Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування

Ковальчук Денис Ігорович

УДК 658.012.32:339.13

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Підвищення ефективності менеджменту підприємств торгівлі

Менеджмент та адміністрування
073 – Менеджмент

Д. І. Ковальчук
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник Микитюк Н. Є., к.е.н., доцент

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф. І. П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

Доц.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: 073 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Ковальчуку Денису Ігоровичу

1. Тема роботи Підвищення ефективності менеджменту підприємств торгівлі керівник роботи Микитюк Наталія Євгенівна, доцент, кандидат економічних наук затверджені наказом по університету № від

2. Строк подання студентом роботи 16.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ
1 Теоретичні аспекти ефективності менеджменту підприємств торгівлі
2 Аналіз ефективності менеджменту торговельних підприємств
3 Рекомендації щодо підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств
Висновки

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

1 Мета і завдання магістерської роботи.
2 Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства.
3 Український ритейл на третьому році війни.
4 Результати діяльності ТОВ «Комфі Трейд» за період 2021-2024 р. р.
5 Співвідношення кількості діючих магазинів досліджуваних мереж
6 SWOT-аналіз ТОВ «Комфі Трейд»
7 PEST-аналіз ТОВ «Комфі Трейд»
8 Зміна результатів розрахунку інтегральних показників системи менеджменту торговельних підприємств
9 Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд»
10 Підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд»

6. Дата видачі завдання 15.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Вступ	30.09.25	виконано
1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ	16.10.25	виконано
2	АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	12.11.25	виконано
3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	28.11.25	виконано
	Висновки	06.12.25	виконано
	Список використаних джерел	10.12.25	виконано

Магістр _____ Ковальчук Д. І.

Науковий керівник _____ Микитюк Н. Є.

РЕФЕРАТ

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища та воєнного стану.

Об’єктом дослідження є система менеджменту торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання та підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств.

Методами дослідження є аналіз і синтез, системний та структурно-функціональний підхід, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічні методи, SWOT- та PEST-аналіз, методи узагальнення й експертного оцінювання, інтегральний підхід до оцінки ефективності менеджменту.

Інформаційним забезпеченням роботи слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері менеджменту та управління підприємствами, нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, аналітичні матеріали торговельного ринку, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Комфі Трейд», а також відкриті інформаційні ресурси.

У роботі розроблено комплекс практичних пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд», спрямованих на оптимізацію організаційної структури, розвиток управлінських компетенцій, посилення фінансового контролю, цифровізацію управлінських процесів та удосконалення системи управління персоналом. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зростанню операційної результативності, зміцненню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах підвищених економічних ризиків.

Ключові слова: ефективність менеджменту, торговельне підприємство, роздрібна торгівля, управління, організаційна структура, цифровізація.

REFERENCE

The aim of the work is to substantiate theoretical and methodological approaches and develop practical recommendations for improving the management efficiency of commercial enterprises in an unstable market environment and martial law.

The object of the study is the management system of a commercial enterprise.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied aspects of assessing and improving the efficiency of management of commercial enterprises.

The research methods include analysis and synthesis, a systematic and structural-functional approach, economic and statistical methods, comparative analysis, graphical methods, SWOT and PEST analysis, methods of generalisation and expert assessment, and an integrated approach to assessing management efficiency.

The information support for the work was provided by scientific works of domestic and foreign scientists in the field of management and enterprise management, regulatory and legal acts of Ukraine, official statistical data, analytical materials of the trade market, financial and management reporting of Komfi Trade LLC, as well as open information resources.

The paper develops a set of practical proposals for improving the management efficiency of Comfy Trade LLC, aimed at optimising the organisational structure, developing management competencies, strengthening financial control, digitising management processes, and improving the personnel management system. The implementation of the proposed measures will contribute to the growth of operational performance, strengthening competitiveness and ensuring the sustainable development of the enterprise in conditions of increased economic risks.

Keywords: management efficiency, trading enterprise, retail trade, management, organisational structure, digitalisation.

ЗМІСТ

Вступ…….. 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ
1.1 Теоретична сутність ефективності менеджменту підприємства 9
1.2 Основні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства та методи її оцінки…… 14
1.3 Методи оцінки ефективності діяльності торговельних підприємтв..... 19
Висновки до розділу 1……... 21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
2.1 Тенденції розвитку сучасного ринку роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою в Україні**….**…… 23
2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства …… 29
2.3 Аналіз ефективності ТОВ «Комфі Трейд» 38
Висновки до розділу 2……... 50
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств……. 52
3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств ……. 56
3.3 Ефективність пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств ……. 60
Висновки до розділу 3……. 64
Висновки…… 66
Перелік використаних джерел……. 68

ВСТУП

Сфера роздрібної торгівлі України зазнала суттєвого впливу зовнішніх викликів, зумовлених повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, падінням платоспроможного попиту та загальною економічною нестабільністю. Водночас торговельні підприємства залишаються важливою складовою національної економіки, забезпечуючи зайнятість населення, наповнення бюджету та доступ споживачів до товарів першої необхідності. В умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та змін у споживчій поведінці особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності менеджменту як ключового чинника адаптації підприємств торгівлі.

Ефективність менеджменту є складною багатовимірною категорією, що відображає здатність системи управління забезпечувати досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства за оптимального використання ресурсів. Вона охоплює організаційну структуру, якість управлінських рішень, рівень розвитку персоналу, фінансовий контроль, цифровізацію процесів та гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища. Для торговельних підприємств, зокрема великих омніканальних ритейлерів, ефективний менеджмент є визначальним чинником збереження конкурентних позицій, підвищення прибутковості та формування довіри споживачів.

Особливої актуальності проблема підвищення ефективності менеджменту набуває для підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану, коли управлінські рішення мають прийматися в умовах невизначеності, дефіциту ресурсів і підвищених ризиків. У таких умовах зростає роль стратегічного планування, фінансового та ризик-менеджменту, розвитку управлінських компетенцій і впровадження цифрових інструментів управління.

Об’єктом дослідження у даній роботі є система менеджменту торговельного підприємства. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств на прикладі ТОВ «Комфі Трейд».

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішено такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності, складових і критеріїв ефективності менеджменту підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Комфі Трейд» та тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі;
- оцінити ефективність менеджменту підприємства за основними напрямами управління;
- проаналізувати організаційну структуру управління та систему розвитку персоналу підприємства;
- розробити комплекс практичних пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» та оцінити ефект від їх запровадження.

Методами дослідження у роботі є аналіз і синтез, системний та структурно-функціональний підхід, економіко-статистичний і порівняльний аналіз, графічні методи, SWOT- та PEST-аналіз, методи узагальнення та експертної оцінки. Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативні акти України, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти галузевих і консалтингових компаній, фінансова звітність ТОВ «Комфі Трейд».

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності торговельних підприємств для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації витрат, розвитку управлінських компетенцій та зміцнення конкурентоспроможності.

Структура магістерської роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Робота викладена на 74 сторінках, містить 12 таблиць і 8 рисунків. Перелік використаних джерел налічує 31 найменування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

1.1 Теоретична сутність ефективності менеджменту підприємства

У сучасних умовах постіндустріального розвитку, підвищеної турбулентності зовнішнього середовища, активної цифровізації та впровадження інноваційних технологій особливої ваги набуває проблема організаційної ефективності менеджменту як ключової передумови забезпечення сталого розвитку підприємства. Результативне функціонування управлінської системи потребує комплексного підходу до оцінювання її ефективності, що охоплює як стратегічні напрями діяльності, так і оперативні задачі. Досягнення балансу між структурною впорядкованістю, процедурною гнучкістю та поведінковою адаптивністю стає визначальною умовою організаційної ефективності.

Попри значну кількість наукових праць, і досі немає єдиного підходу до трактування терміна «організаційна ефективність», визначення його складових та критеріїв оцінювання, що ускладнює розроблення універсальних практичних методик. Упродовж останніх років зростає науковий інтерес до комплексного вимірювання результативності управлінської діяльності, що відображено у дослідженнях різних учених (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Наукові підходи до оцінювання управлінської діяльності

Науковець	Сутність підходу
О. Гринько	Наголошує на необхідності оцінювання ефективності з позиції поєднання процесних і результативних характеристик, що забезпечує комплексність аналізу управлінської системи [1].
С. Величко	Акцентує увагу на значенні організаційної структури, систем мотивації та корпоративної культури як ключових чинників ефективності менеджменту [2].
Т. Захарова	Пропонує інтегральну модель оцінювання організаційної ефективності, яка охоплює управлінські, процесуальні та поведінкові аспекти діяльності [3].
М. Дробишевський	Досліджує адаптивність управлінських структур до змін зовнішнього середовища та їх здатність забезпечувати стійкість організації [4].
Л. Пашко, І. Мартинюк	Виділяють стратегічну значущість ефективного менеджменту у формуванні конкурентоспроможності підприємства [5].

Подальший аналіз показує, що серед науковців існують розбіжності щодо ролі організаційного чинника у формуванні загальної системи управлінської ефективності, що вказує на потребу міждисциплінарних досліджень. Організаційна ефективність розглядається як здатність структури управління, бізнес-процесів, інформаційних комунікацій та взаємодії персоналу забезпечувати досягнення поставлених цілей за оптимального використання ресурсів.

