактора на конкурентоспроможність товару
Рівень конкурентоспроможності	З підвищенням цього показника покращуються всі інтегральні та часткові показники конкурентоспроможності товару
Сила конкуренції на виході системи	Збільшення інтенсивності конкуренції підвищує конкурентоспроможність товару
Поява нових споживачів	Знижує конкурентоспроможність випущеного товару
Рівень організації виробництва, праці та управління у посередників і споживачів товарів, що випускаються системою	Підвищення рівня організації підвищує конкурентоспроможність товару
Активність контактних аудиторій (громадських організацій, товариств споживачів, засобів масової інформації)	З підвищенням активності контактних аудиторій конкурентоспроможність товару підвищується

Конкурентоспроможність товару визначається чотирма статичними інтегральними показниками першого рівня (на нульовому рівні —

конкурентоспроможність): якістю товару, його ціною, витратами на експлуатацію товару протягом його життєвого циклу, якістю сервісу, а також динамічними факторами. Значення перелічених чотирьох стратегічних інтегральних показників конкурентоспроможності товару залежить від сили впливу зовнішніх і внутрішніх факторів конкурентної переваги цього товару. Для оцінки впливу кожного фактора конкурентної переваги товару необхідно виконати дуже великий обсяг робіт. Об'єктивно ці фактори визначаються зовнішнім середовищем системи.

У таблиці 1.4 наведені основні внутрішні фактори конкурентної переваги товару та спрямованість їх впливу на конкурентоспроможність.

Таблиця 1.4

Внутрішні фактори конкурентної переваги товару (послуги) та спрямованість їх впливу на конкурентоспроможність [33]

Внутрішній фактор конкурентної переваги товару, що визначається системою	Спрямованість впливу фактора на конкурентоспроможність товару
Патентоспроможність (новизна) конструкції (структури, складу) товару	З підвищенням патентоспроможності товару підвищується його конкурентоспроможність
Раціональність організаційної та виробничої структури системи	Структура системи повинна відповідати принципам раціоналізації виробничих структур і процесів. Тоді вона сприятиме підвищенню конкурентоспроможності товару
Конкурентоспроможність персоналу системи	Підвищення конкурентоспроможності персоналу підвищує конкурентоспроможність товару

Фактори конкурентної переваги організації також поділяються на зовнішні, прояви яких у невеликій мірі залежать від організації, та внутрішні, що майже повністю визначаються керівництвом організації. Конкретна організація може мати лише кілька з перелічених конкурентних переваг. У додатку Б наведений перелік зовнішніх факторів конкурентної переваги організації.

Внутрішні конкурентні переваги організації досягаються та реалізуються персоналом, серед якого особливу роль відіграють керівники. Внутрішні конкурентні переваги організації пропонується поділити на шість груп:

- структурні, що утворюються при проектуванні організації;
- ресурсні, що утворюються при проектуванні, функціонуванні та розвитку організації;
- технічні, що утворюються при проектуванні, функціонуванні та розвитку організації;
- управлінські;
- ринкові;
- переваги ефективності.

Для конкретного підприємства кількість конкурентних переваг може бути будь-якою.

В принципі, чим більше організація має конкурентних переваг перед поточними та потенційними конкурентами, тим вища її конкурентоспроможність, життєздатність, ефективність та перспективність. Для цього необхідно підвищувати науковий рівень управління, завойовувати нові конкурентні переваги та сміливіше дивитися в майбутнє.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних економічних показників

Товариство з обмеженою відповідальністю «КОМФІ ТРЕЙД» – один із провідних гравців комерційного ринку України, який стабільно функціонує у вітчизняному економічному просторі та активно сприяє розвитку суспільства. «COMFY» є першою українською мережею роздрібних магазинів побутової техніки та електроніки, яка працює за мультिकанальною моделлю, демонструючи високі показники ефективності.

Компанія, лідер у роздрібній торгівлі технікою, неухильно дотримується норм Господарського кодексу України та постійно розширює свою присутність у регіонах країни. Починаючи з 2019 року, «КОМФІ ТРЕЙД» сформулювало нову місію – створювати радість від покупок, прагнучи надихати клієнтів на нові звершення.

Юридична адреса центрального офісу знаходиться у місті Дніпро: вул. Слави, 6Б, к. 413. Основною метою компанії є отримання прибутку, що сприяє покращенню економічного становища учасників товариства, а також забезпечення високоякісними товарами внутрішнього ринку та підвищення конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Серед основних видів діяльності підприємства, згідно з КВЕД, виділяються:

- роздрібна торгівля електронними апаратами для аудіо- та відеозапису (47.43);
- оптова торгівля побутовою електронікою (46.43);
- оренда нерухомості (68.20) тощо.

Компанія почала свій шлях як частина холдингу «Акустика» у 1994 році. Попри складні обставини кризи 1998 року, які призвели до значних втрат

капіталу, «Акустика» зберегла команду та місця для торгівлі. Вже у 2005 році Роніс Станіслав Маркович заснував бренд «COMFY», відкривши перший магазин у Кривому Розі. Згодом мережа «Домотехніка», яка була перевантажена боргами, припинила свою діяльність, що надало «COMFY» більше можливостей для розвитку.

У 2006 році мережа активно розширила свою присутність у центральних та східних регіонах України, а вже у 2007-му розпочала співпрацю з мережею «Побуттехніка». Завдяки цьому партнерству, компанія зміцнила свої позиції на південно-сході країни, отримавши статус третього найбільшого національного ритейлера побутової техніки.

У кризові 2008–2009 роки компанія виявилася однією з небагатьох, що активно розвивалася, демонструючи приріст магазинів на 65% за два роки. Після реформ у 2010 році компанія відмовилася від нелегального імпорту та перейшла на роботу з офіційними постачальниками техніки. У 2011 році було відкрито нові магазини, незважаючи на тиск з боку податкових органів.

З 2014 року компанія впровадила мультиканальний підхід до торгівлі, пропонуючи як стаціонарні, так і онлайн-замовлення. В результаті вдалося збільшити продажі в середньому на 20% і скоротити площу магазинів, зберігши при цьому високий рівень обслуговування.

Станом на 2020 рік мережа включає 92 магазини, а онлайн-платформа comfy.ua входить до трійки найбільших інтернет-магазинів країни. Бренд активно підтримує соціальні ініціативи, сприяє гендерній рівності та є постійним партнером благодійного фонду Kiddo.

Основні цінності товариства полягають у високому рівні професіоналізму команди, відповідальності перед клієнтами, а також постійному впровадженні інновацій. Організаційна структура «КОМФІ ТРЕЙД» передбачає розподіл на декілька департаментів, зокрема, маркетинговий, фінансовий, операційний та департамент логістики, що дозволяє компанії ефективно досягати поставлених цілей.

Завдяки своїй адаптивності, інноваційному підходу та зосередженості на якості обслуговування, «КОМФІ ТРЕЙД» залишається провідним гравцем на українському ринку побутової техніки та електроніки.

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

№ п/п	Показники	Роки				Відхилення (абс)		Відхилення, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	16170708,0	19795278,0	16579932,0	27632364,0	11461656,0	11052432,0	70,9	66,7
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	13844466,0	15966115,0	13124646,0	22303991,0	8459525,0	9179345,0	61,1	69,9
3	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	382265,5	453935,0	458274,5	503117,0	120851,5	44842,5	31,6	9,8
4	Фондовіддача, грн./грн.	42,3	43,6	36,2	54,9	12,6	18,7	29,8	51,8
5	Середньорічні залишки оборотних коштів, тис. грн.	3627124,0	4203329,0	4043007,0	4771861,5	1144737,5	728854,5	31,6	18,0
6	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, оборотів	4,5	4,7	4,1	5,8	1,3	1,7	29,9	41,2
7	Середньоспискова чисельність працівників, чол.	3115,0	3223,0	3141,0	4262,0	1147,0	1121,0	36,8	35,7
8	Середньорічна продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	5191,2	6141,9	5278,6	6483,4	1292,2	1204,9	24,9	22,8
9	Фонд оплати праці, тис. грн.	626762,0	883349,0	894013,0	1274012,0	647250,0	379999,0	103,3	42,5
10	Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	16767,3	22839,7	23718,9	24910,3	8143,0	1191,4	48,6	5,0
11	Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	2326242,0	3829163,0	3455286,0	5328373,0	3002131,0	1873087,0	129,1	54,2
12	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	80767,0	23350,0	2001,0	40302,0	-40465,0	38301,0	-50,1	1914,1
13	Питомі витрати, грн./грн.	0,9	0,8	0,8	0,8	0,0	0,0	-5,7	2,0

№ п/п	Показники	Роки				Відхилення (абс)		Відхилення, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
14	Загальна вартість майна (усіх активів) підприємства, тис. грн.	4331768,0	5206971,0	4030799,0	6775294,0	2443526,0	2744495,0	56,4	68,1
15	Рівень рентабельності, %	0,6	0,1	0,0	0,2	-0,4	0,2	-69,0	1085,2
16	Рентабельність продукції, %	0,5	0,1	0,0	0,1	-0,4	0,1	-70,8	1108,5

Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за період з 2020 по 2023 роки свідчить про значне зростання обсягу реалізованої продукції, що є позитивною тенденцією. За ці три роки обсяг реалізації збільшився на 70,9%, або на 11,4 млрд грн, до 27,6 млрд грн у 2023 році. Це може бути наслідком підвищеного попиту, ефективної цінової політики чи розширення ринків збуту. Варто зазначити, що темпи зростання собівартості продукції були нижчими, ніж темпи зростання обсягів реалізації – собівартість за період 2020-2023 рр. зросла на 61,1%, що вказує на можливе підвищення ефективності виробництва та оптимізацію витрат.

Ефективність використання основних фондів також покращилася, про що свідчить зростання фондівіддачі з 42,3 грн/грн у 2020 році до 54,9 грн/грн у 2023 році. Це зростання на 51,8% у порівнянні з попереднім роком вказує на те, що підприємство ефективніше використовує свої ресурси. Позитивна динаміка також спостерігається в оборотності оборотних коштів – показник зріс з 4,5 до 5,8 оборотів, що говорить про більш швидкий обіг капіталу та, відповідно, збільшення ефективності його використання.

Кількість працівників підприємства за три роки зросла на 36,8%, що, ймовірно, свідчить про розширення підприємства та збільшення обсягів діяльності. При цьому продуктивність праці зросла на 24,9%, досягнувши 6483,4 тис. грн на одного працівника у 2023 році. Така динаміка може бути наслідком впровадження нових технологій або оптимізації робочих процесів.

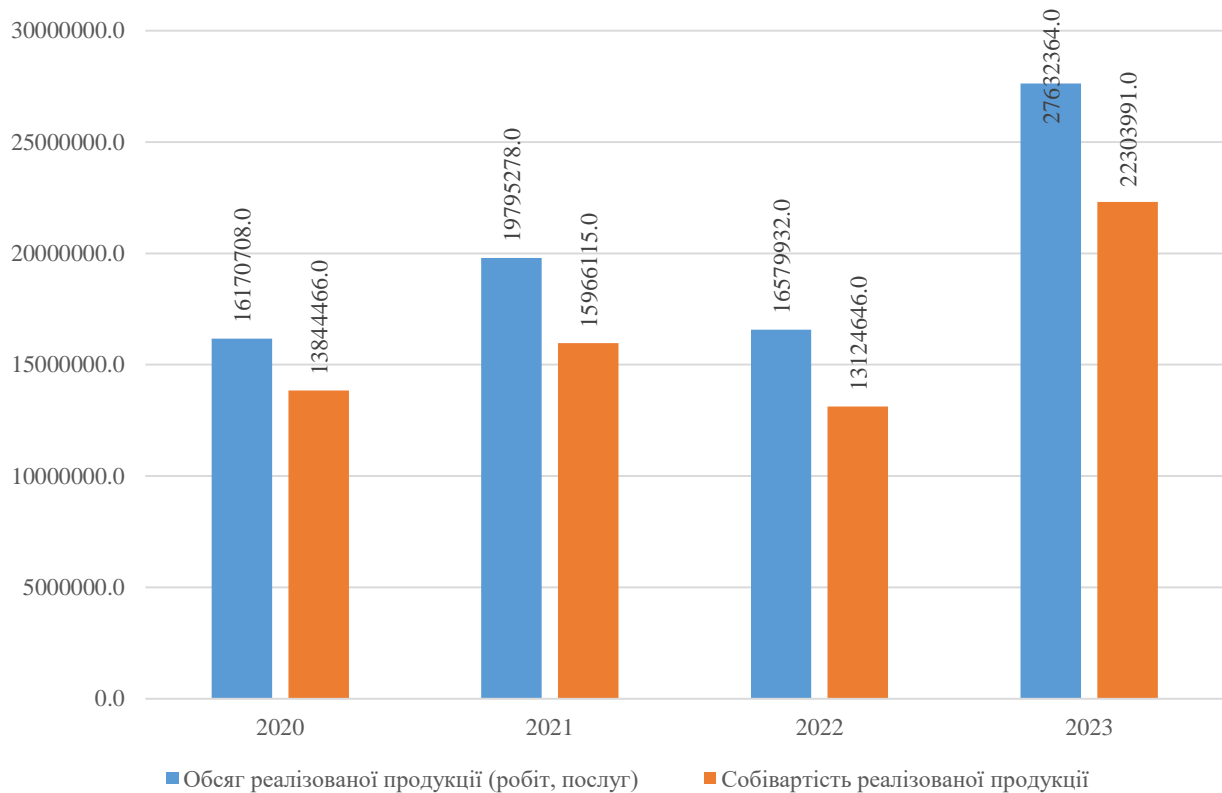


Рисунок 2.1. Динаміка показників чистого доходу та собівартості товариства

Значне зростання фонду оплати праці на 103,3% свідчить про збільшення рівня заробітної плати, що може покращувати мотивацію працівників і сприяти збереженню кваліфікованого персоналу. Однак, хоча підприємство покращило рівень рентабельності, абсолютні показники рентабельності залишаються на низькому рівні, що може бути наслідком значних витрат чи низької маржі.

Загальна вартість майна підприємства за три роки збільшилася на 56,4%, що свідчить про активне інвестування у розвиток активів і модернізацію підприємства.

Загалом, аналіз показує, що підприємство розвивається і демонструє позитивну динаміку за багатьма ключовими показниками, такими як обсяги реалізації, продуктивність праці, ефективність використання фондів та оборотних коштів. Разом з тим, існує потреба у подальшій оптимізації витрат і зростанні рентабельності, що допоможе зміцнити фінансові позиції підприємства та підвищити його конкурентоспроможність.