У межах сучасної наукової парадигми організаційна ефективність охоплює як формальні, так і неформальні елементи управління: структуру влади, рівень централізації, чіткість підпорядкування, організаційну культуру, стиль керівництва, мотиваційні механізми та комунікаційне середовище. Дослідження С. Величко [2] підкреслюють, що саме узгодженість цих складників формує основу результативності управління. В умовах високої динаміки зовнішнього середовища саме організаційна ефективність забезпечує збереження цілісності управлінської системи, її гнучкість та адаптаційний потенціал.

Відповідно до підходів Гринько [1], організаційна ефективність розглядається як комплексний індикатор, що поєднує результативність управлінських дій із якістю внутрішніх процесів. Величко [2], своєю чергою, підкреслює багаторівневу природу цього поняття, яке охоплює індивідуальний, груповий та загальноорганізаційний рівні.

Практична цінність організаційної ефективності полягає у здатності підприємства не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й формувати його, впроваджуючи інноваційні управлінські підходи, трансформуючи бізнес-процеси та налагоджуючи дієву систему комунікацій. Важливим елементом цього процесу є зменшення трансакційних витрат за рахунок удосконалення управлінських процедур, автоматизації операцій та оптимального розподілу повноважень. Організації, що досягають високого рівня ефективності, характеризуються значною гнучкістю, здатністю швидко

адаптуватися та стратегічно передбачати подальші зміни, що дозволяє їм діяти на випередження в умовах невизначеності [6].

Це набуває особливої важливості в умовах технологічних зрушень, геополітичної нестабільності та змін у споживчій поведінці. Таким чином, організаційна ефективність постає не лише як передумова стійкості підприємства, а й як фундамент його інноваційного розвитку та формування конкурентних переваг [6].

Для ґрунтовного аналізу теоретичних засад оцінювання результативності управлінського процесу насамперед необхідно розглянути поняття «ефективність управління» як економічну категорію та з'ясувати її зміст. Вивчення наукових джерел свідчить про відсутність універсального підходу до трактування цієї складної категорії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до визначення поняття ефективності управління

Джерело	Сутність визначення	Переваги	Недоліки
Ресурсний підхід			
Завадський Й. С. [7]	Показник, що відображає співвідношення досягнутих організацією результатів і витрат на реалізацію управлінських функцій	Дає можливість визначити ефективність шляхом порівняння витрат на управління з досягнутими результатами, насамперед тими, що покращують виробничі показники	Не враховує обґрунтованість, своєчасність та необхідність отриманого результату для нормальної роботи підприємства
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. [8]	Ефективність піддається кількісному виміру, оскільки вхідні й вихідні ресурси можуть бути виражені у грошовій формі		
Щеглова О. Ю. [9]	Ефективність розглядається як взаємозалежність між отриманим результатом та ресурсами, що були задіяні		
Комплексний підхід			
Козаченко Г. В., Христенко Л. М. [10; 11]	Ефективність управління – багатовимірна й інтегральна категорія, що відображає рівень досягнення цілей підприємства	Дає можливість оцінювати управління на системному рівні, враховуючи широкий спектр чинників та їх взаємозв'язки при формуванні управлінських рішень	Немає узгодженого підходу до набору показників комплексної оцінки
Рац О. М. [12]	Характеристика, що відображає рівень використання ресурсів, здатність досягати цілей і забезпечувати стабільність у конкурентному середовищі		
Козаченко Г. В. [10]	Комплексний показник управління, що демонструє ступінь реалізації цілей організації		

Продовження таблиці 1.1

Джерело	Сутність визначення	Переваги	Недоліки
Системний підхід			
Біловол Р. І. [13]	ефективність управління проявляється у здатності забезпечувати результативне функціонування й розвиток організації як цілісної системи	Дозволяє встановити логічний зв'язок між управлінням як системою та ефективністю як її результатом	Не враховує вплив зовнішнього середовища на управління та кінцеві результати діяльності
Маркіна І. А. [14]	ефективність системи управління залежить від налагодженості її механізму: планування, координації, комунікацій, мотивації та контролю		
Щеглова О. Ю. [9]	здатність системи управління забезпечити досягнення тактичних і стратегічних цілей, що вимірюється результатами використання ресурсів та ринковими показниками		

За підходом Захарової [15], оцінювання організаційної ефективності має здійснюватися не лише на основі традиційних фінансових показників, а й з урахуванням ширшої системи якісних, процесних і поведінкових індикаторів (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Показники оцінювання організаційної ефективності менеджменту підприємств

Такий комплексний підхід забезпечує більш точне оцінювання стійкості та потенціалу управлінської системи підприємства, дозволяючи визначити її можливості в умовах невизначеності та зростаючих вимог ринкового середовища [15].

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, слід наголосити, що організаційна ефективність виступає ключовим елементом загальної результативності системи менеджменту підприємства та потребує комплексного, багаторівневого аналізу. Це поняття охоплює не лише досягнення поставлених цілей, а й якість управлінських процесів, ступінь адаптивності організаційної структури, рівень мотивації персоналу й характер корпоративної культури, що формує основу для ефективного прийняття рішень.

Проведений аналіз засвідчив, що оцінювання менеджменту неможливе без урахування таких чинників, як прозорість процедур, швидкість та узгодженість комунікацій, якість міжструктурної взаємодії та здатність підприємства здійснювати стратегічне прогнозування. Дієвий менеджмент передбачає не лише досягнення економічних результатів, а й формування інноваційної, соціально відповідальної та стійкої до зовнішніх викликів організаційної системи.

Отже, визначення сутності організаційної ефективності має ґрунтуватися на поєднанні сучасних теоретичних концепцій та актуальних управлінських пріоритетів з урахуванням специфіки галузі та масштабів діяльності підприємства. Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка адаптивних моделей оцінювання, що включатимуть не лише універсальні фінансові показники, а й поведінкові, культурні та інституційні чинники. Інтеграція таких моделей у практику управління сприятиме зміцненню конкурентоспроможності, підвищенню стійкості та активізації інноваційного розвитку підприємств у довгостроковому періоді.

1.2 Основні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства та методи її оцінки

На будь-якому рівні управління менеджери прагнуть досягти максимальних результатів, тому в теорії та практиці менеджменту сформувалися кілька концептуальних підходів до визначення організаційної ефективності. Найпоширенішими серед них є цільовий та системний підходи.

1 Цільовий підхід ґрунтується на тому, що діяльність організації спрямована на досягнення визначених цілей, а ефективність менеджменту відображає ступінь досягнення цих цілей.

Одним із перших науковців, який наголошував на такому розумінні ефективності, був Ч. Бернард, що підкреслював: ефективність визначається виконанням поставлених завдань спільними зусиллями, а рівень їх виконання характеризує досягнення організаційних результатів.

Багато сучасних методів управління базуються саме на цільовому підході. Водночас його застосування супроводжується низкою проблем:

- Складність вимірювання досягнення цілей, якщо організація не виробляє матеріальних товарів (освітні заклади, державні установи тощо).
- Конфліктність цілей: підприємства часто мають одночасно кілька стратегічних цілей, що можуть суперечити одна одній (наприклад, максимізація доходу та забезпечення максимально безпечних умов праці).
- Відсутність єдиного набору «офіційних» цілей, оскільки менеджерам складно досягти повної узгодженості у формулюванні стратегічних пріоритетів.

Таким чином, попри логічність і поширеність, цільовий підхід має певні обмеження, що ускладнюють його практичне застосування [16].

2 Системний підхід розглядає організацію як комплекс взаємопов’язаних елементів, на функціонування яких впливають як внутрішні чинники, так і зовнішнє середовище. Ефективність управління в межах цього підходу визначається здатністю організації адаптуватися до зовнішніх змін і підтримувати стабільність внутрішніх процесів [16].

Компанія в системному вимірі розглядається як структура, що:

- отримує ресурси із зовнішнього середовища (*вхід*);
- трансформує їх у результат операційної діяльності (*процес*);
- повертає у зовнішнє середовище новий продукт або послугу (*вихід*).

Системний підхід пояснює, чому частина ресурсів повинна спрямовуватися на діяльність, яка не має прямого зв'язку з основною метою організації. Підтримка циклу *«вхід – процес – вихід»* та адаптація до зовнішніх умов вимагають інвестицій у допоміжні процеси, інфраструктуру, розвиток персоналу та інші функції, що опосередковано підтримують досягнення цілей [17].

Цей підхід акцентує два ключові положення:

- Стійкість компанії залежить від її здатності адаптуватися до вимог зовнішнього середовища.

- Повний цикл «вхід – процес – вихід» має бути в центрі уваги керівництва, оскільки саме він забезпечує стабільність функціонування організації [17].

З Багатопараметричний підхід визначає організаційну ефективність як здатність підприємства забезпечувати баланс інтересів усіх осіб і груп, що взаємодіють із компанією та в компанії. Такий підхід акцентує увагу на різноспрямованих очікуваннях стейкхолдерів — працівників, акціонерів, керівників, державних інституцій, постачальників, кредиторів, партнерів, конкурентів і широкої громадськості. Кожна із груп формує власні пріоритети та очікує, що організація враховуватиме саме їх інтереси у процесі діяльності [16].

З позицій багатопараметричної концепції ефективність управління визначається тим, наскільки підприємство здатне задовольнити потреби стейкхолдерів, особливо тих, хто контролює найбільш значимі ресурси у певний період часу. Особливе значення в оцінюванні ефективності надається якості трудового життя, що охоплює рівень задоволення ключових соціальних,

професійних та індивідуальних запитів працівників, які реалізують свої функції в організації [18].

Для визначення ступеня досягнення основного критерію ефективності застосовують як методи прямого кількісного вимірювання, так і непрямі підходи, включно з експертними оцінками, анкетуванням і бланковими опитуваннями. Багатопараметричний підхід також може використовуватися для комбінування цільового та системного підходів з метою отримання комплексної та достовірної оцінки організаційної ефективності [18].

Часова модель організаційної ефективності базується на системному підході, доповненому параметром часу. У межах цього підходу виокремлюють короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий періоди, кожен із яких має власні критерії оцінювання. Згідно з моделлю, організаційна ефективність є інтегративною категорією, що включає кілька взаємопов’язаних компонентів, а завдання управління полягає у підтриманні оптимальної рівноваги між ними [19].

Попри відсутність єдиного підходу до визначення складу таких компонентів, науковці одностайно визнають необхідність врахування фактору часу, оскільки ключовим критерієм ефективності у довгостроковому періоді є здатність організації зберігати життєздатність в умовах зовнішніх загроз. Тому виживання підприємства розглядається як базовий індикатор його ефективності у стратегічній перспективі.

Економічний ефект характеризує результативність діяльності через вартісні показники, які відображають проміжні та кінцеві результати — обсяг товарної, чистої чи реалізованої продукції, прибуток, економію ресурсів або зниження собівартості. Соціальний ефект охоплює покращення умов праці, підвищення рівня зайнятості, безпеки, соціальної стабільності та якості життя. Водночас соціальні наслідки можуть мати як позитивний, так і негативний характер (зростання безробіття, погіршення екологічної ситуації тощо) [18].

Оскільки не всі соціальні результати підлягають кількісному вимірюванню, підприємства оцінюють і регулюють економічну та соціальну ефективність у межах доступних можливостей. Для досягнення результативного управління ефективністю доцільно виокремлювати й аналізувати основні напрями управлінського впливу, що зображено на рисунку 1.1.

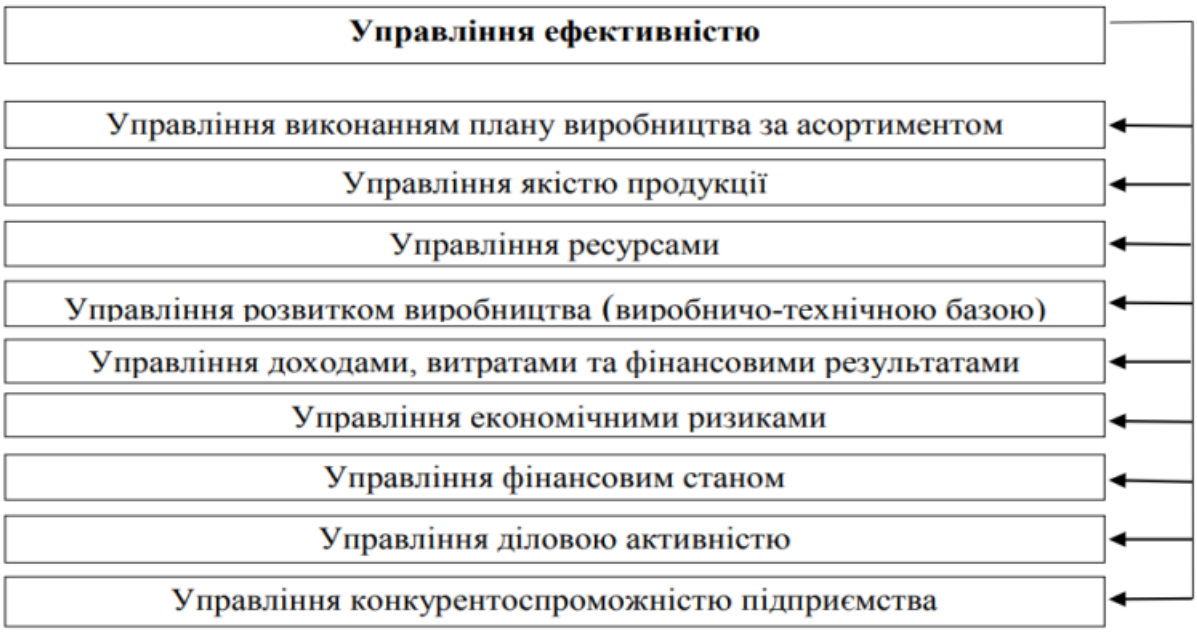


Рисунок 1.1 - Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства

Сучасні уявлення про підходи до оцінювання ефективності управління підприємством зазнали суттєвої трансформації у зв’язку з появою нових управлінських технологій, здатних швидко реагувати на динаміку зовнішнього середовища. У провідних міжнародних консалтингових компаніях активно впроваджуються методи менеджменту, які серед ключових критеріїв результативності управлінської діяльності на різних рівнях виділяють зростання економічної доданої вартості підприємства або його окремих бізнес-одиниць. Такий підхід отримав назву управління, орієнтованого на вартість (Value Based Management, VBM) [19].

Одним із важливих елементів VBM є капіталізація, яка виконує функцію вимірювання ефективності управлінських рішень і водночас виступає

інструментом забезпечення подальшого розвитку підприємства шляхом залучення інвестицій та оновлення виробничої бази. На думку Лотоцького Я., у межах теорії капіталізації цей процес доцільно трактувати як перетворення різноманітних ресурсів у капітал, здатний до самозростання, а також як результат, що проявляється у створенні нової вартості та приросценні бізнес-капіталу. Таким чином, оцінювання ефективності управління підприємством пропонується здійснювати через визначення рівня його капіталізації [17].

Окремі науковці рекомендують застосовувати показники, що відображають результати діяльності, витрати, якість функціонування та параметри роботи системи управління. У межах дослідження до цього напрямку віднесено низку методів, наведені у таблиці 2.2.

Аналіз інформації свідчить, що хоча підходів та методів оцінювання ефективності управління існує значна кількість, кількість конкретних прикладних інструментів є обмеженою. У практичній діяльності найпоширенішими стали матричний метод, метод аналітичної геометрії та метод оцінювання ефективності формування фінансових результатів.

Таблиця 1.2 – Методи оцінювання ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу (перефразовано)
Метод порівняння	Передбачає зіставлення фактичних показників із базовими значеннями, які відображають рівень ефективності управління.
Метод групування	Полягає у формуванні однорідних груп підприємств за певними ознаками для подальшого аналізу.
Рейтинговий метод	Передбачає створення рейтингової оцінки на основі низки показників, зокрема через кластерний аналіз, бальну оцінку та метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Методи математичної статистики	Дають змогу досліджувати взаємозалежності між показниками, однак потребують значного обсягу вихідної інформації та не завжди дозволяють встановити всі взаємозв’язки. Містять регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, аналіз часових рядів.
Факторний аналіз	Досліджує, як зміна окремих факторів впливає на підсумкові результати діяльності підприємства.
Ранговий метод	Формує впорядковану систему показників, присвоюючи їм ранги залежно від темпів зростання: вищий темп — вищий ранг.
Матричний метод	Дозволяє проаналізувати ефективність управління у динаміці та визначити інтегральний показник результативності управлінської діяльності.

Продовження таблиці 1.2

Метод експертних оцінок	Застосовується при великій кількості показників, що характеризують різні аспекти управління; недолік — висока суб'єктивність результатів.
Метод нечіткої логіки	Дає змогу врахувати одночасно якісні й кількісні дані, усуває недоліки фінансових методів; ґрунтується на використанні нечітко-множинних моделей в умовах невизначеності.
Метод нейронних мереж	Є технологією, що дозволяє обробляти великі обсяги інформації та виявляти приховані залежності в даних.
Економіко-математичне моделювання	Дозволяє досліджувати кількісні зв'язки та прогнозувати розвиток системи на основі математичних моделей.
Імітаційне моделювання	Використовується для оцінки можливих управлінських рішень і виконання прогнозних розрахунків.
Методи теорії ігор	Розглядають процес прийняття рішень у ситуаціях конфлікту або взаємного впливу сторін; моделюють стратегічну поведінку учасників.
Математичне програмування	Вивчає задачі пошуку оптимальних рішень (максимуму чи мінімуму) та пропонує інструменти для їх вирішення.
Дослідження операцій	Спрямоване на пошук оптимальних рішень через математичне моделювання; тісно пов'язане з системним аналізом і теорією оптимальних рішень.
Метод нечітких множин	Передбачає використання функцій належності для моделювання ефективності, дозволяючи врахувати нечіткість вихідних даних і підвищити адекватність моделі реальним умовам.
Метод аналітичної геометрії	Здійснює оцінювання управління фінансовими результатами через побудову послідовності еліпсів, що відображають зміни показників, і подальше створення кривих, які характеризують взаємозв'язок доходів та витрат.
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, так і здійснюється оцінка ефективності даного процесу, шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою: показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості – EVA (Economic Value Added).

Перші два методи характеризуються розвиненим інструментарієм і чітким методичним забезпеченням, тоді як останній зосереджується на визначенні ефективності управління саме на етапі формування фінансових результатів.

1.3 Методи оцінки ефективності діяльності торговельних підприємтв

У сучасних економічних умовах дедалі більшого значення набуває ефективне управління продажами у виробничо-торговельних підприємствах.

Саме воно виступає одним із ключових чинників формування прибутку та забезпечення стабільності компанії в умовах посиленої конкуренції. Система продажів є стратегічним активом, що безпосередньо визначає фінансові результати підприємства, обсяги грошових надходжень, якість взаємодії з клієнтами, а також ступінь обізнаності компанії щодо ринкових тенденцій та змін у зовнішньому середовищі. Ефективна система управління продажами забезпечує стійкість бізнесу та сприяє його динамічному розвитку.