Наступним етапом аналізу є більш детальна оцінка основних засобів підприємства.

Таблиця 2.2

Аналіз стану та руху основних засобів

№ п/п	Показник	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	382265,5	453935,0	458274,5	503117,0	120851,5	44842,5	31,6	9,8
2	Первісна вартість основних виробничих фондів (на кінець), тис. грн.	875167,0	1165092,0	1030916,0	1428939,0	553772,0	398023,0	63,3	38,6
3	Первісна вартість основних виробничих фондів (на початок), тис. грн.	756629,0	875167,0	1165092,0	1030916,0	274287,0	-134176,0	36,3	-11,5
4	Надійшло за рік основних виробничих фондів, тис. грн.	174859,0	323940,0	0,0	513025,0	338166,0	513025,0	193,4	
5	Вибуло за рік основних виробничих фондів, тис. грн.	56321,0	34015,0	134176,0	115002,0	58681,0	-19174,0	104,2	-14,3
6	Коефіцієнт оновлення, -	0,2	0,3	0,0	0,4	0,2	0,4	79,7	
7	Коефіцієнт вибуття, -	0,1	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	49,9	-3,1
8	Сума зносу, тис. грн.	183761,0	214562,0	248666,0	257023,0	73262,0	8357,0	39,9	3,4
9	Коефіцієнт зносу, -	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	-0,1	-14,3	-25,4
10	Коефіцієнт придатності, -	0,8	0,8	0,8	0,8	0,0	0,1	3,8	8,1

Аналіз основних фондів підприємства за період з 2020 по 2023 роки показує позитивну динаміку в оновленні та модернізації виробничих потужностей. Середньорічна вартість основних фондів зросла на 31,6%, що свідчить про збільшення інвестицій у довгострокові активи. Первісна вартість

основних фондів на кінець періоду зросла на 63,3%, досягнувши 1,4 млрд грн, що також підтверджує активний процес оновлення фондів.

Помітним є значне збільшення надходжень основних фондів у 2023 році – на 193,4% порівняно з 2020 роком. Це свідчить про інтенсивні вкладення в основні засоби та модернізацію обладнання. Водночас обсяги вибуття фондів зросли на 104,2%, але загалом залишаються стабільними, що свідчить про контрольовані витрати на вибуття та підтримання відповідного рівня придатності.

Коефіцієнт оновлення фондів зріс з 0,2 у 2020 році до 0,4 у 2023 році, що підтверджує активне оновлення основних засобів. Коефіцієнт вибуття, навпаки, демонструє стабільні показники з тенденцією до зниження. Це вказує на збереження основного фонду без надмірних втрат та надійну експлуатацію обладнання.

Щодо амортизації, сума зносу збільшилася на 39,9%, але коефіцієнт зносу залишився стабільним на рівні 0,2. Це свідчить про збереження належного стану фондів, а коефіцієнт придатності стабільно становить 0,8, що вказує на добрий технічний стан активів.

Таким чином, підприємство демонструє успішне оновлення основних виробничих фондів і ефективне управління амортизацією. Вкладення в модернізацію та підтримку фондів створюють передумови для подальшого розвитку та підвищення ефективності виробничих процесів.

Таблиця 2.3

Аналіз ефективності використання основних засобів

№ п/п	Показник	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн.	16170708,0	19795278,0	16579932,0	27632364,0	11461656,0	11052432,0	70,9	66,7
2	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	382265,5	453935,0	458274,5	503117,0	120851,5	44842,5	31,6	9,8
3	Середньоспискова облікова чисельність працівників, чол.	3115,0	3223,0	3141,0	4262,0	1147,0	1121,0	36,8	35,7
4	Фондозабезпеченість, грн./грн.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-23,0	-34,1
5	Фондоозброєність праці, тис.грн./ос.	122,7	140,8	145,9	118,0	-4,7	-27,9	-3,8	-19,1
6	Фондовіддача, грн./грн.	42,3	43,6	36,2	54,9	12,6	18,7	29,8	51,8

Фондоозброєність праці знизилася на 3,8% у порівнянні з 2020 роком та на 19,1% порівняно з 2022 роком, що може вказувати на необхідність додаткових інвестицій у виробничі фонди для підвищення технічного оснащення працівників.

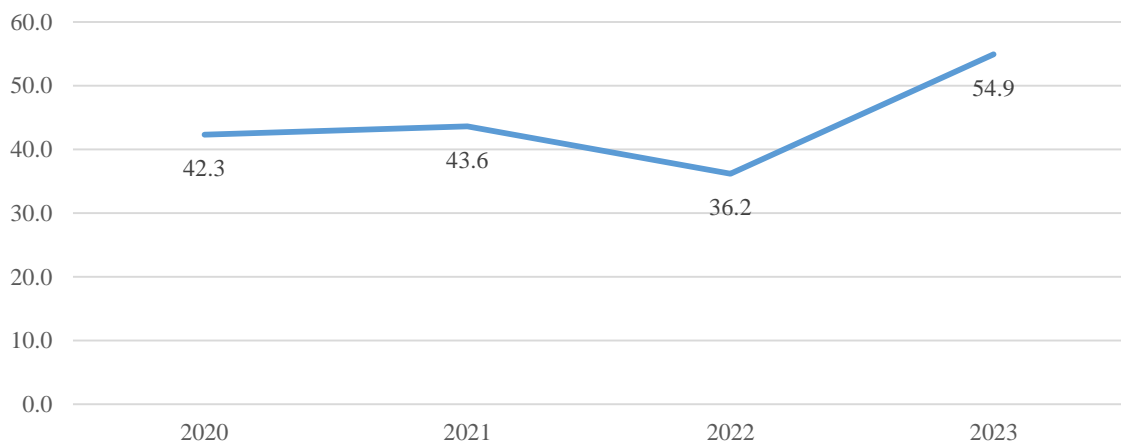


Рисунок 2.2. Динаміка ефективності використання основних фондів товариства

Зростання фондівдачі з 42,3 грн/грн у 2020 році до 54,9 грн/грн у 2023 році (на 51,8% порівняно з 2022 роком) свідчить про підвищення ефективності використання основних виробничих фондів. Це є позитивним показником, який відображає здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для отримання вищого обсягу реалізації.

У цілому підприємство демонструє стабільний розвиток з позитивною динамікою зростання обсягу реалізації та ефективності використання основних фондів. Проте зниження фондоозброєності праці може вказувати на необхідність подальших інвестицій у технічне оснащення працівників, що дозволить забезпечити довгострокове зростання ефективності.

Наступним етапом аналізу є більш детальна оцінка оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.4

Структура оборотних активів підприємства

№ п/п	Показники	Роки							
		2020		2021		2022		2023	
		тис. грн.	Пв, %	тис. грн.	Пв, %	тис. грн.	Пв, %	тис. грн.	Пв, %
1	Запаси	1502465,0	38,9	1792150,0	39,4	1756495,0	49,7	3245679,0	54,0
	<i>виробничі запаси</i>	13294,0	0,3	6741,0	0,1	5306,0	0,2	13363,0	0,2
	<i>товари</i>	1489171,0	38,6	1785409,0	39,2	1751189,0	49,5	3232316,0	53,8
2	Дебіторська заборгованість за продукти, товари, роботи, послуги	472631,0	12,3	501386,0	11,0	330014,0	9,3	762169,0	12,7
3	Дебіторська заборгованість за розрахунками	25130,0	0,7	31544,0	0,7	28958,0	0,8	63652,0	1,1
	<i>за виданими авансами</i>	25130,0	0,7	31544,0	0,7	28958,0	0,8	63649,0	1,1
	<i>з бюджетом</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	0,0
4	Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	2039,0	0,1	5374,0	0,1	4074,0	0,1	8551,0	0,1

№ п/п	Показники	Роки							
		2020		2021		2022		2023	
		тис. грн.	Пв, %	тис. грн.	Пв, %	тис. грн.	Пв, %	тис. грн.	Пв, %
5	Інша поточна дебіторська заборгованість	295081,0	7,6	230165,0	5,1	94936,0	2,7	97807,0	1,6
6	Гроші та їх еквіваленти	1515361,0	39,3	1957672,0	43,0	1287835,0	36,4	1686892,0	28,1
	<i>готівка</i>	13716,0	0,4	17106,0	0,4	53070,0	1,5	63169,0	1,1
	<i>рахунки в банках</i>	1501645,0	38,9	1940566,0	42,7	1234765,0	34,9	1623723,0	27,0
7	Витрати майбутніх періодів	818,0	0,0	1171,0	0,0	349,0	0,0	101962,0	1,7
8	Інші оборотні активи	44263,0	1,1	29408,0	0,6	34483,0	1,0	39866,0	0,7
9	Разом	3857788,0	100,0	4548870,0	100,0	3537144,0	100,0	6006578,0	100,0

Аналіз структури оборотних активів підприємства за 2020-2023 роки показує значне збільшення загального обсягу активів, що свідчить про зростання фінансових можливостей підприємства. У 2023 році загальна вартість оборотних активів склала 6,0 млрд грн, що на 55,7% більше порівняно з 2020 роком.

Основна частка оборотних активів припадає на запаси, які зросли з 1,5 млрд грн у 2020 році до 3,2 млрд грн у 2023 році, збільшившись до 54% від загальної вартості активів. Зростання запасів, зокрема товарів, є суттєвим показником розширення товарної маси для реалізації.

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги у 2023 році зросла до 762,2 млн грн, що становить 12,7% від усіх оборотних активів. Це вказує на збільшення продажів з відстроченням платежів, що може свідчити про розширення клієнтської бази, хоча також потребує додаткового контролю за своєчасністю надходжень.

Грошові кошти та їх еквіваленти знизилися з 39,3% у 2020 році до 28,1% у 2023 році, що може вказувати на значні витрати на інвестиції та закупівлю товарів або на зниження ліквідності. Попри це, загальний обсяг грошових коштів

у 2023 році становив 1,7 млрд грн, що є досить високим показником для покриття поточних зобов'язань.

Значне збільшення витрат майбутніх періодів у 2023 році (до 101,9 млн грн, що становить 1,7% від загальних активів) свідчить про значні авансові витрати на майбутні періоди, що може бути пов'язане з підготовкою до розширення діяльності або інвестицій у нові проекти.

Отже, підприємство демонструє позитивну динаміку зростання оборотних активів, збільшуючи обсяги запасів і підтримуючи високий рівень грошових коштів, що створює фінансові передумови для подальшого розширення діяльності. Проте необхідним є контроль за дебіторською заборгованістю для забезпечення стабільного грошового потоку.

Таблиця 2.5

Аналіз ефективності використання оборотних активів

№ п/п	Показники	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Виручка від реалізації, тис. грн.	16170708,0	19795278,0	16579932,0	27632364,0	11461656,0	11052432,0	70,9	66,7
2	Кількість днів періоду, що аналізується, дні	360,0	360,0	360,0	360,0	0,0	0,0	0,0	0,0
3	Одноденна виручка, тис. грн.	44918,6	54986,9	46055,4	76756,6	31837,9	30701,2	70,9	66,7
4	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	3627124,0	4203329,0	4043007,0	4771861,5	1144737,5	728854,5	31,6	18,0
5	Чистий прибуток, тис. грн.	80767,0	23350,0	2001,0	40302,0	-40465,0	38301,0	-50,1	1914,1
6	Оборотність оборотних коштів, дні	80,7	76,4	87,8	62,2	-18,6	-25,6	-23,0	-29,2
7	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обороти	4,5	4,7	4,1	5,8	1,3	1,7	29,9	41,2
8	Коефіцієнт завантаження	22,4	21,2	24,4	17,3	-5,2	-7,1	-23,0	-29,2

№ п/п	Показники	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
	коштів в обороті, коп.								
9	Коефіцієнт ефективності,	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-62,1	1606,5

Аналіз показників ефективності оборотних коштів підприємства за період 2020-2023 років демонструє суттєві зміни в показниках оборотності. Зокрема, оборотність оборотних коштів скоротилася з 80,7 днів у 2020 році до 62,2 днів у 2023 році, що свідчить про прискорення обігу коштів. Це позитивний сигнал, оскільки підприємство швидше реалізує свої ресурси і отримує дохід.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс з 4,5 оборотів у 2020 році до 5,8 оборотів у 2023 році. Збільшення цього показника свідчить про покращення використання оборотних активів підприємства для забезпечення фінансових результатів.

Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, який показує кількість вкладених копійок у кожен гривню обороту, знизився з 22,4 коп. у 2020 році до 17,3 коп. у 2023 році. Це є ознакою зниження потреби у фінансових ресурсах на одиницю обороту, що свідчить про ефективніше використання ресурсів.

Коефіцієнт ефективності залишається нульовим упродовж усього періоду, що може означати відсутність значного зростання показників ефективності, хоча зростання оборотності свідчить про позитивні тенденції у використанні оборотних коштів.

У цілому, аналіз показує, що підприємство покращує свою оборотність і використовує оборотні кошти більш ефективно, що може сприяти підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Наступним етапом аналізу є більш детальна оцінка трудових ресурсів та фонду оплати праці підприємства.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів та фонду оплати
праці товариства

№ п/п	Показник	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	16170708,0	19795278,0	16579932,0	27632364,0	11461656,0	11052432,0	70,9	66,7
2	Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	626762,0	883349,0	894013,0	1274012,0	647250,0	379999,0	103,3	42,5
3	Чисельність працівників, осіб	3115,0	3223,0	3141,0	4262,0	1147,0	1121,0	36,8	35,7
4	Середньорічна продуктивність праці працівників, тис. грн.	5191,2	6141,9	5278,6	6483,4	1292,2	1204,9	24,9	22,8
5	Середньорічна заробітна плата працівників, тис. грн.	16767,3	22839,7	23718,9	24910,3	8143,0	1191,4	48,6	5,0
6	Темп росту продуктивності праці працівників,		1,2	0,9	1,2		0,4		42,9
7	Темп росту заробітної плати працівників,		1,4	1,0	1,1		0,0		1,1
8	Коефіцієнт випередження,		0,9	0,8	1,2		0,3		41,3

Аналіз показників продуктивності та оплати праці на підприємстві за період 2020–2023 років демонструє позитивні тенденції у зростанні обсягів реалізованої продукції, фонду оплати праці та чисельності працівників.