Актуальність удосконалення системи продажів підтверджується тим, що значна частина компаній зазнає невдачі протягом перших років діяльності саме через недостатню увагу до організації процесів збуту. Поняття «управління продажами» є багатогранним і на сьогодні не має уніфікованого трактування. Частина дослідників розглядає його як систему управління персоналом, який задіяний у процесах збуту (добір кадрів, навчання, мотивація). Інші ототожнюють з управлінням каналами розподілу. Третя група акцентує увагу на автоматизації процесів взаємодії з клієнтською базою [20].

Узагальнено управління продажами можна визначити як процес організації та координації діяльності в сфері збуту, формування та розвитку торгового персоналу, а також упровадження інноваційних методів, які дозволяють виробничо-торговельним підприємствам досягати і перевищувати поставлені цілі. Це інтегрована система, що поєднує елементи маркетингу, менеджменту та комерційної діяльності [21].

До складу системи управління продажами доцільно включати такі основні компоненти [20;21]:

1 Визначення цільових клієнтів, що охоплює аналіз потреб та вимог покупців, сегментацію ринку, окреслення стратегічних та допоміжних ринкових ніш, а також розробку стратегій виходу на нові сегменти.

2 Вибір каналів розподілу, який передбачає визначення типів каналів, збір інформації про їх учасників, встановлення вимог, умов співпраці та критеріїв відбору.

3 Управління каналами розподілу, що включає планування обсягів продажів, розробку умов роботи для кожного каналу, стимулювання дистриб'юторів, організацію комунікацій з ними, контроль якості їх роботи та коригування взаємодії.

4 Організація роботи відділу продажів, а саме визначення його функцій, структури, чисельності персоналу, розподіл обов'язків, забезпечення технічної підтримки.

5 Управління відділом продажів, зокрема планування та контроль діяльності, підбір і адаптація персоналу, навчання та мотивація, координація роботи з іншими підрозділами, оцінювання ефективності та контроль витрат.

6 Розвиток навичок персонального продажу та управління відносинами з клієнтами, що передбачає пошук нових клієнтів, удосконалення технік продажу, забезпечення високого рівня обслуговування та ефективного післяпродажного супроводу.

7 Коригування системи продажів, яке здійснюється шляхом регулярного аналізу результативності та внесення змін до механізмів функціонування системи, щонайменше раз на рік.

Попри значний інтерес науковців і практиків до проблематики продажів, питання формування та розвитку ефективної системи управління ними залишаються актуальними й потребують подальшого дослідження з урахуванням сучасних умов ринку та цифрової трансформації бізнес-процесів.

Висновок до розділу 1

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади ефективності менеджменту підприємства, узагальнено основні наукові підходи до управління нею та методи оцінювання результативності діяльності, зокрема у сфері торгівлі. Встановлено, що ефективність менеджменту є багатовимірною інтегральною категорією, яка поєднує досягнення цілей підприємства з якістю управлінських

процесів, організаційної структури, системи мотивації, комунікацій і корпоративної культури.

Розглянуто основні концептуальні підходи до управління ефективністю діяльності підприємства, зокрема цільовий, системний, багатопараметричний та часовий. Встановлено, що кожен із них має власні переваги та обмеження, а їх ізольоване застосування не дозволяє отримати повну та об'єктивну оцінку результативності менеджменту. Обґрунтовано доцільність поєднання різних підходів із використанням сучасних методів оцінювання, орієнтованих на створення вартості підприємства, зокрема концепції Value Based Management. Показано, що ефективність управління має оцінюватися з урахуванням як економічних, так і соціальних результатів діяльності, а також довгострокової здатності підприємства зберігати конкурентоспроможність.

Акцентовано увагу на особливостях оцінювання ефективності діяльності торговельних підприємств, де ключову роль відіграє система управління продажами. Визначено, що ефективне управління продажами є стратегічним чинником формування фінансових результатів, клієнтоорієнтованості та стабільності підприємства в умовах високої конкуренції. Узагальнено основні компоненти системи управління продажами, що охоплюють вибір цільових клієнтів, каналів розподілу, організацію роботи відділу продажів, розвиток персоналу та впровадження цифрових інструментів. Підкреслено, що результативність торговельного підприємства значною мірою залежить від узгодженості цих елементів та їх інтеграції в загальну систему менеджменту.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Тенденції розвитку сучасного ринку роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою в Україні

Ринок роздрібної торгівлі продовжує перебудовуватися під впливом зовнішніх економічних умов, воєнного фактору та змін у споживчих звичках. Як продовольчий, так і непродовольчий ритейл демонструють стабільне зростання, а торговельні мережі активно впроваджують нові технологічні рішення.

Згідно з опитуванням Retail Association of Ukraine, кількість діючих магазинів у середині 2024 року продовжував зростати. Найпомітніший приріст зафіксовано у секторі non-food retail: за перші шість місяців року було відкрито 330 нових торгових точок, тоді як food retail продемонстрував відкриття 209 магазинів (рис. 2.1) [22].



Рисунок 2.1 – Український ритейл на третьому році повномасштабної війни [22]

Можна спостерігати, що ритейл поступово повертається до показників, характерних для довоєнного періоду. Йдеться не стільки про розширення, скільки

про відновлення сектору, що традиційно формує приблизно 14% ВВП країни. Подібно до всього українського суспільства, торговельні мережі адаптуються до нових умов, навчаються працювати в них і поступово нарощують темпи розвитку (рис. 2.2) [22].

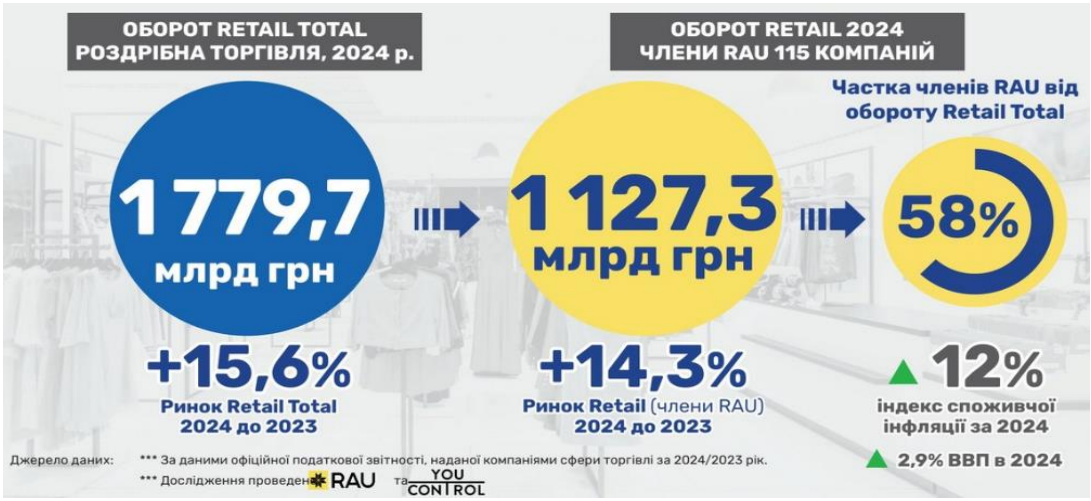


Рисунок 2.2 – Підсумки роботи українського ритейлу в 2024 році [22]

Важливим чинником трансформацій у галузі стала зміна споживчих пріоритетів. Покупці орієнтуються не лише на доступні ціни, а й на зручність придбання товарів, прагнуть будувати «довготривалі відносини» з брендами через програми лояльності, надають перевагу продукції локального виробництва та уважніше ставляться до якості [22].

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні суттєво прискорили перехід споживачів до онлайн-формату закупівель. Упродовж 2024 року цей тренд не лише зберігся, а й набув нових масштабів. Покупці дедалі частіше обирають можливість оформлювати замовлення через інтернет з доставкою додому або самовивозом. Інвестиції ритейлерів у цифрові сервіси - мобільні застосунки, онлайн-платформи, системи обліку та персоналізації - перетворилися на важливий інструмент конкурентної боротьби на ринку [22].

Паралельно активно розвивається сегмент власних торгових марок (Private Label). Зростання вартості життя та підвищення цін на продукти стимулюють споживачів переходити на більш доступні альтернативи. У цих умовах Private

Label стають дедалі популярнішими, оскільки дозволяють отримати прийнятну якість за нижчою ціною [23].

Робота ритейлу - це комплексне поєднання управління витратами, оптимізації бізнес-процесів та швидкої реакції на зміни у запитах покупців. На прибутковість впливають логістика, закупівельна політика, формування запасів, механізми ціноутворення та ефективність взаємодії зі споживачами [23].

Закупівельні стратегії у різних компаній відрізняються, однак їх спільна мета - забезпечити найвигіднішу закупівельну ціну, щоб формувати конкурентний рівень роздрібних цін. Зростає і частка співпраці з локальними виробниками, що дозволяє скоротити логістичні витрати та підтримувати національну економіку. Ефективно побудована логістика стає одним із ключових чинників успішності у галузі [24].

Особливо важливою залишається взаємодія з покупцями. Війна істотно змінила споживацькі настрої: на перший план вийшла ощадливість і прагнення купувати лише необхідне. У перший рік війни різко зменшилася кількість імпульсивних покупок, люди все частіше приходили у магазини зі списком і чітким бюджетом. Нині така тенденція зберігається, хоча вже не є такою вираженою. Разом з тим попит на товари тривалого зберігання залишається підвищеним [24].

Одним із ключових чинників сталого розвитку сегменту retail food залишається податкове навантаження. Держава продовжує підтримувати бізнес за допомогою спрощених режимів оподаткування та спеціальних пільг для аграрного сектору. Водночас у 2024 році очікуються податкові зміни, які можуть суттєво вплинути на витратну частину та бізнес-моделі компаній [24].

Базова ставка ПДВ в Україні становить 20% і суттєво впливає на кінцеву роздрібну ціну продуктів. Для окремих видів агропродукції діє знижена ставка 14%, що сприяє здешевленню базових товарів і позитивно позначається на доступності продукції для населення [25].

Роздрібна й оптова торгівля залишаються вагомими джерелами наповнення державного бюджету. За підсумками 2023 року їх сукупні податкові надходження перевищили 223,69 млрд грн, що становить майже 17% зведеного бюджету України (рис. 2.3) [25].

За результатами дослідження Асоціації ритейлерів України, у першому півріччі 2024 року сегмент непродовольчої торгівлі налічував понад 4 тис. магазинів, що становило близько 20% усіх торговельних точок ритейлу. Важливо, що саме non food продемонстрував найдинамічніше зростання: кількість таких магазинів збільшилася у два рази швидше, ніж продуктових — 226 проти 121 за аналогічний період [25].



Рисунок 2.3 – ТОР-20 ритейлерів за сумою сплачених податків у 2024 році [22]

Основними центрами концентрації непродуктового ритейлу залишаються Київ, Дніпро та Львів. На ці три регіони припадає 1586 торгових точок, тобто 40% усього ринку. До п’ятірки лідерів також входять Харків і Одеса [25].

Активне розширення мереж свідчить про відновлення попиту на електроніку, побутову техніку та гаджети. Водночас серйозною конкуренцією для

офлайн-магазинів стає стрімке зростання e-commerce, представлене великими маркетплейсами [25].

Аналітики компанії Promodo оцінили тенденції розвитку електронної комерції за січень–червень 2024 року. Кількість користувачів у категорії техніки та електроніки зросла в середньому на 14%, однак показник усе ще на 5% нижчий від рівня 2021 року. Це свідчить, що ринок ще не повернувся до довоєнного масштабу. Експерти пояснюють це перебоями з електропостачанням та високим попитом на електротовари, через що онлайн-ринок гостро реагує на зовнішні умови [24].

Попри це, за перші пів року 2024-го дохід від онлайн-продажів електроніки зріс: у доларах — на 7,5%, у гривні — на 10% [24].

Такі результати демонструють поступове відновлення галузі та її потенціал бути вагомим джерелом податкових надходжень для держави. Великі ритейл-мережі та маркетплейси фактично підтверджують цей тренд власною діяльністю.

За результатами аналітичних оглядів, у 2024 році обсяг українського ринку електроніки становив близько 3,5 млрд доларів США, а у 2025 році очікується приріст на 5–7%. Ринок охоплює кілька ключових напрямів (табл. 2.1) [24].

Побутова електроніка. До цього сегмента належать телевізори, аудіосистеми, а також смарт-пристрої для домашнього використання (розумні розетки, системи освітлення тощо). У 2024 році попит на розумні гаджети зріс на 15%, що пов’язано зі зростанням інтересу до автоматизації побутових процесів [24].

Мобільні пристрої. Смартфони та планшети зберігають позиції товарів-лідерів. За даними українських рітейлерів, у 2024 році було реалізовано близько 5,2 млн смартфонів, із яких приблизно 60% припадало на бюджетний і середній сегменти [24].

Комп’ютерна техніка. До цього напряму входять ноутбуки, настільні ПК та периферійні пристрої. Потреба в ноутбуках збільшилася на 10%, що пояснюється поширенням дистанційної роботи та навчання [24].

Таблиця 2.1 – Характеристика ринку електроніки України у 2024 році [24]

Сегмент ринку	Основна продукція / характеристика	Динаміка попиту (2024–2025)
Побутова електроніка	Телевізори, аудіосистеми, смарт-пристрої для дому	+15% у 2024 році
Мобільні пристрої	Смартфони, планшети; 5,2 млн смартфонів продано у 2024 р.	Стабільний попит; 60% — бюджет/середній сегмент
Комп'ютерна техніка	Ноутбуки, ПК, периферія	+10% попиту
Електроінструменти	Побутові та професійні інструменти Bosch, DeWalt, Makita	Активне зростання у 2025 р.
Імпорт електроніки	85% ринку; основні країни: Китай, Південна Корея, ЄС	Стала залежність від імпорту
Місцеве виробництво	Виробництво трансформаторів, енергетичних компонентів	Поступове збільшення масштабів
Фактори впливу війни	Порушення логістики, зміни цін, зниження попиту	–20% у 2022–2023 рр., відновлення у 2024–2025

Електроінструменти. За інформацією STORGOM.UA, у 2025 році українські споживачі активно купують електроінструменти як для побутових, так і для професійних потреб. Попитом користуються недорогі лінійки Bosch, DeWalt і Makita [24].

Український ринок здебільшого імпортозалежний: у 2024 році частка імпортованої електроніки становила приблизно 85%. Основні країни-постачальники: Китай (60%), Південна Корея (15%) та держави ЄС (10%). Водночас власне виробництво поступово розширюється: у 2025 році компанія EDS Ukraine запустила виробництво силових трансформаторів, а KNESS Energy активно локалізує випуск компонентів для енергетичної інфраструктури [24].

Повномасштабна війна суттєво позначилася на логістичних процесах, рівні цін та купівельній спроможності населення. У 2022–2023 роках ринок зазнав падіння приблизно на 20% через перебої у постачанні та зниження доходів. Проте у 2024 році відбулося поступове відновлення, зумовлене економічною стабілізацією та міжнародною підтримкою. У 2025 році розвиток ринку додатково стимулює зростання інтересу до енергоефективних рішень на тлі підвищення тарифів на електроенергію [25].

2.2 Характеристика діяльності досліджуваного підприємства

Комфі – це відома мережа побутової техніки та електроніки в Україні. Станом на вересень 2025 року у мережі функціонує 113 магазинів. Інтернет-магазин Comfy.ua входить у рейтинг в топ-5 найбільших онлайн-гравців ринку [30].

Повна назва компанії Товариство з обмеженою відповідальністю «Комфі Трейд» (скорочено ТОВ «Комфі Трейд») [26].

Дата реєстрації компанії 10.02.2010 року.

Засновником компанії є COMFY HOLDINGS LIMITED (КОМФІ ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД) 20, СОТІРАКІ МАРКІДІ, КОРПУС №А, БЛОК 6, 8036, ПАФОС, КІПР [26]/

Статутний капітал: 4 000 000.00

Підприємство зареєстроване за юридичною адресою Україна, 49100, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, бульвар Слави, будинок 6-Б, кімната 413.

Директором компанії є Хижняк Ігор Віталійович.

Код ЄДРПО 36962487

Види діяльності підприємства за КВЕД:

47.43 Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення – основний вид діяльності.

Діяльність компанії характеризується змінною динамікою показників. Фінансові показники за період 2020-2024 р.р. представлені у таблиці 2.2 та на рисунку 2.4 [29].

Діяльність ТОВ «Комфі Трейд» у 2021–2024 роках характеризується суттєвими коливаннями ключових фінансових показників, що значною мірою зумовлено впливом повномасштабної війни у 2022 році та подальшою адаптацією підприємства до нових умов господарювання.

У 2022 році чистий дохід підприємства скоротився на 16,2% порівняно з 2021 роком, що свідчить про зниження обсягів реалізації в умовах воєнних дій, порушення логістики та скорочення споживчого попиту.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники діяльності ТОВ «Комфі Трейд» за період 2021-2024 р.р.

Показники	2021 рік	2022 рік	Темпи приросту, тис. грн. (%)	2023 рік	Темпи приросту, тис. грн. / %	2024 рік	Темпи приросту, тис. грн. / %
Чистий дохід, тис. грн.	19795278,0	16579935,0	−3 215 343,0 (−16,24%)	27632364,0	+11 052 429,0 (66,66%)	34958249,0	+7 325 885,0 (26,51%)
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15966115,0	13124646,0	−2 841 469,0 (−17,80%)	22303991,0	+9 179 345,0 (69,94%)	28112104,0	+5 808 113,0 (26,04%)
Адміністративні витрати, тис. грн	471584,0	520429,0	+48 845,0 (10,36%)	596984,0	+76 555,0 (14,71%)	940595,0	+343 611,0 (57,56%)
Витрати на збут, тис. грн	3120884,0	2662212,0	−458 672,0 (−14,70%)	4531556,0	+1 869 344,0 (70,22%)	5606730,0	+1 075 174,0 (23,73%)
Витрати на заробітну плату, тис.грн.	883349,0	894013,0	+10 664,0 (1,21%)	1274012,0	+379 999,0 (42,50%)	1921181,0	+647 169,0 (50,80%)
Чистий прибуток, тис. грн.	23350,0	2001,0	−21 349,0 (−91,43%)	40302,0	+38 301,0 (1 914,09%)	25511,0	−14 791,0 (−36,70%)
Кількість працівників, ос.	3223	3141	−82 (−2,54%)	4262	+1 121 (35,69%)	2534	−1 728 (−40,54%)