Обсяг реалізованої продукції зріс з 16 170 708 тис. грн у 2020 році до 27 632 364 тис. грн у 2023 році, що свідчить про значне збільшення реалізації продукції на 70,9% порівняно з 2020 роком та на 66,7% порівняно з 2022 роком. Збільшення фонду оплати праці до 1 274 012 тис. грн також є позитивним фактором, оскільки це на 103,3% більше, ніж у 2020 році, та на 42,5% більше, ніж у 2022 році.

Чисельність працівників зросла на 36,8% з 2020 року і на 35,7% з 2022 року, що свідчить про збільшення зайнятості на підприємстві. Середньорічна продуктивність праці також зросла до 6 483,4 тис. грн на працівника у 2023 році, що є на 24,9% більше за показник 2020 року та на 22,8% більше за показник 2022 року, вказуючи на ефективніше використання робочої сили.

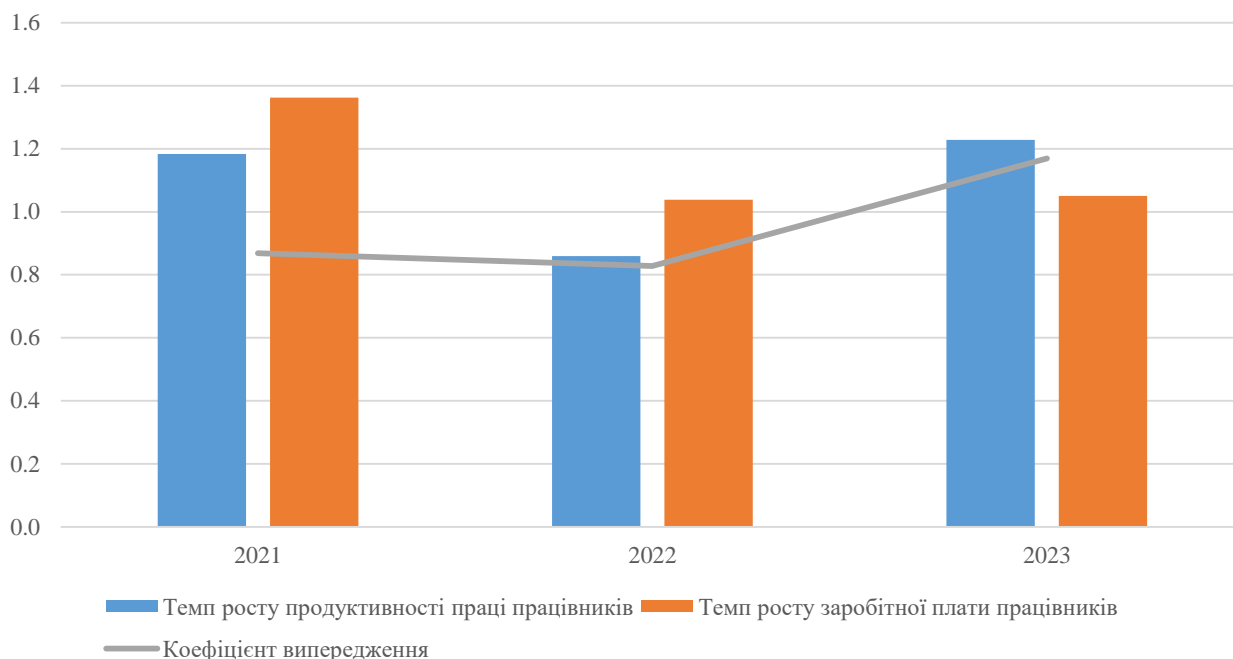


Рисунок 2.3. Динаміка ефективності використання трудових ресурсів

Середньорічна заробітна плата працівників підвищилася до 24 910,3 тис. грн у 2023 році, що на 48,6% більше за рівень 2020 року і на 5,0% більше за 2022 рік. Це зростання вказує на поліпшення умов оплати праці.

Темп росту продуктивності праці у 2023 році перевищив темп росту заробітної плати (1,2 проти 1,1 відповідно), що є позитивним показником, адже коефіцієнт випередження становив 1,2. Це вказує на те, що зростання продуктивності праці перевищує зростання заробітної плати, що сприяє підвищенню ефективності підприємства.

Загалом, аналіз свідчить про позитивну динаміку як у продуктивності праці, так і в умовах оплати, що є сприятливим для подальшого розвитку підприємства.

Далі пропонується більш детально проаналізувати витрати товариства.

Таблиця 2.7

Аналіз питомих витрат товариства

№ п/п	Показник	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг)	16170708,0	19795278,0	16579932,0	27632364,0	11461656,0	11052432,0	70,9	66,7
2	Собівартість реалізованої продукції	13844466,0	15966115,0	13124646,0	22303991,0	8459525,0	9179345,0	61,1	69,9
3	Питомі витрати	0,9	0,8	0,8	0,8	0,0	0,0	-5,7	2,0

Аналіз питомих витрат показує, що підприємство в цілому демонструє певну стабільність у зменшенні цього показника, незважаючи на значне зростання обсягу реалізованої продукції. Питомі витрати (співвідношення собівартості реалізованої продукції до обсягу реалізації) залишалися на рівні 0,8 у 2021, 2022 та 2023 роках, тоді як у 2020 році становили 0,9.

Порівняно з 2020 роком, у 2023 році питомі витрати знизилися на 5,7%, що є позитивним показником ефективності діяльності підприємства, оскільки воно змогло знизити собівартість у відношенні до обсягів реалізації. Це може свідчити про ефективніше управління ресурсами, оптимізацію витрат або поліпшення процесів виробництва.

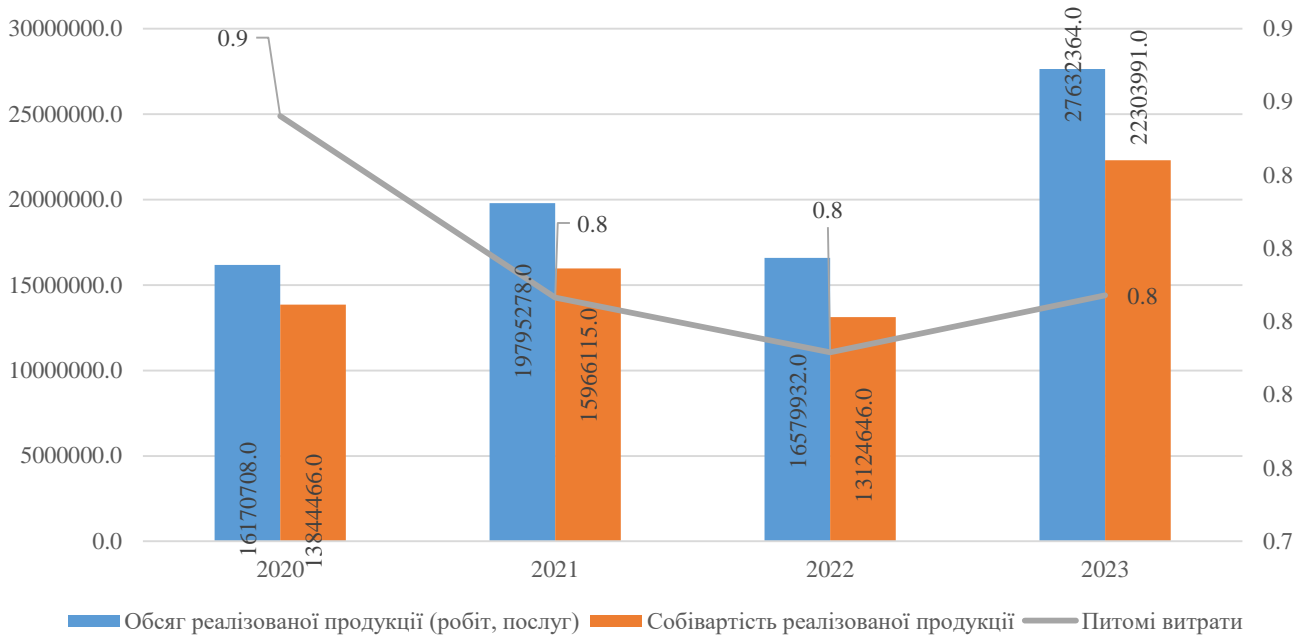


Рисунок 2.4. Динаміка питомих витрат товариства

Проте порівняно з 2022 роком, у 2023 році питомі витрати дещо зросли на 2,0%. Це не є суттєвим збільшенням, але може сигналізувати про певні фактори, що вплинули на собівартість (наприклад, зростання витрат на ресурси чи інші операційні витрати).

Загалом, зниження питомих витрат за період 2020-2023 років свідчить про покращення ефективності, хоча спостерігається незначне зростання цього показника порівняно з попереднім роком.

Таблиця 2.8

Аналіз витрат товариства за їх елементами

№ п/п	Найменування показника	Роки				Структура, %			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
1	Матеріальні затрати	81170,0	46506,0	25377,0	48717,0	2,4	1,2	0,8	0,9
2	Витрати на оплату праці	626762,0	883349,0	894013,0	1274012,0	18,4	23,5	26,9	23,6
3	Відрахування на соціальні заходи	132002,0	181954,0	168193,0	264396,0	3,9	4,9	5,1	4,9
4	Амортизація	183761,0	214562,0	248666,0	257023,0	5,4	5,7	7,5	4,8

№ п/п	Найменування показника	Роки				Структура, %			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
5	Інші операційні витрати	2382453,0	2424783,0	1986266,0	3558299,0	69,9	64,6	59,8	65,9
6	Разом	3406148,0	3751154,0	3322515,0	5402447,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Загальний аналіз витрат підприємства за 2020–2023 роки показує наступні тенденції. Загальна сума витрат збільшувалася щороку, з 3,41 млн грн у 2020 році до 5,40 млн грн у 2023 році, що свідчить про поступове зростання фінансових навантажень на підприємство.

Матеріальні затрати, хоча і зменшилися в 2021 році до 46,5 тис. грн, знову зросли в 2023 році до 48,7 тис. грн. Водночас їх частка в загальних витратах знизилась з 2,4% у 2020 році до 0,9% у 2023 році, що вказує на зменшення значення цієї статті витрат.

Витрати на оплату праці продемонстрували помітне зростання, з 626,8 тис. грн у 2020 році до 1,27 млн грн у 2023 році. Частка цих витрат в загальній структурі витрат також зросла з 18,4% до 23,6%, що свідчить про важливість цієї категорії для підприємства.

Відрахування на соціальні заходи, хоча і збільшилися з 132 тис. грн у 2020 році до 264,4 тис. грн у 2023 році, залишалися стабільними в структурі витрат, підтримуючи частку близько 4,9%.

Амортизаційні витрати зросли з 183,8 тис. грн у 2020 році до 257 тис. грн у 2023 році, але їх частка в загальних витратах зменшилася з 5,4% до 4,8%, що може свідчити про зниження впливу цієї статті витрат.

Інші операційні витрати залишаються найбільшими і показують значне варіювання в абсолютних цифрах, з 2,38 млн грн у 2020 році до 3,56 млн грн у 2023 році. Їх частка в загальних витратах зменшилася з 69,9% до 65,9%, що вказує на певне зниження їхньої домінуючої ролі.

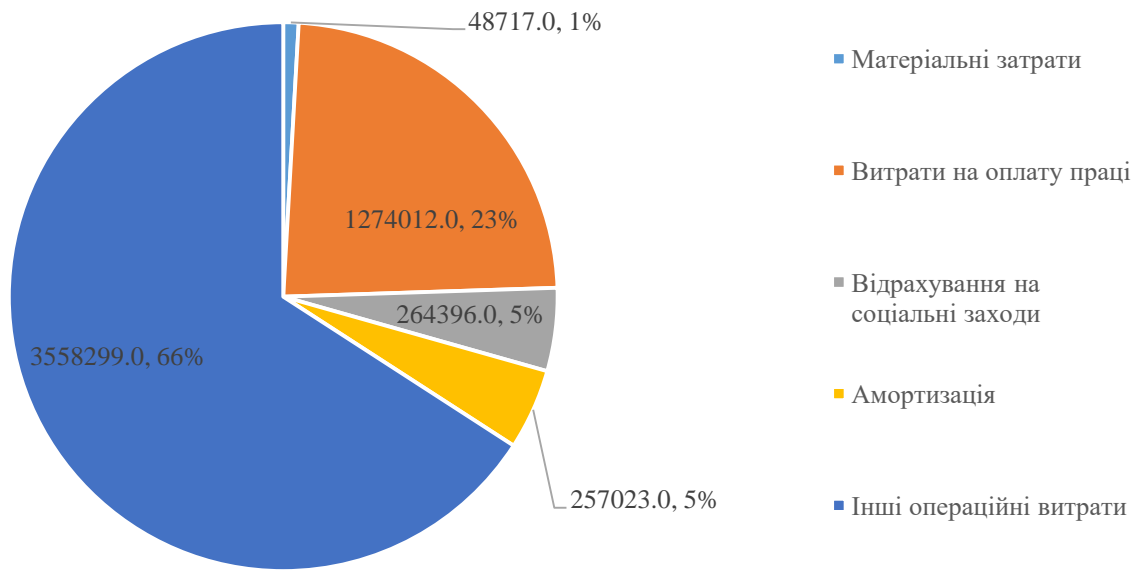


Рисунок 2.5. Структура витрат товариства за елементами у 2023 році

Таким чином, основною тенденцією є зростання витрат на оплату праці, що може бути пов'язано з підвищенням зарплат чи розширенням штату, а також зростання інших операційних витрат. Водночас частка матеріальних затрат і амортизації в загальній структурі витрат зменшилась.

Таблиця 2.9

Аналіз витрат товариства за статтями

№ п/п	Показники	Роки						
		2020		2021		2022	2023	
		Абс.	Пв, %	Абс.	Пв, %	Пв, %	Абс.	Пв, %
1	Собівартість реалізованої продукції	13844466,0	79,6	15966115,0	80,4	78,4	22303991,0	80,3
2	Адміністративні витрати	309542,0	1,8	471584,0	2,4	3,1	596984,0	2,2
3	Витрати на збут	2914732,0	16,8	3210884,0	16,2	15,9	4531556,0	16,3
4	Інші операційні витрати	266635,0	1,5	144813,0	0,7	2,1	243721,0	0,9
5	Фінансові витрати	46721,0	0,3	54718,0	0,3	0,3	84278,0	0,3
6	Інші витрати	12146,0	0,1	1719,0	0,0	0,1	5349,0	0,0
7	Разом	17394242,0	100,0	19849833,0	100,0	100,0	27765879,0	100,0

Аналіз витрат підприємства за 2020–2023 роки показує певні тенденції в їх структурі та динаміці. Основною статтею витрат є собівартість реалізованої продукції, яка стабільно складає понад 78% від загальних витрат. Абсолютна сума собівартості зросла з 13,84 млн грн у 2020 році до 22,30 млн грн у 2023 році, що може свідчити про збільшення обсягів виробництва або зростання вартості виробничих процесів. Частка собівартості в загальних витратах залишалася стабільною протягом цього періоду.