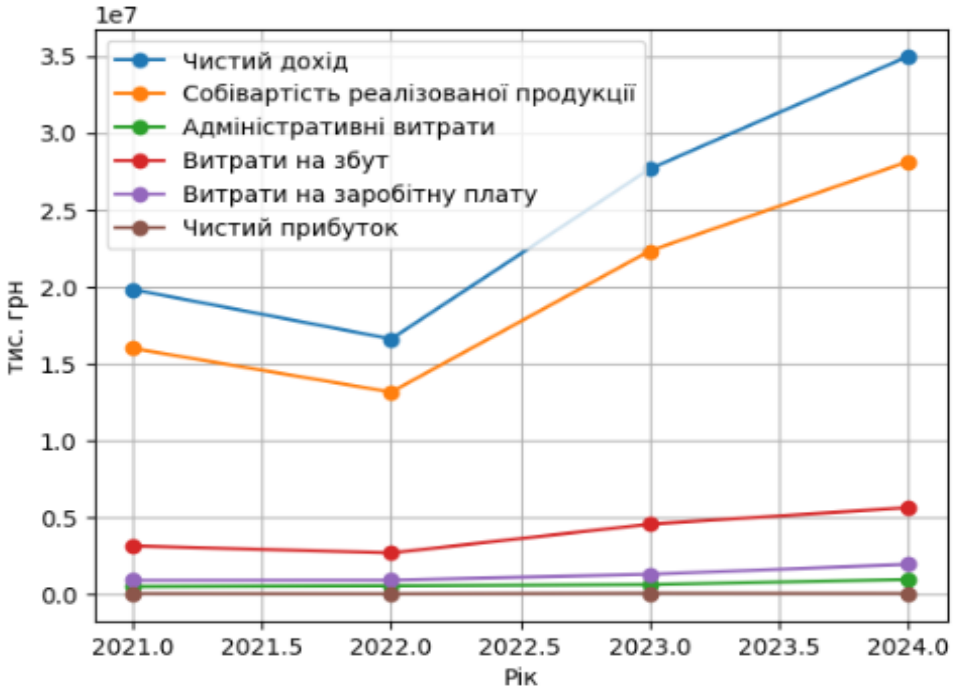


Рисунок 2.4 - Результати діяльності ТОВ «Комфі Трейд» за період 2021-2024 р.р.

Водночас у 2023 році спостерігається стрімке відновлення доходів (+66,7%), а у 2024 році - подальше зростання на 26,5%, що підтверджує поступову стабілізацію та нарощування операційної діяльності компанії.

Динаміка собівартості загалом відповідає зміні чистого доходу. У 2022 році вона зменшилась на 17,8%, однак уже у 2023–2024 роках зросла відповідно на 69,9% та 26,0%. Це свідчить про відновлення масштабів продажу, а також про вплив інфляційних процесів і зростання закупівельних цін.

Адміністративні витрати зростали протягом усього періоду дослідження, особливо у 2024 році (+57,6%). Така динаміка може бути пов’язана з:

- посиленням управлінських та IT-функцій;
- зростанням витрат на безпеку, релокацію та цифровізацію бізнес-процесів;
- загальним підвищенням вартості управлінських ресурсів.

У 2022 році витрати на збут скоротилися на 14,7%, що є типовою реакцією бізнесу на кризові умови. Проте у 2023 році вони різко зросли (+70,2%), а у 2024

році — ще на 23,7%, що свідчить про активізацію маркетингової політики, розвиток онлайн-каналів продажу та відновлення мережі магазинів.

Витрати на заробітну плату у 2022 році зросли незначно (+1,2%), однак у 2023–2024 роках спостерігається суттєве зростання (+42,5% та +50,8%). Це зумовлено як підвищенням рівня заробітних плат, так і необхідністю утримання кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту кадрів.

Найбільш проблемним для компанії став 2022 рік, коли чистий прибуток скоротився на 91,4%, що фактично означає критичне зниження рентабельності. У 2023 році підприємству вдалося досягти різкого фінансового відновлення, а чистий прибуток зріс у понад 19 разів, що свідчить про ефективні антикризові управлінські рішення. Водночас у 2024 році прибуток зменшився на 36,7%, що може бути наслідком випереджального зростання витрат порівняно з доходами.

Кількість працівників у 2022 році дещо скоротилася (–2,5%), що є типовим для кризового періоду. У 2023 році відбулося значне розширення штату (+35,7%), однак у 2024 році чисельність персоналу зменшилась на 40,5%, що може свідчити про:

- оптимізацію бізнес-процесів;
- автоматизацію та цифровізацію операцій;
- перегляд структури витрат на персонал.

У 2025 році компанія нарощувала показники роботи, у тому числі у сфері онлайн продажів. Крмерційна стратегія компанії враховує зміни у настроях покупців, що дозволяє забезпечити ефективні продажі (рис. 2.5).

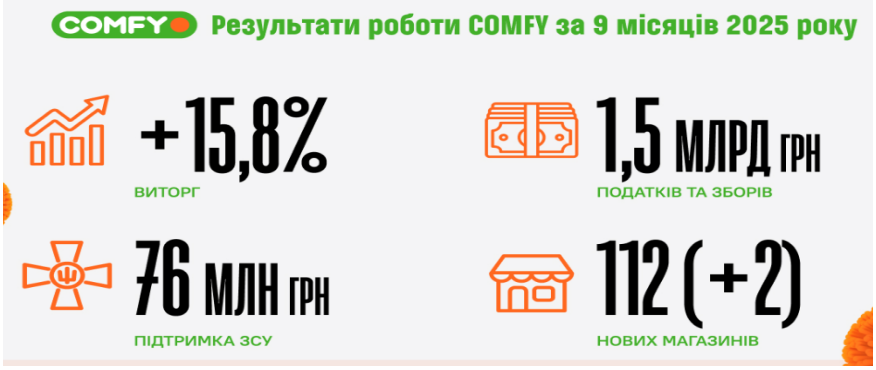


Рисунок 2.5 – Результати роботи COMFY за 9 місяців 2025 року [30]

Місією ТОВ «Комфі Трейд» є створення найсприятливіших умов життєдіяльності для користувачів побутової техніки і, таким чином, спрощення життя тюдей [26].

Розглянемо місце ТОВ «Комфі Трейд» на ринку серед основних конкурентів: «Фокстрот», «Алло», «MOYO», «Цитрус». Для аналізу оберемо наступні критерії: цінова політика, досвід роботи на ринку, сервіс компанії, системи збуту, комунікаційна політика, аналіз роботи сайту.

Повномасштабна війна суттєво ускладнила функціонування торговельних мереж, що спеціалізуються на реалізації електроніки та побутової техніки. У результаті збройної агресії Російської Федерації проти України кожна з досліджуваних компаній зазнала втрат, пов’язаних із повним закриттям або вимушеною зупинкою діяльності частини торговельних об’єктів. Станом на сьогодні жодній із мереж не вдалося повністю відновити довоєнні масштаби діяльності. Кількість функціонуючих магазинів кожної компанії представлено на рисунку 2.6. Водночас усі досліджувані торговельні мережі працюють за омніканальною моделлю, що забезпечує споживачам можливість придбання товарів як у фізичних магазинах, так і через офіційні вебсайти з доставкою поштовими або кур’єрськими службами.

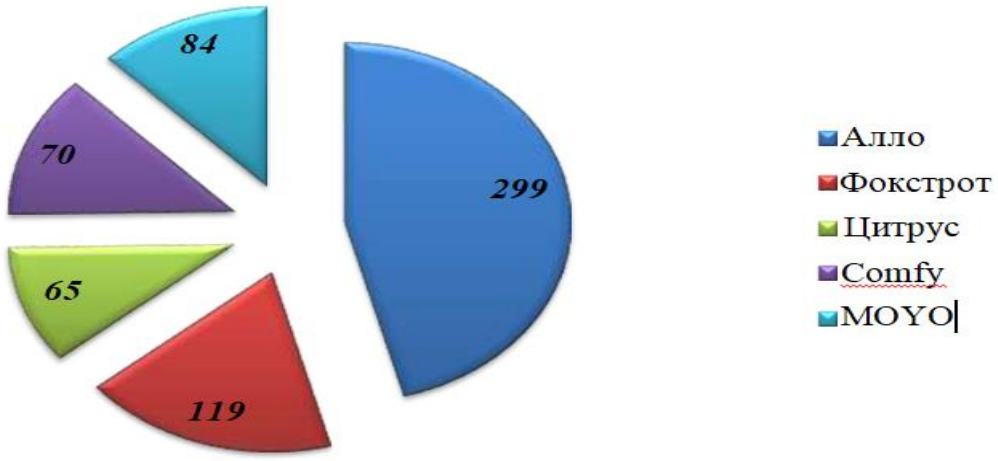


Рисунок 2.6 - Співвідношення кількості діючих магазинів досліджуваних мереж

Асортиментна політика мереж «Comfy», «Алло» та «Фокстрот» вирізняється значною широтою та глибиною товарної пропозиції: у

торговельних залах представлені різноманітні категорії продукції — від смартфонів і цифрових гаджетів до побутової техніки різних типів і брендів. Натомість мережі «Цитрус» і «MOYO» пропонують дещо більш обмежений асортимент товарів.