Адміністративні витрати також продовжували зростати як в абсолютному, так і в процентному вираженні. Вони збільшилися з 309,5 тис. грн у 2020 році до 597 тис. грн у 2023 році, а частка цих витрат у загальних витратах підвищилася з 1,8% до 2,2%. Це може вказувати на зростання адміністративної діяльності чи збільшення витрат на управлінський персонал.

Витрати на збут зросли з 2,91 млн грн у 2020 році до 4,53 млн грн у 2023 році, що свідчить про збільшення витрат на маркетинг, продаж або інші витрати, пов'язані з просуванням продукції. Частка витрат на збут у загальних витратах залишалася досить стабільною, варіюючись від 15,9% до 16,8%.

Інші операційні витрати показали значне зменшення в 2021 році, але знову зросли в 2023 році. Їх частка в загальних витратах була мінімальною, варіюючись від 0,7% до 0,9%.

Фінансові витрати зростали з 46,7 тис. грн у 2020 році до 84,3 тис. грн у 2023 році, але їх частка в загальних витратах залишалася стабільною на рівні 0,3%.

Інші витрати, в свою чергу, були незначними і практично не змінювались протягом аналізованого періоду.

Загалом, найважливішою статтею витрат залишається собівартість реалізованої продукції, що стабільно займає понад 78% від загальних витрат підприємства. Витрати на збут і адміністративні витрати зростають, що може свідчити про розширення діяльності підприємства, а інші статті витрат, такі як фінансові та операційні, залишаються на рівні, що незначно змінюється.

2.2. Оцінка ефективності діяльності підприємства, його ліквідності та фінансової стійкості

Оцінити ефективність діяльності підприємства пропонується за допомогою обчислення показників рентабельності за різними категоріями, що відображено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз показників рентабельності товариства

№ п/п	Показник	Роки				Відхилення (абс)	
		2020	2021	2022	2023	2023/2020	2023/2022
1	Рентабельність сукупного капіталу	1,9%	0,4%	0,0%	0,6%	-1,3%	0,5%
2	Рентабельність власного капіталу	122,5%	19,8%	1,5%	25,9%	-96,5%	24,4%
3	Рентабельність необоротних активів	17,3%	4,1%	0,3%	6,4%	-10,9%	6,0%
4	Рентабельність основних засобів	21,1%	5,1%	0,4%	8,0%	-13,1%	7,6%
5	Рентабельність оборотних активів	2,2%	0,6%	0,0%	0,8%	-1,4%	0,8%
6	Рентабельність валового прибутку	14,4%	19,3%	20,8%	19,3%	4,9%	-1,6%
7	Рентабельність діяльності підприємства	0,5%	0,1%	0,0%	0,1%	-0,4%	0,1%
8	Рентабельність за операційним прибутком	0,8%	0,3%	0,1%	0,2%	-0,6%	0,0%
9	Рентабельність продукції	0,6%	0,1%	0,0%	0,2%	-0,4%	0,2%
10	Рентабельність операційних витрат	2,4%	0,6%	0,1%	0,7%	-1,6%	0,7%

Аналіз рентабельності підприємства за 2020–2023 роки показує наступні результати. Рентабельність сукупного капіталу знизилась з 1,9% у 2020 році до 0,6% у 2023 році, що вказує на зниження ефективності використання сукупного капіталу. Порівняно з 2022 роком, рентабельність покращилась на 0,5%, але від 2020 року відбулося зниження на 1,3%.

Рентабельність власного капіталу зазнала значного падіння з 122,5% у 2020 році до 25,9% у 2023 році, що свідчить про різке зниження прибутковості використання власних коштів. Однак порівняно з 2022 роком рентабельність збільшилась на 24,4%, хоча від 2020 року спостерігається зниження на 96,5%.

Рентабельність необоротних активів зменшилась з 17,3% у 2020 році до 6,4% у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів та інших довгострокових активів. В порівнянні з 2022 роком рентабельність покращилась на 6%, але від 2020 року знизилась на 10,9%.

Рентабельність основних засобів також знизилась з 21,1% у 2020 році до 8% у 2023 році, що вказує на погіршення ефективності використання основних засобів. В порівнянні з 2022 роком цей показник покращився на 7,6%, але від 2020 року відбулося зниження на 13,1%.

Рентабельність оборотних активів зменшилась з 2,2% у 2020 році до 0,8% у 2023 році. Порівняно з 2022 роком рентабельність зросла на 0,8%, хоча від 2020 року спостерігається зниження на 1,4%.

Рентабельність валового прибутку залишалася стабільною в 2021 та 2023 роках (19,3%) та зросла до 20,8% у 2022 році. Порівняно з 2020 роком рентабельність зросла на 4,9%, але в порівнянні з 2022 роком знизилась на 1,6%.

Рентабельність діяльності підприємства знизилась з 0,5% у 2020 році до 0,1% у 2023 році, що свідчить про низьку ефективність діяльності підприємства. Порівняно з 2022 роком рентабельність зросла на 0,1%, але від 2020 року відбулося зниження на 0,4%.

Рентабельність за операційним прибутком зменшилась з 0,8% у 2020 році до 0,2% у 2023 році, і порівняно з 2022 роком майже не змінилась, знизившись на 0,6%.

Рентабельність продукції зменшилась з 0,6% у 2020 році до 0,2% у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності виробництва та продажу продукції. Порівняно з 2022 роком рентабельність зросла на 0,2%, але від 2020 року знизилась на 0,4%.

Рентабельність операційних витрат зменшилась з 2,4% у 2020 році до 0,7% у 2023 році. Порівняно з 2022 роком рентабельність зросла на 0,7%, але від 2020 року спостерігається зниження на 1,6%.

Загалом, зниження рентабельності за більшістю показників свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів підприємства. Проте в деяких випадках спостерігається незначне покращення показників у порівнянні з попереднім роком, що може свідчити про певні позитивні зміни у діяльності підприємства.

Наступним етапом для визначення стану діяльності підприємства пропонується проаналізувати показники ліквідності, платоспроможності, фінансового стану та ділової активності, що відображено у таблицях 2.11-2.13.

Таблиця 2.11

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності підприємства

№ п/п	Показник	Оптимальне значення	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
			2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Коефіцієнт загальної ліквідності (Коефіцієнт покриття)	>1	0,890	0,860	1,064	0,744	-0,146	-0,320	-16,41	-30,05
2	Коефіцієнт поточної ліквідності (Коефіцієнт швидкої ліквідності)	0,6-0,8	0,522	0,493	0,602	0,238	-0,283	-0,364	-54,36	-60,44
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,372	0,400	0,339	0,263	-0,109	-0,076	-29,27	-22,37

Аналіз коефіцієнтів ліквідності підприємства за 2020–2023 роки показує тенденції до погіршення фінансової стабільності та платоспроможності.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття), оптимальне значення якого має бути більше 1, знизився з 0,890 у 2020 році до 0,744 у 2023 році, що свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої

короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Відхилення в порівнянні з 2020 роком складає -0,146, а від 2022 року -0,320.

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт швидкої ліквідності), оптимальний діапазон якого складає від 0,6 до 0,8, знизився з 0,522 у 2020 році до 0,238 у 2023 році. Це вказує на погіршення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання ліквідними активами. Відхилення від оптимального значення складає -0,283 у порівнянні з 2020 роком та -0,364 від 2022 року.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, оптимальний діапазон якого складає від 0,2 до 0,35, також знизився з 0,372 у 2020 році до 0,263 у 2023 році, що свідчить про погіршення здатності підприємства покривати найбільш термінові зобов'язання за рахунок готівкових коштів та еквівалентів. Відхилення від оптимального значення становить -0,109 у порівнянні з 2020 роком та -0,076 від 2022 року.

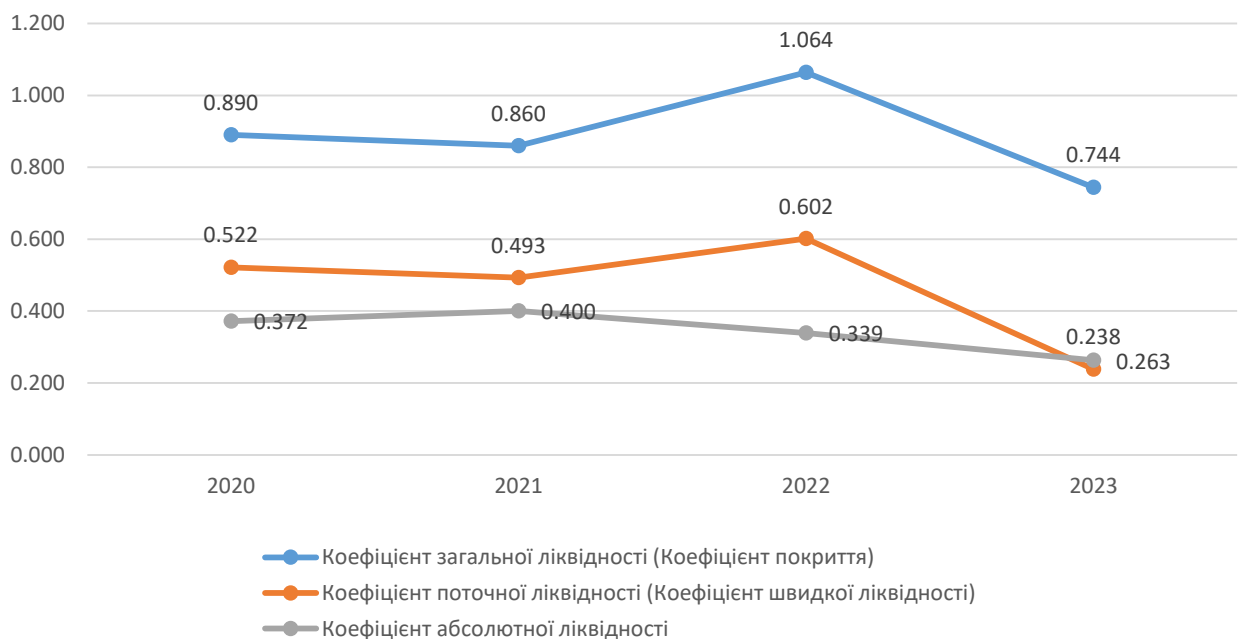


Рисунок 2.6. Динаміка показників ліквідності та платоспроможності

Загалом, усі показники ліквідності демонструють негативну динаміку, що вказує на зниження фінансової стійкості підприємства і на необхідність вжиття заходів для поліпшення платоспроможності та ліквідності.

Таблиця 2.12

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства

№ п/п	Показник	Оптимальне значення	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
			2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023 /2022
1	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	>0,5	0,015	0,023	0,033	0,023	0,008	-0,010	50,6	-30,2
2	Коефіцієнт фінансової стійкості	<1	0,016	0,023	0,034	0,024	0,008	-0,010	50,8	-30,8
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,111	-0,107	-0,110	-0,100	0,011	0,010	-10,1	-9,1
4	Коефіцієнт ефективності використання активів	зростання	0,019	0,004	0,000	0,006	-0,013	0,005	-68,1	1 098,2
5	Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу	зростання	1,225	0,198	0,015	0,259	-0,965	0,244	-78,8	1 617,1
6	Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	-	0,129	0,135	0,142	0,132	0,003	-0,010	2,5	-7,1
7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	зростання	54,991	35,620	30,529	30,719	-24,271	0,190	-44,1	0,6

Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства за 2020–2023 роки показує наступні результати:

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), оптимальне значення якого має бути більше 0,5, показує значне зниження фінансової незалежності підприємства, з 0,015 у 2020 році до 0,023 у 2021 році, потім до 0,033 у 2022 році, а у 2023 році знову знизився до 0,023. Відхилення від оптимального значення у 2023 році складає 0,008 від 2020 року та -0,010 від 2022 року. Загалом спостерігається зниження на 30,2% порівняно з попереднім роком.

Коефіцієнт фінансової стійкості, оптимальне значення якого має бути менше 1, демонструє аналогічну динаміку, зростаючи з 0,016 у 2020 році до 0,024 у 2023 році. Відхилення від оптимального значення становить 0,008 від 2020 року та -0,010 від 2022 року, що свідчить про незначне поліпшення порівняно з 2020 роком, але зниження на 30,8% порівняно з 2022 роком.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами, оптимальне значення якого більше 0,1, має негативні значення в усі роки (від -0,111 у 2020 році до -0,100 у 2023 році). Зниження від 2020 року складає 0,011, а порівняно з 2022 роком – 0,010. Це свідчить про негативну тенденцію та недостатню забезпеченість власними оборотними засобами.

Коефіцієнт ефективності використання активів, що має тенденцію до зростання, знизився з 0,019 у 2020 році до 0,004 у 2021 році, потім до 0,000 у 2022 році, і лише в 2023 році трохи зріс до 0,006. Відхилення від попереднього року складає 0,005, що є покращенням на 1 098,2% порівняно з 2022 роком, хоча зниження від 2020 року склало -68,1%.

Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу, що також має тенденцію до зростання, знизився з 1,225 у 2020 році до 0,198 у 2021 році, до 0,015 у 2022 році, і зріс до 0,259 у 2023 році. Відхилення від 2020 року складає -0,965, а порівняно з 2022 роком цей показник зріс на 1 617,1%, що вказує на значне покращення.

Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів залишається досить стабільним, з незначним збільшенням з 0,129 у 2020 році до 0,132 у 2023 році. Відхилення складає 0,003 від 2020 року та -0,010 від 2022 року, що свідчить про малу зміни цього показника.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, що має тенденцію до зростання, зменшився з 54,991 у 2020 році до 30,719 у 2023 році. Відхилення від 2020 року становить -24,271, а порівняно з 2022 роком коефіцієнт майже не змінився (+0,190), що вказує на значне зниження маневреності власного капіталу.

Загалом, більшість коефіцієнтів показує негативну тенденцію, що свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства, хоча деякі показники, як коефіцієнт ефективності використання активів і власного капіталу, покращились порівняно з попереднім роком. Це вказує на необхідність вжиття заходів для поліпшення фінансової незалежності та ефективності використання ресурсів.

Таблиця 2.13

Аналіз показників ділової активності підприємства

№ п/п	Показник	Роки				Відх-ня, (абс)		Відх-ня, %	
		2020	2021	2022	2023	2023/ 2020	2023/ 2022	2023/ 2020	2023/ 2022
1	Коефіцієнт оборотності активів	3,733	3,802	4,113	4,078	0,345	-0,035	9,3	-0,8
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,146	4,205	4,524	4,461	0,315	-0,063	7,6	-1,4
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	20,344	25,759	36,202	29,643	9,299	-6,559	45,7	-18,1
4	Строк - погашення дебіторської заборгованості, днів	17,696	13,975	9,944	12,145	-5,551	2,200	-31,4	22,1
5	Строк - погашення кредиторської заборгованості, днів	86,835	85,606	79,581	80,706	-6,129	1,125	-7,1	1,4
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	10,763	11,046	9,439	8,514	-2,249	-0,926	-20,9	-9,8
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	42,302	43,608	36,179	54,922	12,620	18,743	29,8	51,8
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	245,163	167,749	125,196	177,885	-67,278	52,689	-27,4	42,1

Аналіз показників оборотності активів та заборгованості підприємства за 2020–2023 роки дозволяє зробити такі висновки:

Коефіцієнт оборотності активів зростає з 3,733 у 2020 році до 4,078 у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності використання активів. Відхилення від 2020 року складає 0,345 (9,3%), але порівняно з 2022 роком цей показник знизився на 0,035 (-0,8%).

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс з 4,146 у 2020 році до 4,461 у 2023 році, що вказує на поліпшення ефективності розрахунків з

постачальниками та іншими кредиторами. Відхилення від 2020 року становить 0,315 (7,6%), але порівняно з 2022 роком цей показник знизився на 0,063 (-1,4%).

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості значно зріс з 20,344 у 2020 році до 29,643 у 2023 році, що свідчить про покращення стягнення заборгованості. Відхилення від 2020 року складає 9,299 (45,7%), але порівняно з 2022 роком цей показник знизився на 6,559 (-18,1%).

Строк погашення дебіторської заборгованості скоротився з 17,696 днів у 2020 році до 12,145 днів у 2023 році, що свідчить про прискорення обороту дебіторської заборгованості. Відхилення від 2020 року становить -5,551 днів (-31,4%), але порівняно з 2022 роком строк погашення збільшився на 2,200 дні (22,1%).

Строк погашення кредиторської заборгованості зменшився з 86,835 днів у 2020 році до 80,706 днів у 2023 році, що вказує на деяке поліпшення в управлінні заборгованістю перед постачальниками. Відхилення від 2020 року становить -6,129 днів (-7,1%), а порівняно з 2022 роком цей показник збільшився на 1,125 дні (1,4%).

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів знизився з 10,763 у 2020 році до 8,514 у 2023 році, що свідчить про уповільнення обороту запасів. Відхилення від 2020 року становить -2,249 (-20,9%), а порівняно з 2022 роком показник знизився на 0,926 (-9,8%).

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) зріс з 42,302 у 2020 році до 54,922 у 2023 році, що свідчить про значне покращення ефективності використання основних засобів. Відхилення від 2020 року складає 12,620 (29,8%), а порівняно з 2022 роком цей показник зріс на 18,743 (51,8%).

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 245,163 у 2020 році до 177,885 у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності використання власних коштів. Відхилення від 2020 року становить -67,278 (-27,4%), а порівняно з 2022 роком цей показник зріс на 52,689 (42,1%).

Загалом, підприємство демонструє позитивні зміни в оборотності активів, кредиторської і дебіторської заборгованості, а також у використанні основних

засобів, хоча спостерігаються певні негативні тренди у зниженні оборотності запасів і власного капіталу

2.3. Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства

Для адекватного розуміння впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства пропонується використати SWOT та PEST-аналіз.

SWOT та PEST-аналізи є потужними інструментами для комплексного оцінювання впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства. SWOT-аналіз фокусується на внутрішніх особливостях компанії, таких як сильні та слабкі сторони, а також на зовнішніх можливостях та загрозах. Це дозволяє чітко окреслити, які ресурси, можливості або виклики можуть сприяти успіху або, навпаки, обмежувати розвиток підприємства. З іншого боку, PEST-аналіз доповнює цей підхід, зосереджуючись на дослідженні зовнішніх макросередовищних чинників – політичних, економічних, соціальних та технологічних. Цей аналіз дає змогу врахувати зміни в ринковому середовищі та їхній вплив на діяльність компанії.

Комбіноване використання SWOT і PEST-аналізу дозволяє отримати цілісну картину, враховуючи як внутрішні ресурси та можливості для розвитку, так і зовнішні умови, що можуть змінити правила гри в галузі. Це допомагає сформулювати стратегії, спрямовані на посилення конкурентних переваг, мінімізацію слабких сторін, використання ринкових можливостей і захист від загроз. Таким чином, застосування SWOT і PEST-аналізів сприяє більш точному розумінню факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та допомагає приймати зважені, стратегічні рішення.

На рисунках 2.7 та 2.8 графічно складений SWOT і PEST аналіз відповідно. Нижче подана їх більш деталізована версія з роз'ясненнями чому до них включаються ті чи інші блоки.

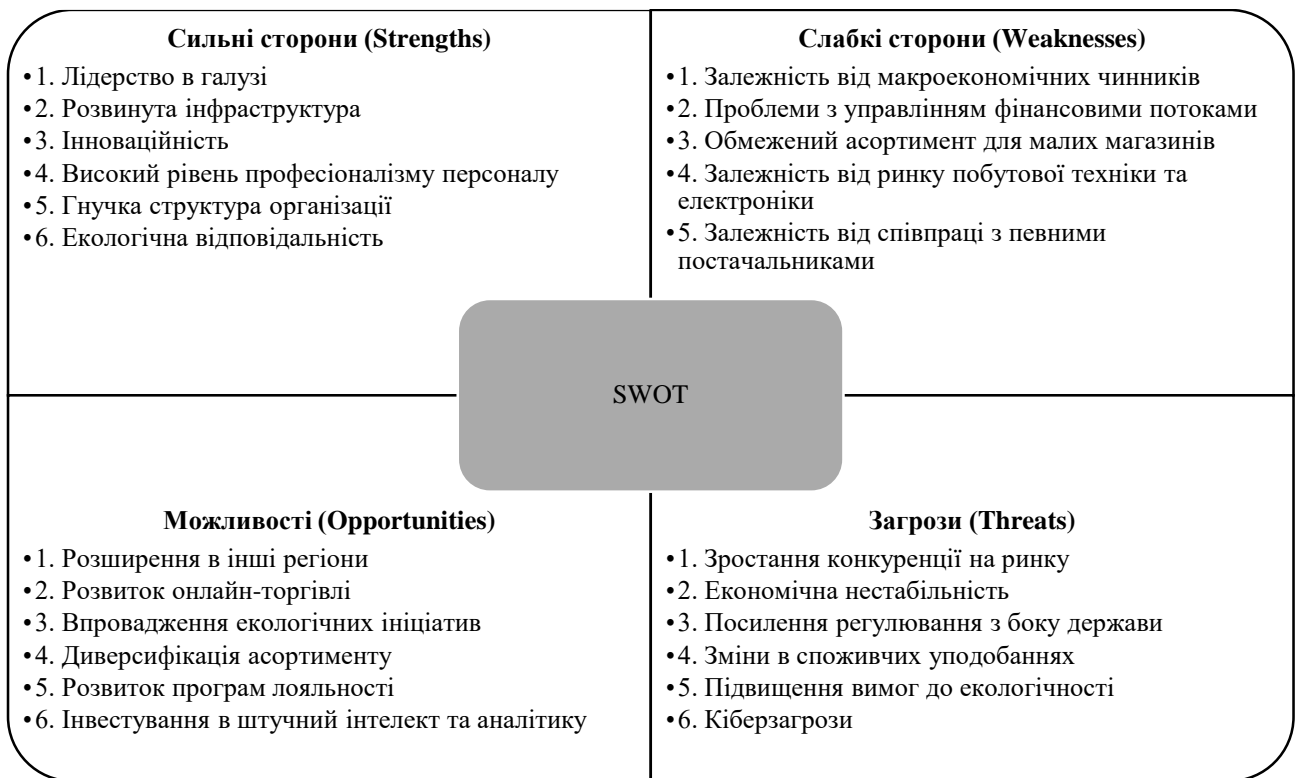


Рисунок 2.7. SWOT аналіз ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД»

SWOT аналіз сформований з таких складових:

1. Сильні сторони (Strengths):

– Лідерство в галузі – ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» є одним із провідних ритейлерів побутової техніки в Україні. Першість у мультиканальній роздрібній торгівлі забезпечує стабільний потік клієнтів та прибуток, а також позитивно впливає на впізнаваність бренду.

– Розвинута інфраструктура – Компанія має розгалужену мережу роздрібних магазинів та міцну онлайн-платформу, що дозволяє надавати якісні послуги широкому колу споживачів.

– Інноваційність – Завдяки мультиканальному підходу та постійному впровадженню нових технологій, таких як Microsoft Dynamics AX, «КОМФІ ТРЕЙД» оптимізує внутрішні процеси та покращує клієнтський досвід.

– Високий рівень професіоналізму персоналу – Великий акцент на розвитку корпоративної культури та навчанні співробітників дозволяє компанії підтримувати якість обслуговування на високому рівні.

– Гнучка структура організації – Децентралізована організаційна структура дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку, забезпечуючи гнучкість і швидкість прийняття рішень.

– Екологічна відповідальність – Політика компанії, спрямована на збереження навколишнього середовища (утилізація батарейок, сортування сміття), формує позитивний імідж і покращує взаємодію з екосвідомими споживачами.

2. Слабкі сторони (Weaknesses)

– Залежність від макроекономічних чинників – Компанія чутлива до змін в економіці, таких як девальвація гривні, висока інфляція, що може позначитися на купівельній спроможності клієнтів.

– Проблеми з управлінням фінансовими потоками – Постійна потреба в контролі фінансових ресурсів і значних витратах на підтримку високих стандартів якості.

– Обмежений асортимент для малих магазинів – Зменшення площ торгових точок, хоч і оптимізує витрати, водночас скорочує кількість представлених товарів, що може обмежувати вибір для покупців.

– Залежність від ринку побутової техніки та електроніки – Вузька спеціалізація на електроніці та побутовій техніці робить компанію вразливою до змін на цьому ринку та підвищення конкуренції з боку нових ритейлерів.

– Залежність від співпраці з певними постачальниками – Проблеми у постачанні або зміна цінової політики на ринку електроніки можуть призвести до перебоїв у роботі компанії, збільшення витрат або необхідності шукати нових партнерів.

3. Можливості (Opportunities)

– Розширення в інші регіони – Розширення мережі магазинів у нові регіони або малонаселені міста дозволить залучити нових клієнтів і зміцнити позиції компанії на ринку.

– Розвиток онлайн-торгівлі – Збільшення частки онлайн-продажів, покращення онлайн-платформи та створення нових функцій для користувачів

(персоналізація, швидке оформлення замовлень) можуть сприяти зростанню продажів.

– Впровадження екологічних ініціатив – Використання енергозберігаючих технологій і зменшення відходів виробництва не лише знижує витрати, але й формує позитивний імідж бренду, сприяючи привабленню екологічно свідомих клієнтів.

– Диверсифікація асортименту – Додавання нових товарів, таких як сучасні гаджети чи товари для «розумного дому», або співпраця з новими брендами може залучити нові сегменти ринку.

– Розвиток програм лояльності – Посилення програм лояльності та розвиток персоналізованих пропозицій допоможуть підвищити задоволеність клієнтів, що сприятиме довгостроковій взаємодії з брендом.

– Інвестування в штучний інтелект та аналітику – Використання новітніх технологій для прогнозування попиту, оптимізації ланцюга постачань і покращення клієнтського сервісу дозволить підвищити ефективність операцій.

4. Загрози (Threats)

– Зростання конкуренції на ринку – Вихід нових гравців на ринок побутової техніки або посилення позицій міжнародних компаній може призвести до втрати частки ринку.

– Економічна нестабільність – Коливання курсу валют та інфляція можуть негативно позначитися на вартості імпортованої продукції, знижуючи прибутковість компанії.

– Посилення регулювання з боку держави – Введення нових податкових або митних обмежень на імпортовані товари може підвищити собівартість продукції.

– Зміни в споживчих уподобаннях – Швидкий розвиток технологій та поява нових продуктів змушують компанію постійно адаптуватися, що вимагає значних інвестицій.

– Підвищення вимог до екологічності – Зростаюча кількість екологічних стандартів для бізнесу та продукції вимагає від компанії додаткових ресурсів для впровадження відповідних заходів.

– Кіберзагрози – Як один з найбільших онлайн-рітейлерів, «КОМФІ ТРЕЙД» є потенційною мішенню для кіберзлочинців, що може становити ризик для конфіденційності даних клієнтів.



Рисунок 2.8. PEST аналіз ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД»

PEST аналіз сформований з таких складових:

1. Політичні фактори (Political)

– Регулювання з боку держави – Введення нових законів або нормативних актів у сфері роздрібної торгівлі, митної політики та оподаткування може позначитися на витратах компанії. Наприклад, обмеження імпорту або введення додаткових мит на техніку підвищують собівартість продукції.

– Підтримка локального бізнесу – Політика сприяння українським підприємствам може принести певні переваги, такі як податкові пільги або гранти на розвиток, що дозволить зменшити витрати компанії на інновації чи розширення.

– Політична нестабільність та ризики – Нестабільність у політичній ситуації або конфлікти можуть вплинути на інфраструктуру та ринок праці, особливо у регіонах, де присутня компанія. Це створює ризики для безперервності операцій та безпеки співробітників.

– Соціальні програми та благодійність – Державні ініціативи щодо підтримки соціальних проектів можуть сприяти розвитку корпоративної соціальної відповідальності компанії, посилюючи її репутацію серед населення.

2. Економічні фактори (Economic)

– Інфляція та девальвація гривні – Коливання курсу гривні та висока інфляція підвищують собівартість імпортованих товарів, а також впливають на купівельну спроможність населення, що може призвести до зниження обсягів продажів.

– Рівень безробіття та середня заробітна плата – Економічний стан країни впливає на доходи населення, а отже, на готовність клієнтів витратити кошти на побутову техніку. Вищий рівень безробіття може знизити попит на товари компанії.