Досліджувані компанії демонструють подібні підходи до впровадження додаткових сервісів. Усі мережі надають розширений перелік послуг, серед яких додаткові гарантії, налаштування та встановлення техніки і програмного забезпечення, обмін пристроїв за програмою Trade-in, ведення техно-блогів, реалізація подарункових карток тощо. Крім того, покупцям доступні різноманітні способи оплати, зокрема готівковий та безготівковий розрахунок, оплата частинами і кредитування. Разом із тим кожна компанія пропонує унікальні сервіси, що формують її конкурентні переваги.

Так, мережа «Фокстрот» розвиває комплекс «Екстра сервіс», який включає послуги «FOXMASTER», онлайн-підтримку, «МайстерСервіс», програми «Старт–Майстер» і «Профілактика», а також програму лояльності «ФоксFan» і сучасні платіжні рішення з використанням криптовалют (Whitepay, Binance Pay).

Компанія «Comfy» впроваджує WOW-послуги, COMFY-книги та сервіс «Кращ», доповнюючи їх програмою лояльності «Клуб Суперпокупців».

Мережа «Алло» пропонує сервіси «АЛЛО Експерт Онлайн», «АЛЛО Сервіси», «Юрист онлайн», а також програми лояльності Fishka і «АЛЛО Гроші».

Компанія «MOYO» акцентує увагу на сервісі «Експерти MOYO» та програмі лояльності MOYO Club.

Мережа «Цитрус» вирізняється такими послугами, як «Майстер», «Цитрус Захист», «Цитрус Сервіс», продаж гаджетів з пробігом та бонусна програма «Цитрус Плюшки».

З метою залучення нових споживачів і підтримки лояльності наявних клієнтів компанії активно використовують різноманітні інструменти маркетингових комунікацій, зокрема рекламу, стимулювання збуту, e-mail- та

SMS-розсилки, активну присутність у соціальних мережах, контекстну рекламу та пошукову оптимізацію вебресурсів. Крім того, більшість мереж розробили власні мобільні додатки (за винятком компанії «MOYO»). Відповідно до сучасних ринкових тенденцій досліджувані компанії представлені у провідних соціальних мережах і месенджерах, таких як YouTube, Instagram, Facebook, TikTok, Twitter (X), Telegram і Viber. Співвідношення кількості підписників у зазначених каналах комунікації між конкурентами наведено на рисунках 2.7-2.8.

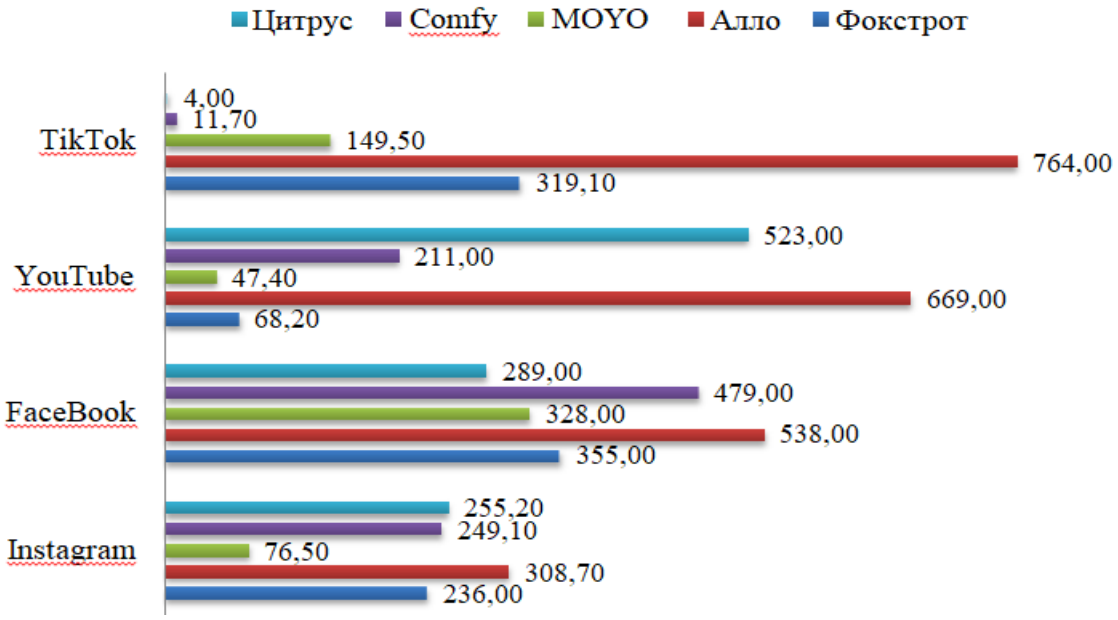


Рисунок 2.7 - Співвідношення фоловерів досліджуваних мереж у соцмережах

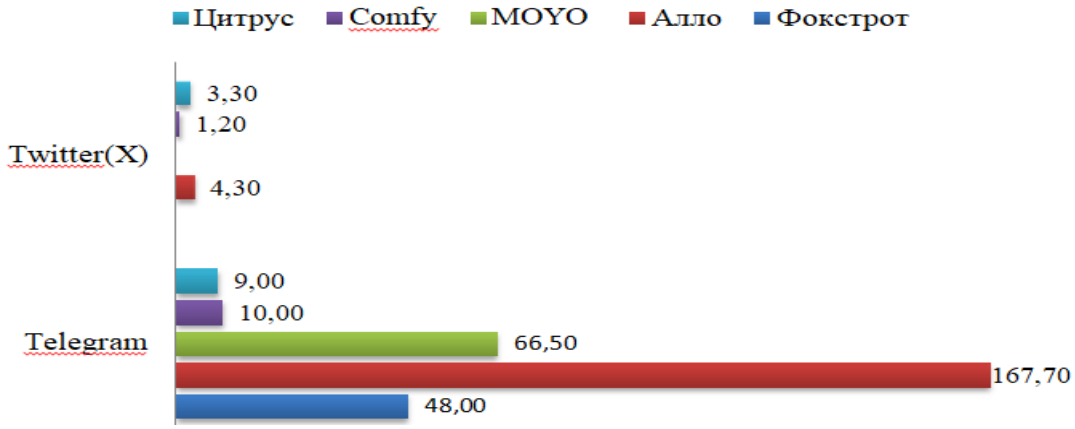


Рисунок 2.8 - Співвідношення фоловерів досліджуваних мереж у соцмережах

На підставі проведеного аналізу можна стверджувати, що мережа «Алло»

займає провідні позиції у сфері комунікацій у соціальних мережах, демонструючи найвищий рівень активності та охоплення аудиторії серед основних конкурентів. Компанія «Фокстрот» характеризується середніми показниками присутності в соціальних медіа: при цьому простежується концентрація зусиль на таких платформах, як Facebook, TikTok і Telegram, тоді як канали YouTube та Twitter (X) використовуються менш активно.

Наступним етапом дослідження є аналіз показників відвідуваності вебресурсів торговельних мереж (рис. 2.9). Найвищі значення трафіку та рівня пошукової оптимізації зафіксовано для сайтів allo.ua та comfy.ua, що свідчить про ефективну цифрову присутність і результативне використання інструментів SEO.

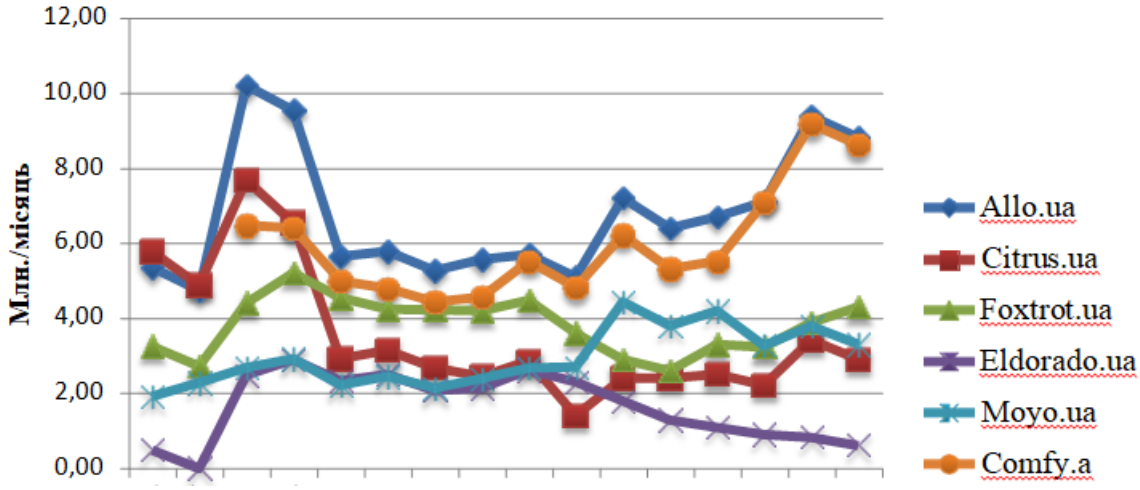


Рисунок 2.9 - Динаміка відвідуваності інтернет-магазинів у категорії «Техніка та електроніка»

Враховуючи результати проведеного аналізу, доцільно здійснити бальну оцінку кожного з конкурентів за визначеними критеріями, використовуючи п’ятибальну шкалу, з метою їх подальшого порівняння.

Таблиця 2.4 відображає результати бальної оцінки торговельних мереж за ключовими критеріями конкурентоспроможності, проведеної за п’ятибальною шкалою. Застосування зазначених критеріїв дає змогу комплексно оцінити позиції кожного підприємства на ринку та порівняти їхні конкурентні характеристики.