– Рівень кредитних ставок та доступність кредитів – Залежність споживчого попиту від можливостей кредитування вимагає від компанії розвивати співпрацю з фінансовими установами, що може стимулювати продажі через розстрочку чи кредитні програми.

– Ринок праці – Залучення та утримання кваліфікованих співробітників в умовах високої конкуренції на ринку праці стає важливим фактором, що може потребувати значних інвестицій у мотиваційні програми.

3. Соціальні фактори (Social)

– Зростаючий інтерес до онлайн-покупок – Зростання попиту на онлайн-покупки та розвиток електронної комерції спонукає «КОМФІ ТРЕЙД»

розширювати онлайн-канали продажів і пропонувати клієнтам додаткові зручності (наприклад, доставка, PickUp, персоналізовані пропозиції).

– Екологічна свідомість споживачів – Зростання зацікавленості клієнтів у еко-дружніх продуктах і компаніях вимагає від «КОМФІ ТРЕЙД» вживати заходи щодо зменшення впливу на довкілля, такі як утилізація батарейок, сортування сміття та використання енергоефективних технологій.

– Зміни в демографії та стилі життя – Переорієнтація молоді на мобільні гаджети та пристрої «розумного дому» вимагає адаптації асортименту товарів до нових вимог ринку.

– Корпоративна соціальна відповідальність – Підтримка благодійних ініціатив, таких як партнерство з Kiddo та інші проекти, підвищує довіру споживачів до бренду та позитивно впливає на репутацію компанії серед соціально відповідальних клієнтів.

4. Технологічні фактори (Technological)

– Розвиток інформаційних технологій – Впровадження таких рішень, як Microsoft Dynamics AX, для оптимізації внутрішніх процесів сприяє покращенню управління ресурсами, прогнозуванню попиту та ефективності обслуговування клієнтів.

– Автоматизація процесів – Збільшення використання автоматизованих систем у логістиці, управлінні запасами та обробці замовлень дозволяє скоротити витрати на операційну діяльність і підвищити швидкість обслуговування.

– Вдосконалення онлайн-продажів – Розвиток вебсайтів, мобільних додатків та віртуальних полиць дає змогу компанії забезпечити легкий доступ до товарів, що приваблює сучасних покупців, які надають перевагу дистанційному сервісу.

– Безпека даних та кіберзагрози – Оскільки «КОМФІ ТРЕЙД» активно працює в інтернеті, компанія зіштовхується з ризиком кіберзагроз і повинна інвестувати в системи кібербезпеки, щоб захистити конфіденційну інформацію своїх клієнтів і підтримувати їх довіру.

Підсумовуючи, на основі проведених SWOT та PEST-аналізів можна зробити кілька ключових висновків щодо поточного стану конкурентоспроможності ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» та варіантів його подальшого розвитку.

ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» займає сильні позиції на ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою в Україні завдяки своїй лідерській ролі та мультिकанальному підходу до обслуговування клієнтів. Компанія здатна ефективно конкурувати за рахунок широкої мережі магазинів, інноваційних рішень, а також високого рівня сервісу та професійного персоналу. Проте її залежність від макроекономічних чинників та чутливість до економічної нестабільності країни можуть становити загрозу стабільності діяльності.

З іншого боку, компанія має велику кількість внутрішніх переваг, таких як міцна корпоративна культура, екологічна відповідальність і адаптивність структури. Водночас обмежений асортимент у менших магазинах та залежність від імпорту техніки залишають простір для вдосконалення.

Для підвищення конкурентоспроможності «КОМФІ ТРЕЙД» доцільно зосередитися на таких напрямках:

- Посилення онлайн-присутності та розвитку цифрових сервісів. У сучасних умовах важливо надати клієнтам легкий доступ до товарів через онлайн-замовлення та віртуальні послуги, що дозволить розширити аудиторію та підвищити задоволеність клієнтів.

- Диверсифікація асортименту. Розширення асортименту, зокрема у напрямках, які відповідають потребам сучасного споживача (як-от гаджети для «розумного дому» та екологічно чисті товари), може залучити нові сегменти ринку.

- Розвиток програм лояльності та персоналізації. Посилення програм лояльності, орієнтованих на потреби різних груп клієнтів, а також впровадження персоналізованих пропозицій допоможуть залучити нових і утримати постійних клієнтів.

– Удосконалення внутрішніх процесів та автоматизація. Впровадження нових рішень для оптимізації логістики, управління запасами, обслуговування та роботи з даними забезпечить ефективніше використання ресурсів і допоможе знизити витрати.

– Розширення присутності в нових регіонах. Компанія може розглянути можливість відкриття магазинів у малонаселених регіонах або малих містах України, де попит на її товари та послуги все ще зростає.

Подальші кроки можуть бути наступні:

– Проведення регулярного моніторингу ринку для відстеження змін у макроекономічному середовищі, попиту та уподобань споживачів, що дозволить компанії адаптуватися до нових умов та зберегти гнучкість у прийнятті рішень.

– Інвестиції в кібербезпеку. З огляду на значну онлайн-присутність, забезпечення безпеки даних клієнтів стане важливим етапом для збереження репутації компанії.

– Активізація соціальної відповідальності та екологічних ініціатив. Поглиблення екологічних програм та участь у соціальних проектах покращать імідж бренду серед екосвідомих клієнтів та допоможуть привабити нових покупців.

Загалом, «КОМФІ ТРЕЙД» має високий рівень конкурентоспроможності та значний потенціал для подальшого розвитку. Дотримуючись стратегічних кроків та інвестуючи у вдосконалення бізнес-процесів, компанія зможе зміцнити свої позиції на ринку, підвищити рівень обслуговування клієнтів і розширити аудиторію.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД»

3.1. Покращення сервісного обслуговування як шлях до забезпечення конкурентних переваг на ринку

У сучасних умовах розвитку роздрібно́ї торгівлі якісний сервіс стає одним із ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність компанії. Високий рівень обслуговування сприяє залученню клієнтів, формуванню їх лояльності та підвищенню фінансових показників підприємства. Мережа магазинів побутової техніки та електроніки ТОВ «Комфі» (Comfy) є яскравим прикладом української компанії, яка використовує якісний сервіс як стратегічну конкурентну перевагу.

ТОВ «Комфі» орієнтована на забезпечення клієнтоцентричного підходу, що проявляється у таких аспектах:

- Компанія пропонує можливість здійснювати покупки як у фізичних магазинах, так і онлайн. Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс вебсайту, зручна навігація та наявність мобільного застосунку значно спрощують процес вибору та покупки товарів.
- Продавці-консультанти регулярно проходять тренінги, що забезпечують їхню компетентність у консультуванні клієнтів стосовно характеристик продукції, порівняння товарів та вибору оптимальних варіантів.
- Система швидкого оформлення замовлень та доставки дозволяє клієнтам отримати замовлений товар у стислий термін.
- Для заохочення повторних покупок впроваджено бонусну систему, знижки та ексклюзивні пропозиції для постійних клієнтів.

Якщо розглядати сервіс як безпосередньо конкурентну перевагу, то варто зазначити такі позиції:

- Формування лояльності клієнтів. Якісний сервіс сприяє формуванню позитивного досвіду клієнтів, що, своєю чергою, підвищує їхню довіру до

бренду. За даними маркетингових досліджень, близько 70% клієнтів готові повторно звертатися до компанії, якщо вони залишилися задоволені обслуговуванням. У випадку з ТОВ «Комфі», задоволеність клієнтів є результатом зручних умов покупки, професійного консультування та гнучкої системи підтримки.

– Підвищення вартості середньої покупки. Компанія активно використовує техніки перехресного продажу, коли консультанти пропонують супутні товари або послуги (наприклад, аксесуари, розширену гарантію, установку). Це не лише покращує досвід клієнта, але й збільшує середній чек.

– Диференціація на ринку. На ринку побутової техніки та електроніки, де споживачі часто орієнтуються на ціни, якісний сервіс є важливим елементом диференціації. «Комфі» позиціонує себе не лише як постачальник продукції, а й як партнер, що допомагає клієнтам вирішувати їхні потреби.

У Комфі, з точки зору сервісу, наприклад реалізована така позиція як швидка доставка та послуга "СейвБокс". ТОВ «Комфі» забезпечує оперативну доставку товарів, включно з можливістю самовивозу з "СейвБоксів" (автоматизованих пунктів видачі). Це скорочує час очікування замовлення та підвищує задоволеність клієнтів.

Також присутня програма «Розумний вибір». Компанія допомагає клієнтам з вибором оптимального товару, виходячи з їхніх потреб та бюджету, що створює додаткову цінність для споживачів.

Окрім того є опція підтримка після покупки. ТОВ «Комфі» надає послуги післяпродажного обслуговування, включно з гарантійним ремонтом та сервісним обслуговуванням, що забезпечує довготривалі відносини з клієнтами.

З огляду на це, можна зазначити, що якісний сервіс у ТОВ «Комфі» є одним із основних факторів, що забезпечує її лідерські позиції на ринку побутової техніки та електроніки в Україні. Завдяки орієнтації на потреби клієнтів, вдосконаленню сервісу та впровадженню інноваційних підходів до обслуговування компанія зміцнює свої конкурентні переваги та забезпечує стабільне зростання доходів.

Натомість, ринок щоразу потребує нових підходів, і Комфі повинно не зупинятися на досягнутому, а постійно шукати шляхи покращення сервісного обслуговування, мислити не стандартно та діяти в межах стратегії «голубого океану».

3.2. Зарубіжний досвід отримання конкурентних переваг за рахунок покращення власного сервісу

Світовий досвід демонструє, що підвищення якості обслуговування є ключовим фактором успішного функціонування підприємств роздрібною торгівлі. У багатьох випадках компанії, які зосереджуються на сервісі, досягають значних конкурентних переваг, залучають більшу кількість клієнтів і зміцнюють свої ринкові позиції. У таблиці 3.1 розглянуто приклади міжнародних компаній, які успішно реалізували стратегії покращення обслуговування.

Таблиця 3.1

Стратегії покращення сервісу в закордонних компаніях

Компанія	Стратегія покращення сервісу	Деталізація
Amazon	Програма Prime	Впровадження програми Amazon Prime, яка пропонує безкоштовну швидку доставку, доступ до ексклюзивного контенту (фільми, музика) та інші переваги, значно підвищило лояльність клієнтів.
	Система зворотного зв'язку	Простий і зручний процес повернення товарів забезпечує спокій покупцям і стимулює здійснювати покупки без ризику
	Інноваційність	Amazon впровадив персоналізовані рекомендації товарів на основі штучного інтелекту, що значно збільшило середній чек і частоту покупок

Компанія	Стратегія покращення сервісу	Деталізація
Best Buy	Програма "Geek Squad":	Запуск сервісу технічної підтримки для клієнтів, який допомагає з установкою, налаштуванням та ремонтом техніки.
	Фізичні магазини як шоуруми	Магазини Best Buy перетворено на демонстраційні зони, де клієнти можуть випробувати техніку перед покупкою
	Навчання персоналу	Співробітники регулярно проходять навчання для підвищення рівня знань про технічні продукти та вдосконалення навичок комунікації
ІКЕА	Самообслуговування	Унікальна модель, за якої клієнти можуть самостійно обирати, збирати та транспортувати меблі, пропонує економію часу та коштів
	Послуги доставки та збору	Для клієнтів, які не хочуть займатися самостійно, ІКЕА пропонує зручні сервіси доставки та складання меблів
	Інтерактивність	Впровадження мобільного застосунку з функцією доповненої реальності дозволяє клієнтам віртуально "розміщувати" меблі у своїх домівках
Walmart	Система "Click-and-Collect"	Клієнти можуть замовити товари онлайн і забрати їх у найближчому магазині, не витрачаючи час на пошук у залах.
	Швидка доставка	Walmart активно розвиває службу доставки "останньої милі" для забезпечення швидкого отримання замовлень
	Цифрові каси	Впровадження кас самообслуговування скоротило черги та підвищило швидкість обслуговування.
Apple	Філософія Apple Store	Кожен магазин Apple орієнтований на те, щоб клієнт не лише купував товар, але й отримував позитивні емоції від взаємодії з брендом
	Генії сервісу (Genius Bar)	В магазинах Apple працюють експерти, які допомагають клієнтам вирішувати технічні проблеми та вчать користуватися продуктами Apple

Компанія	Стратегія покращення сервісу	Деталізація
	Інтерактивне навчання	Компанія проводить майстер-класи для клієнтів з використання техніки, що підвищує їхню залученість.
MediaMarkt	Оmnіканальний підхід	MediaMarkt успішно інтегрує онлайн- та офлайн-продажі. Клієнти можуть оформити замовлення онлайн і забрати його в найближчому магазині або отримати доставку додому. Усі замовлення синхронізуються між каналами, що створює зручність і гнучкість.
	Цифрові рішення в магазинах	У магазинах MediaMarkt встановлено інтерактивні інформаційні панелі, які допомагають клієнтам знайти необхідний товар, перевірити його наявність і отримати рекомендації щодо супутніх товарів.
	Програма «Plus Garantie»	Розширена гарантія та сервіси страхування техніки, які дозволяють клієнтам почуватися впевнено під час покупок.
	Персоналізований підхід	MediaMarkt активно аналізує дані клієнтів для надання індивідуальних пропозицій і акцій. Наприклад, клієнти отримують спеціальні знижки на основі історії їхніх покупок.
	Послуги післяпродажного обслуговування	Включають не лише технічну підтримку, але й навчання клієнтів використанню складних пристроїв (наприклад, розумної техніки).

З таблиці 3.1. видно, що Amazon є одним із найяскравіших прикладів компанії, яка побудувала свою стратегію на основі якісного сервісу.

Amazon став найбільшим онлайн-рітейлером у світі, формуючи високу довіру до свого бренду. Клієнтоцентричний підхід дозволив утримувати значну частку ринку та випереджати конкурентів.

Американська мережа магазинів електроніки Best Buy змогла повернути свої позиції на ринку завдяки стратегічним інвестиціям у покращення сервісу.

Best Buy вдалося залучити більшу частину клієнтів, які віддають перевагу поєднанню онлайн-замовлень та особистого контакту в магазинах. Компанія успішно конкурує з Amazon, зберігаючи свою частку ринку.

Шведський ритейлер меблів ІКЕА відомий своїм унікальним підходом до обслуговування клієнтів. Завдяки цим заходам ІКЕА досягла високої лояльності клієнтів, ідеально поєднуючи зручність, доступність і інноваційність.

Американська мережа роздрібних магазинів Walmart вдало поєднує традиційні магазини та цифрові послуги для покращення обслуговування. Walmart залишився конкурентоспроможним навіть у боротьбі з такими гігантами, як Amazon, завдяки увазі до зручності клієнтів.

Мережа магазинів Apple Store створена для забезпечення унікального клієнтського досвіду. Apple перетворила свої магазини на своєрідні "хаби" для клієнтів, що забезпечило бренду стабільне зростання продажів та лояльність споживачів.

MediaMarkt, один із найбільших європейських ритейлерів цифрової та побутової техніки, активно впроваджує інноваційні підходи до покращення обслуговування клієнтів. MediaMarkt вдалося зберегти свою конкурентоспроможність, незважаючи на агресивну конкуренцію з боку Amazon та інших онлайн-гігантів. Завдяки інтеграції каналів, якісному обслуговуванню та інноваційним підходам компанія закріпилася на європейському ринку як один із провідних ритейлерів техніки.

Зарубіжний досвід демонструє, що інвестиції в якісний сервіс є стратегічно виправданими. Застосування інноваційних рішень, персоналізованого підходу, інтеграції цифрових технологій та емоційного залучення клієнтів дає змогу компаніям досягати значних конкурентних переваг, навіть на висококонкурентних ринках. ТОВ «Комфі» може адаптувати ці практики, враховуючи специфіку українського ринку.

З огляду на це, хоча ТОВ «Комфі» є одним із лідерів на ринку побутової техніки та електроніки в Україні, навіть у добре організованій системі обслуговування завжди є аспекти, які можна вдосконалити для подальшого зміцнення конкурентних позицій. Наприклад доцільно було б звернути увагу на такі позиції:

1. Розширення індивідуалізації обслуговування. Сучасний покупець очікує персоналізованого підходу, який враховує його вподобання, історію покупок та поведінку тому доцільним є:

- Впровадити технології штучного інтелекту для аналізу даних клієнтів і створення персоналізованих пропозицій.
- Покращити систему рекомендацій на сайті та в мобільному застосунку, щоб вона більш точно відповідала потребам покупця.
- Вводити індивідуальні пропозиції через програму лояльності, наприклад, спеціальні знижки до дня народження або персональні акції на основі історії покупок.

2. Оптимізація логістики та доставки. Хоча «Комфі» пропонує оперативну доставку, на ринку зростає конкуренція за швидкість виконання замовлень, тому варто:

- Впровадити службу доставки "день у день" у великих містах та прискорити процес доставки в регіонах.
- Запустити програму "відстеження замовлення в реальному часі", щоб клієнти могли контролювати процес доставки.
- Розширити кількість "СейвБоксів" у нових районах, включно з малими містами, для полегшення доступу до пунктів видачі.

3. Посилення післяпродажного обслуговування. Післяпродажне обслуговування — це один із ключових аспектів, що формують довіру клієнтів, тому на мою думку необхідно:

- Забезпечити доступність сервісних центрів у кожному великому регіоні.

- Запровадити онлайн-консультації щодо використання техніки та усунення дрібних несправностей.
- Вдосконалити систему обміну або повернення товарів, скоротивши час обробки запитів.

4. Підвищення кваліфікації персоналу. Хоча консультанти «Комфі» демонструють високий рівень знань, можливості для вдосконалення залишаються, а саме пропонується:

- Впровадити регулярні тренінги, присвячені новинкам техніки, технологіям продажів і роботі з клієнтами.
- Залучити зовнішніх експертів для навчання персоналу нових комунікаційних технік.
- Розробити систему мотивації для співробітників, яка заохочуватиме досягнення високих результатів у роботі з клієнтами.

5. Розширення цифрових послуг. Зростає попит на зручні цифрові рішення, особливо серед молодого покоління, тому доцільно було б:

- Додати функцію онлайн-чату з консультантом у реальному часі на вебсайті та в мобільному застосунку.
- Інтегрувати голосових асистентів (наприклад, Google Assistant або Siri) для пошуку товарів та створення замовлень.
- Упровадити AR-технології (доповнена реальність) для віртуального перегляду товарів, наприклад, як техніка виглядатиме у просторі клієнта.

6. Залучення клієнтів через соціальні мережі. Соціальні мережі є потужним інструментом комунікації з клієнтами, у зв'язку з цим рекомендується:

- Посилити присутність у соціальних мережах через інтерактивний контент (огляди техніки, відеоінструкції, розіграші).
- Створити програму "Амбасадори бренду", залучивши популярних блогерів для просування сервісів «Комфі».
- Впровадити механізми миттєвого зворотного зв'язку через соцмережі для оперативного вирішення питань клієнтів.

7. Оптимізація цінової політики. У деяких випадках клієнти звертають увагу на невідповідність цінової політики з конкурентами, щоб це вирішити можна:

- Впровадити систему "гарантія найкращої ціни", щоб компенсувати різницю, якщо клієнт знаходить дешевший товар у конкурента.
- Розробити більше акцій і пакетних пропозицій, орієнтованих на економію для клієнтів.

З огляду на це, можна зазначити, що ТОВ «Комфі» вже має добре розвинену систему обслуговування, але впровадження зазначених вдосконалень дозволить не лише зберегти лідерські позиції, а й зміцнити конкурентні переваги. Акцент на індивідуалізації обслуговування, оптимізації логістики, цифровізації процесів та підвищенні кваліфікації персоналу допоможе компанії відповідати очікуванням сучасних споживачів і перевершувати конкурентів.

3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження заходів з покращення сервісу та їх вплив на конкурентні переваги підприємства

З огляду на міжнародний досвід та поточний стан речей з сервісом у ТОВ «Комфі», для демонстрації економічного ефекту покращення сервісу в «Комфі», пропонується модель, яка враховує інвестиції, очікувані витрати та доходи. У якості прикладу пропонується впровадження омніканальної стратегії обслуговування клієнтів (інтеграція онлайн- і офлайн-продажів) та створення персоналізованих сервісів.

Омніканальний, всеканальний маркетинг - практика інтеграції кількох каналів із метою створення цілісного та послідовного обслуговування клієнтів. Канал — це будь-який онлайн чи офлайн посередник, яким користується клієнт для взаємодії з брендом. Будь-який окремий клієнт може вибрати взаємодію з різними поєднаннями контактних точок у різних каналах у певній послідовності, що називається сценарієм шляху покупця.

Ключові етапи впровадження заходу очікуються наступні:

1. Інвестиції в цифрові платформи та інтеграцію даних:
 - Модернізація сайту та мобільного застосунку для забезпечення зручності омніканальної взаємодії.
 - Інтеграція CRM-системи для збору та аналізу клієнтських даних.
2. Навчання персоналу:
 - Проведення тренінгів для працівників офлайн-магазинів з використання нових технологій і клієнтоорієнтованості.
3. Розширення інфраструктури доставки:
 - Впровадження швидкої доставки та розширення мережі пунктів самовивозу.
4. Маркетингова кампанія:
 - Інформування клієнтів про новий рівень сервісу через рекламні канали.

Більш деталізовано заходи щодо впровадження омніканальної стратегії наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Впровадження омніканальної стратегії для покращення сервісу на підприємстві

Блок	Кроки	Деталізація
1. Інвестиції в цифрові платформи та інтеграцію даних		
1.1. Модернізація сайту та мобільного застосунку	1. Аудит поточних платформ	Проведення детального аналізу існуючого функціоналу сайту та мобільного застосунку з метою виявлення недоліків і визначення зон для покращення (зручність навігації, швидкість завантаження, адаптивність до мобільних пристроїв).
	2. Впровадження омніканального функціоналу	Інтеграція можливості замовлення онлайн із вибором пункту самовивозу або доставки.
		Відображення в реальному часі наявності товарів у магазинах мережі.
	3. Додавання персоналізованих елементів	Рекомендації товарів на основі історії покупок.
		Створення персональних кабінетів з історією замовлень, статусами обслуговування та бонусною програмою.
	4. Розробка нових функцій для мобільного застосунку	Можливість сканувати товари в магазині для перегляду відгуків та технічних характеристик.
		Впровадження push-сповіщень про акції, статус замовлення або спеціальні пропозиції.

Блок	Кроки	Деталізація
1.2. Інтеграція CRM-системи	1. Вибір системи CRM	Вибір програмного забезпечення (наприклад, Salesforce, HubSpot, Zoho) з урахуванням специфіки бізнесу «Комфі».
	2. Інтеграція CRM з платформами продажу	З'єднання сайту, мобільного застосунку та касових систем для автоматичного збору даних про клієнтів.
		Сегментація клієнтської бази на основі поведінки, частоти покупок, середнього чека тощо.
	3. Автоматизація маркетингу	Впровадження інструментів автоматичного розсилання персоналізованих пропозицій через email, SMS та push-сповіщення.
4. Аналітика та звіти	Використання CRM для аналізу даних про клієнтів, виявлення трендів і підготовки рекомендацій для покращення сервісу.	
2. Навчання персоналу		
2.1. Проведення тренінгів для співробітників	1. Підготовка програми тренінгів	Залучення професійних тренерів для розробки курсу, що охоплює такі теми:
		Використання CRM-системи.
		Оmnіканальний підхід до обслуговування.
2. Практичні заняття	Проведення симуляцій обслуговування клієнтів у магазинах та онлайн.	
3. Оцінка результатів	Впровадження тестування знань після навчання та збір зворотного зв'язку від працівників.	
2.2. Постійне навчання та мотивація		1. Розробка системи бонусів за відмінне обслуговування клієнтів.
		2. Створення бібліотеки навчальних матеріалів (відео, презентацій, посібників) для самоосвіти працівників.
3. Розширення інфраструктури доставки		
3.1. Впровадження швидкої доставки	1. Пошук партнерів	Укладання угод з локальними кур'єрськими службами для забезпечення доставки товарів у межах 24 годин.
	2. Автоматизація логістики	Впровадження системи відстеження замовлень у реальному часі (для клієнтів і внутрішнього контролю).
	3. Оптимізація складів	Розширення регіональних складів для швидшого обслуговування замовлень.
3.2. Розширення мережі пунктів самовивозу	1. Створення самовивозів у магазинах	Організація окремих зон для видачі онлайн-замовлень у фізичних магазинах.
	2. Партнерство з поштоматами	Інтеграція з автоматизованими поштоматами для зручності клієнтів.
4. Маркетингова кампанія		
4.1. Інформування клієнтів про новий сервіс	1. Реклама в соціальних мережах та інтернеті	Таргетована реклама у Facebook, Instagram, TikTok. Контекстна реклама (Google Ads) з наголосом на нові зручності omnіканальності.
	2. Розсилка інформаційних матеріалів	Email-кампанії, SMS та push-сповіщення з описом нового сервісу та переваг.
4.2. Мотивація клієнтів спробувати новий сервіс	1. Перший замовлення зі знижкою	Надання знижки для клієнтів, які скористаються новими функціями (доставка, самовивіз).
	2. Реферальна програма	Запрошення друзів із винагородою за кожного нового клієнта.
4.3. Аналіз ефективності кампанії		Проведення регулярного моніторингу KPI:
		Залучення нових клієнтів.
		Приріст замовлень через нові канали.
		Підвищення лояльності постійних клієнтів (NPS-індекс)

Ці дії забезпечують системний підхід до впровадження omnіканальної стратегії та покращення сервісу. Вони охоплюють усі аспекти взаємодії з

клієнтами — від технічної модернізації до навчання персоналу й залучення нових клієнтів через маркетингові інструменти.

В таблиці 3.3 наведено очікуваний бюджет заходів щодо впровадження омніканальної стратегії з їх деталізацією

Таблиця 3.3

Бюджет впровадження омніканальної стратегії для покращення сервісних послуг на підприємстві

Блок	Крок	Сума, тис. грн.
1. Інвестиції в цифрові платформи та інтеграцію даних		20 890
1.1. Модернізація сайту та мобільного застосунку	Аудит та технічне завдання	1 000
	Розробка нового функціоналу:	
	Покращення навігації та адаптивності	3 500
	Додавання персоналізації та інтеграції з CRM	5 000
	Тестування та запуск	500
1.2. Інтеграція CRM-системи	Закупівля або ліцензування CRM:	
	Одноразова плата за інтеграцію	5 135
	Річна підписка та підтримка	3 755
	Інтеграція з касовими системами, сайтом та застосунком	1 500
	Навчання персоналу з використання CRM	500
2. Навчання персоналу		5 700
2.1. Тренінги для співробітників	Розробка навчальної програми	600
	Залучення тренерів	900
	Організація тренінгів у регіонах	2 600
2.2. Створення навчальних матеріалів	Відеоуроки та посібники	300
	Онлайн-платформа для навчання	1 300
3. Розширення інфраструктури доставки		4 755
3.1. Впровадження швидкої доставки	Укладення угод із логістичними партнерами	300
	Інтеграція систем відстеження доставки	2 655
3.2. Розширення мережі пунктів самовивозу	Організація зон самовивозу в магазинах	800
	Інтеграція з поштоматами	1 000
4. Маркетингова кампанія		2 500
	Соціальні мережі та інтернет-реклама	1 000

Блок	Крок	Сума, тис. грн.
4.1. Інформування клієнтів про новий сервіс	Розсилка інформаційних матеріалів (email, SMS, push)	500
4.2. Мотивація клієнтів спробувати новий сервіс	Знижки на перше замовлення	500
	Реферальна програма	500
РАЗОМ		33 845

В результаті аналізу проекту з модернізації та розвитку бізнесу визначено основні напрями інвестування із загальною сумою витрат 33,845 млн грн. Проект охоплює чотири ключові блоки:

1. Інвестиції в цифрові платформи та інтеграцію даних – найбільша частка бюджету (20,890 млн грн), що включає модернізацію сайту, мобільного застосунку, інтеграцію CRM-системи, а також навчання персоналу з використання нових інструментів. Ці заходи спрямовані на покращення клієнтського досвіду та підвищення операційної ефективності.

2. Навчання персоналу – виділено 5,7 млн грн для підвищення кваліфікації працівників, що включає тренінги, створення навчальних матеріалів та розвиток онлайн-платформи. Це дозволить забезпечити професійну підтримку цифрових ініціатив.

3. Розширення інфраструктури доставки – передбачено витрати в розмірі 4,755 млн грн, що включають впровадження швидкої доставки та розширення мережі пунктів самовивозу, зокрема інтеграцію з поштоматами. Це сприятиме зростанню доступності та зручності для клієнтів.

4. Маркетингова кампанія – заплановано 2,5 млн грн на просування нових послуг, інформування клієнтів та мотиваційні заходи, такі як знижки та реферальна програма. Цей блок спрямований на залучення нових клієнтів і підвищення лояльності існуючих.

Усі заплановані заходи сприятимуть цифровій трансформації, підвищенню конкурентоспроможності компанії та покращенню клієнтського досвіду.

Щодо очікуваного ефекту від застосування такого заходу, то згідно проведених досліджень та досвіду інших підприємств, він має бути таким:

- Зростання частоти покупок існуючих клієнтів на 2%.

- Приріст нових клієнтів на 1%.
- Зменшення відтоку клієнтів на 5%.

Далі пропонується провести необхідні розрахунки для визначення NPV, PP, а також додаткових доходів, витрат і прибутків товариства.

1. Дохід до впровадження заходу = 27 632 364 тис. грн.
2. Очікуваний приріст доходу = 2% (зростання частоти покупок) + 1% (приріст нових клієнтів) = 3%. Ця умова буде досягнута через рік після реалізації. У перший рік, очікується ефект у 50% від приросту.
3. Дохід після впровадження заходу = $27\,632\,364 * 1,03 = 28\,461\,335$ тис. грн.
4. Валовий прибуток після впровадження заходу = $28\,461\,335 * (1 - 0,8$ (коефіцієнт питомих витрат)) = 5 692 267 тис. грн.
5. Додатковий валовий прибуток = $5\,692\,267 - 5\,526\,472 = 165\,794$ тис. грн.
6. Щорічні операційні витрати на підтримку нової системи = 8 530 тис. грн.

Щорічні, додаткові, операційні витрати на підтримку проєкту, складатимуться з таких елементів (табл. 3.4.).

Таблиця 3.4

Додаткові операційні витрати на підтримку проєкту

Показник	Сума, тис. грн.
1. Підтримка цифрових платформ та інтеграції даниї	4 255
Річна підписка та підтримка	3 755
Постійне забезпечення та підтримка інтеграція з касовими системами, сайтом та застосунками товариства (очікувана щорічна плата)	500
2. Навчання персоналу	2 455
Підтримка онлайн-платформи для навчання (підтримка необхідного рівня знань наявними співробітниками)	1 300
Щорічний зріз знань (для визначення необхідності покращення знань серед персоналу для уникнення просідання якості надання сервісних послуг)	300
Офлайн навчання новоприбулих працівників (навчання нових працівників для забезпечення стабільного сервісу)	855
3. Розширення інфраструктури доставки	1 320

Показник	Сума, тис. грн.
Щорічне рев'ю угод із логістичними партнерами	70
Підтримка систем відстеження доставки	500
Підтримання у належному стані зон самовивозу в магазинах	250
Підтримка наявної інтеграції з поштоматами	500
4. Маркетингова кампанія (не така активна як при старті, для підтримки і інформування)	500
Соціальні мережі та інтернет-реклама	200
Розсилка інформаційних матеріалів (email, SMS, push)	100
Знижки на перше замовлення	100
Реферальна програма	100
РАЗОМ	8 530

Актуальність проєкту очікується впродовж 5 років. Тому у таблиці 3.5 наведено динаміка кумулятивного прибутку підприємства після впровадження заходу з покращення сервісних послуг.

Таблиця 3.5

Динаміка прибутку товариства за роками, після впровадження системи покращення сервісу

Рік	Інвестиції	Валовий прибуток	Додаткові витрати на підтримку проєкту	Базові операційні витрати	Прибуток	Кумулятивний прибуток
До впровадження заходу		5 526 473		-5 486 171	40 302	40 302
Перший рік	-33 845	5 609 370		-5 486 171	89 354	129 656
Другий рік		5 692 267	-8 530	-5 486 171	197 566	327 222
Третій рік		5 692 267	-8 530	-5 486 171	197 566	524 788
Четвертий рік		5 692 267	-8 530	-5 486 171	197 566	722 355
П'ятий рік		5 692 267	-8 530	-5 486 171	197 566	919 921
Всього додатково буде зароблено за 5 років						678 109

З таблиці 3.5 видно, що за 5 років діяльності підприємства після покращення послуг свого сервісу буде зароблено 879 млн. грн. (919 921 – 40 302) яких 678 млн. грн. прибутку за рахунок впровадженого проєкту.

Це говорить про те, що проєкт прибутковий і може бути прийнятий до реалізації, адже не тільки забезпечить підприємству додаткові конкурентні переваги, але і збільшить прибуток підприємства.

Щодо періоду окупності інвестицій, то тут видно, що додатковий прибуток від впровадження заходу становить 49 млн. грн. Отже, зрозуміло, що інвестиції будуть окуплені в першому році, адже менші за 49 млн грн і становлять 33 млн грн.

Якщо деталізувати, то період окупності становитиме $= 33\,845 / 49\,052 = 0,68$ року або 8 місяців.

Щодо NPV проєкту то при дисконтній ставці у 13% (рівень інфляції 2024 року) становитиме, за п'ять років = 401 млн. грн.

З огляду на усі розраховані показники можна резюмувати, що запропонований проєкт доцільний до реалізації, адже забезпечує підприємство додатковими конкурентними перевагами у вигляді покращення сервісного обслуговування клієнтів, що, як показує світовий досвід, є досить важливим для ритейлерів у сучасних умовах розвитку ринку. Запропонований захід з омніканальним підходом є сучасним та буде актуальним на найближчі 5 років. Щодо прибутків, то при впровадженні цього заходу вони теж зростуть. Так наприклад NPV проєкту при очікуваній ставці дисконтування становитиме 401 млн. грн. за 5 років, що в середньому 80 млн. грн. в рік, тобто, є можливість приростити прибуток у 3 рази.

ВИСНОВКИ

У розділі 1 досліджено теоретичні основи управління конкурентними перевагами, підкресливши, що конкурентні переваги є ключовим фактором забезпечення стійкої ринкової позиції підприємства. Огляд підходів до управління конкурентними перевагами, зокрема класичного, ресурсного та моделей, таких як VRIO і SWOT, продемонстрував їхню значущість для формування стратегій. Аналіз факторів, що впливають на конкурентоспроможність, дозволив зрозуміти, як внутрішні та зовнішні аспекти визначають успішність підприємства. Це створило теоретичну основу для подальшого аналізу практичних аспектів діяльності.

У другому розділі роботи було проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД» та визначено його конкурентні переваги. Розгляд загальних економічних показників показав позитивну динаміку розвитку підприємства, зокрема зростання обсягів реалізації продукції на 70,9% за 2020–2023 роки. Це свідчить про ефективність стратегій розширення та адаптації до змін ринку.

Аналіз фінансових показників підтвердив підвищення ефективності використання ресурсів, включаючи збільшення фондоддачі на 51,8% та оборотності оборотних коштів на 29,9%. Ці показники свідчать про оптимізацію управління активами та підвищення продуктивності підприємства. Однак низький рівень рентабельності продукції та загальної рентабельності вказує на необхідність подальшого зниження витрат та вдосконалення маржинальності.

Дослідження структури оборотних активів виявило зростання частки запасів, що забезпечує стійкість до змін попиту, але потребує більш ефективного управління дебіторською заборгованістю. Незважаючи на загальне зниження частки грошових коштів, їхній обсяг залишається достатнім для покриття поточних зобов'язань.

Аналіз трудових ресурсів показав позитивну тенденцію до зростання чисельності працівників та продуктивності праці, що досягла 6,48 млн грн на одного працівника у 2023 році. Підвищення середньорічної заробітної плати свідчить про покращення умов оплати праці, що може сприяти залученню та утриманню кваліфікованих кадрів.

Детальний огляд основних фондів підприємства підтвердив їхню модернізацію та оновлення. Показники оновлення основних засобів зросли до 0,4 у 2023 році, що свідчить про активні інвестиції у виробничі потужності. Це створює передумови для подальшого підвищення ефективності виробничих процесів і зміцнення конкурентоспроможності.

У підсумку, другий розділ продемонстрував, що ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД» досягло значного прогресу у фінансових та операційних аспектах своєї діяльності. Разом із тим, виявлені слабкі сторони, зокрема низька рентабельність та потреба у вдосконаленні управління оборотними коштами, вимагають стратегічних рішень для їх усунення. Це дозволить компанії не лише закріпити лідерські позиції на ринку, але й посилити свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. У третьому розділі досліджено шляхи забезпечення конкурентних переваг ТОВ «КОМФІ-ТРЕЙД» шляхом вдосконалення сервісного обслуговування. Акцент зроблено на ключовій ролі якісного сервісу, який включає клієнтоцентричний підхід, розширення функціоналу обслуговування, оптимізацію логістики та доставок, а також впровадження інноваційних технологій. Зарубіжний досвід провідних компаній, таких як Amazon, ІКЕА, Apple, підтверджує важливість покращення сервісу для зміцнення ринкових позицій та підвищення лояльності клієнтів.

Також проведено економічне обґрунтування заходів з впровадження омніканальної стратегії, яка включає модернізацію цифрових платформ, навчання персоналу та оптимізацію логістичних процесів. Аналіз показав, що інвестиції в проєкт забезпечують значний економічний ефект, включаючи зростання прибутку та скорочення періоду окупності до восьми місяців.

Таким чином, запропоновані заходи сприяють не лише підвищенню конкурентоспроможності підприємства, але й забезпечують його довгострокову стійкість у динамічному ринковому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. Київ. Основи, 2001. 684 с.
2. Хайне П. Економічний спосіб мислення. Київ. Либідь, 1993. 583 с.
3. Найт Ф. Ризик, невизначеність і прибуток. Київ. Прогрес, 1994. 312 с.
4. Макконелл К. Р., Брю С. Л. Економікс. принципи, проблеми і політика. Київ. Хомініті, 2005. 865 с.
5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ. Вид. дім «Альтернативи», 2008. 320 с.
6. Хайек Ф. А. фон. Дорога до рабства. Київ. Наш формат, 2018. 352 с.
7. Портер М. Конкуренція. Київ. Економіка, 2010. 437 с.
8. Азов Г. Л. Основи економічної теорії. Конкуренція і ринок. Київ. Прогрес, 2004. 289 с.
9. Юданов А. Ю. Конкуренція. Теорія і практика. Київ. Економіка, 1998. 304 с.
10. Сміт А. Дослідження про природу і причини багатства народів. — Київ. Основи, 2007. — 960 с.
11. Рікардо Д. Основи політичної економії та оподаткування. — Київ. Наукова думка, 1993. — 412 с.
12. Хекшер Е. Вплив зовнішньої торгівлі на розподіл доходу . Віхи економічної думки. Том 6. Міжнародна економіка . за ред. А. П. Кирєєва. — Київ. КНЕУ, 2006. — С. 157.
13. Олін Б. Міжрегіональна і міжнародна торгівля . Віхи економічної думки. Том 6. Міжнародна економіка . за ред. А. П. Кирєєва. — Київ. КНЕУ, 2006. — С. 175.
14. Самуельсон П., Нордгаус В. Економіка. — Київ. Вища школа, 2003. — 688 с.

15. Портер М. Конкурентна перевага. створення і забезпечення високої ефективності. — Київ. Видавництво Київського університету, 1992. — 557 с.
16. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства. оцінка, формування та розвиток. — Харків. ІНЖЕК, 2008. — 352 с.
17. Азов Г. Л., Челенков А. П. Конкурентні переваги підприємства. — Київ. Освіта України, 2006. — 267 с.
18. Вовчак А. В., Камишніков Р. В. Конкурентні переваги підприємства. сутність і класифікація . Маркетинг в Україні. — 2005. — № 2 (30). — С. 50–53.
19. Зозулев А. Про посилення конкурентних переваг підприємства . Економіка України. — 2003. — № 8. — С. 33–38.
20. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг . Підприємництво, господарство і право. — 2005. — № 1. — С. 100–103.
21. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації. — Київ. Центр навчальної літератури, 2004. — 544 с.
22. Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристичних підприємств . Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. — 2001. — № 4. — С. 76–80.
23. Маркова В. Д., Кузнєцова С. А. Стратегічний менеджмент. — Львів. Львівський національний університет, 2000. — 288 с.
24. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. стратегічний підхід. — Донецьк. ДонДУЕТ, 2006. — 294 с.
25. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований на ринок. — Київ. Альтернативи, 2007. — 800 с.
26. П'ятницька Г. Т., Предєїн А. М., Рябова О. В. Конкурентні переваги підприємств. визначення та джерела формування . Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. — 2014. — Вип. 1. — С. 235–248.

27. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. — Київ. Центр навчальної літератури, 2006. — 384 с.
28. Шевельова С. О. Конкурентоспроможність молочного підкомплексу. — Тернопіль. Збруч, 2001. — 408 с.
29. Богачев Р. М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем . Тези доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». — Львів. Львівська політехніка, 2002. — С. 416.
30. Гаврилюк С.П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств . С.П. Гаврилюк . Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. — 2001. — № 4. — С. 76–80.
31. Кузнєцова І. О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. Вісник соціально-економічних досліджень. — Одеса, 2011. — Вип. 43 (3). — С. 234–239.
32. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації. — Київ. КНТЕУ, 2004. — 344 с.
33. Іванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства. критерії класифікації. Маркетинг. теорія і практика. — 2002. — № 8. — С. 78–82.
34. Портер М. Стратегія конкуренції . Портер М. Пер. з англ. — Київ. Основи, 1997. — 390 с.
35. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. . Г.Л. Азоев. Київ. Основи, 2001. — 207 с.
36. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент . Р.А. Фатхутдинов. — Київ. Основи. «Маркетинг», 2002. — 892 с.
37. Ткачук О.М. Харкова Ю.П. Конкурентні переваги підприємства . Перспективні напрямки наукової думки: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18 квітня 2018 року у м. Тернопіль: зб. наук. праць, відп. за випуск Голденблат М.А. ГО «Європейська наукова платформа». — Обухів: Друкарня «Друкарик» (ФОП Гуляєва В.М.), 2018. — Т.3. — С.66-70.

38. Бондаренко В. М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи . В. М. Бондаренко . Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. - 2016. - Вип. 41(2). - С. 31-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN.Znpchdtu_2016_41\(2\)__7](http://nbuv.gov.ua/UJRN.Znpchdtu_2016_41(2)__7).

39. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. Економіка і суспільство. – 2017.- №10. – С.427-432.

40. Джеджула В. В. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова , О. Г. Цвик . Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 4. –С. 5–8