Таблиця 2.4 – Оцінка конкурентоспроможності торговельних мереж за 5-бальною шкалою

Критерій	«Фокстрот»	«Comfy»	«MOYO»	«Цитрус»	«Алло»
Досвід роботи на ринку	5	4	3	4	5
Асортиментний ряд	4	4	3	3	5
Цінова політика	4	4	4	4	4
Канали збуту	4	3	3	2	5
Сервіс компанії (додаткові послуги)	4	4	3	5	5
Канали маркетин-гових комунікацій	3	4	2	3	5
Всього	24	23	18	21	29

На основі отриманих оцінок сформовано багатокутник конкурентоспроможності, який слугує наочним інструментом для аналізу конкурентного потенціалу досліджуваних торговельних мереж. Використання даного підходу дозволяє не лише здійснити порівняльну оцінку компаній, а й виокремити ключові сильні та слабкі сторони мережі «Комфі» у порівнянні з основними конкурентами. Графічне зображення багатокутника конкурентоспроможності торговельних мереж наведено на рисунку 2.10.

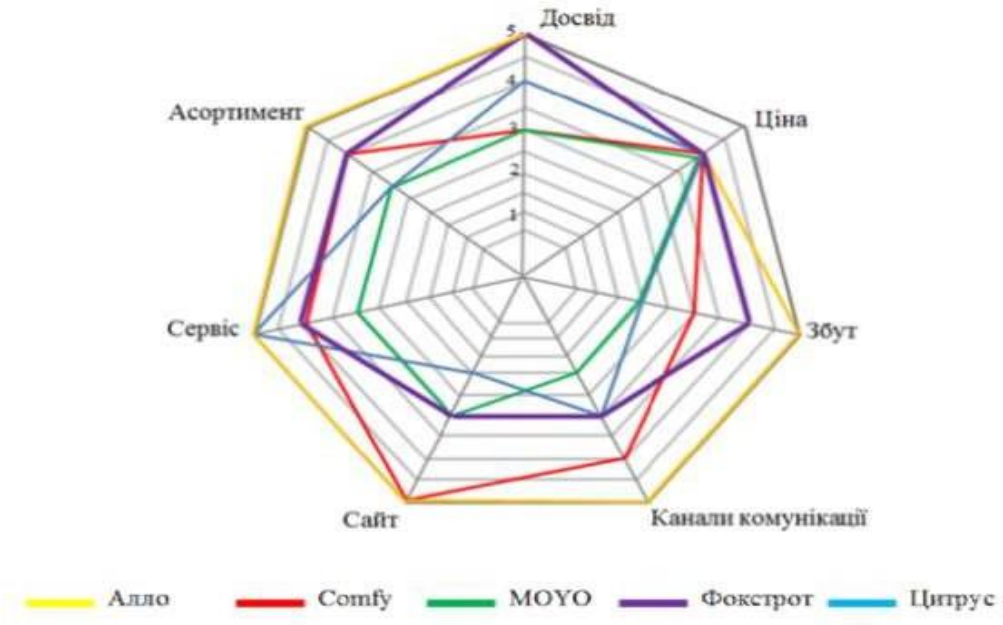


Рисунок 2.10 - Багатокутник конкурентоспроможності торговельних мереж

Побудований багатокутник конкурентоспроможності дозволяє наочно порівняти позиції торговельних мереж за ключовими критеріями. Як видно з

рисунка, мережа «Алло» має найбільш збалансований та розширений профіль конкурентоспроможності, демонструючи максимальні або близькі до максимальних значення за більшістю критеріїв. Мережа «Comfy» вирізняється сильними позиціями у сфері цифрових каналів збуту та відвідуваності вебсайту, тоді як «Фокстрот» характеризується високим рівнем досвіду роботи на ринку та достатньо розвиненим сервісним складником. Компанії «MOYO» та «Цитрус» мають більш вузький конкурентний профіль, що свідчить про наявність як окремих сильних сторін, так і потенціалу для подальшого вдосконалення.

2.3 Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд»

Ефективність управління значною мірою залежить від ефективності орнаізаційної структури.

Організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд» подана н арисунку 2.11.



Рисунок 2.7 – Організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд»

Розглянемо організаційну структуру підприємства детальніше.

Вищий рівень управління. Ключову позицію в управлінській ієрархії займає власник компанії, який відповідає за формування стратегічного бачення, визначення довгострокових цілей та ухвалення принципових управлінських рішень. У підпорядкуванні власника функціонує наглядова рада, завданням якої є контроль за діяльністю підприємства, дотримання обраної стратегії та захист інтересів засновників. Генеральний директор, підзвітний наглядовій раді, здійснює поточне управління компанією, забезпечує узгоджену роботу всіх структурних підрозділів і реалізацію стратегічних рішень у практичній діяльності.

Середній рівень управління. Генеральний директор організовує та координує діяльність трьох ключових управлінських блоків. Перший блок — департамент роздрібної торгівлі, до складу якого входять регіональні керівники, відповідальні за роботу торговельних точок у різних регіонах, керівники служб безпеки та логістики, а також очільник департаменту внутрішнього контролю. Основна увага цього напряму зосереджена на управлінні роздрібними продажами, безпеці бізнес-процесів і забезпеченні ефективної логістики.

Другий блок представлений фінансовим директором, який здійснює керівництво головним бухгалтером і відповідає за фінансову звітність, бухгалтерський облік та контроль руху фінансових ресурсів підприємства.

Третій блок очолює заступник генерального директора з операційної діяльності, який координує роботу IT-департаменту, корпоративного університету, HR-департаменту, а також підрозділів, пов’язаних із випуском, логістикою та транспортом. Цей напрям забезпечує безперервність операційних процесів, IT-підтримку, розвиток персоналу та ефективне управління трудовими ресурсами.

Нижчий рівень управління. На цьому рівні зосереджена діяльність керівників окремих служб і департаментів, що виконують спеціалізовані функції.

Зокрема, регіональні менеджери та керівники магазинів відповідають за реалізацію продукції та виконання планів продажу в регіонах; служби безпеки й логістики забезпечують збереження активів і стабільність постачань; IT-департамент підтримує інформаційні системи, необхідні для управління та збуту; корпоративний університет здійснює навчання й підвищення кваліфікації персоналу; HR-департамент займається кадровою політикою, тоді як підрозділи логістики та транспорту відповідають за щоденну операційну діяльність.

Переваги організаційної структури. Запропонована модель управління характеризується чіткою ієрархією, що забезпечує прозорий розподіл повноважень і відповідальності та спрощує процеси контролю й координації. Функціональна спеціалізація департаментів (фінансового, IT, HR) сприяє більш якісному та професійному виконанню завдань у відповідних сферах. Функціонування корпоративного університету свідчить про системний підхід до розвитку персоналу, що є важливим чинником конкурентоспроможності у сфері ритейлу. Операційні підрозділи (логістика, транспорт, IT) створюють надійну основу для підтримки основних процесів збуту, що є критично важливим для мультиканального формату торгівлі.

Недоліки організаційної структури. Водночас лінійно-функціональний характер структури обмежує її гнучкість і може ускладнювати оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, особливо в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Значна кількість рівнів управління (власник — наглядова рада — генеральний директор — керівники департаментів) створює ризик бюрократизації та уповільнення ухвалення рішень. Недостатній розвиток горизонтальних зв’язків між функціональними підрозділами (наприклад, між фінансовим, IT та HR-напрямами) може ускладнювати реалізацію комплексних проєктів, зокрема впровадження інновацій у сфері збуту. Крім того, концентрація координаційних функцій у генерального директора формує надмірне управлінське навантаження, що потенційно знижує загальну ефективність менеджменту.

Починаючи з 2017 року стаціонарна роздрібна мережа ТОВ «Комфі Трейд» функціонує у межах трьох основних форматів торговельних об’єктів: флагманські магазини площею близько 1500 м², магазини середнього формату площею 1000 м² та компактні магазини площею 500 м².

Флагманські магазини є найбільшими за торговельною площею та найбільш насиченими за асортиментною пропозицією. Вони виконують ключову роль у презентації нових та ексклюзивних товарів, а також у формуванні іміджу компанії. Такі магазини, як правило, розміщуються у великих містах та провідних торговельно-розважальних центрах.

Магазини формату 1000 м² характеризуються оптимальним поєднанням торговельної площі та асортиментного наповнення, забезпечуючи покупців повним спектром товарів, сервісів і комфортних умов обслуговування. Формат 500 м² орієнтований на розширення присутності компанії у містах із чисельністю населення до 100 тис. осіб, де зберігається сталий попит на відповідні товари та послуги. У межах цього формату представлено оптимальну товарну матрицю, достатню для ознайомлення споживачів з продукцією та здійснення вибору в офлайн-середовищі.

Крім того, магазини даного формату оснащені зонами видачі онлайн-замовлень та функцією PickUp, що підвищує зручність для клієнтів і відвідувачів.

На рисунку 2.7 наведено організаційну структуру окремого стаціонарного магазину торговельної мережі ТОВ «Комфі Трейд».

Запроваджена у 2017 році концепція розвитку мережі «COMFY» передбачала функціональне зонування торговельного простору, зокрема виокремлення зон побутової техніки, комп’ютерного обладнання, супутніх товарів, а також касової зони. Окрім цього, особливу увагу було приділено деталям організації торговельного процесу: логіці переміщення покупців у межах магазину, оптимальній висоті розміщення торговельного обладнання та розташуванню товарів імпульсного (емоційного) попиту поблизу кас.

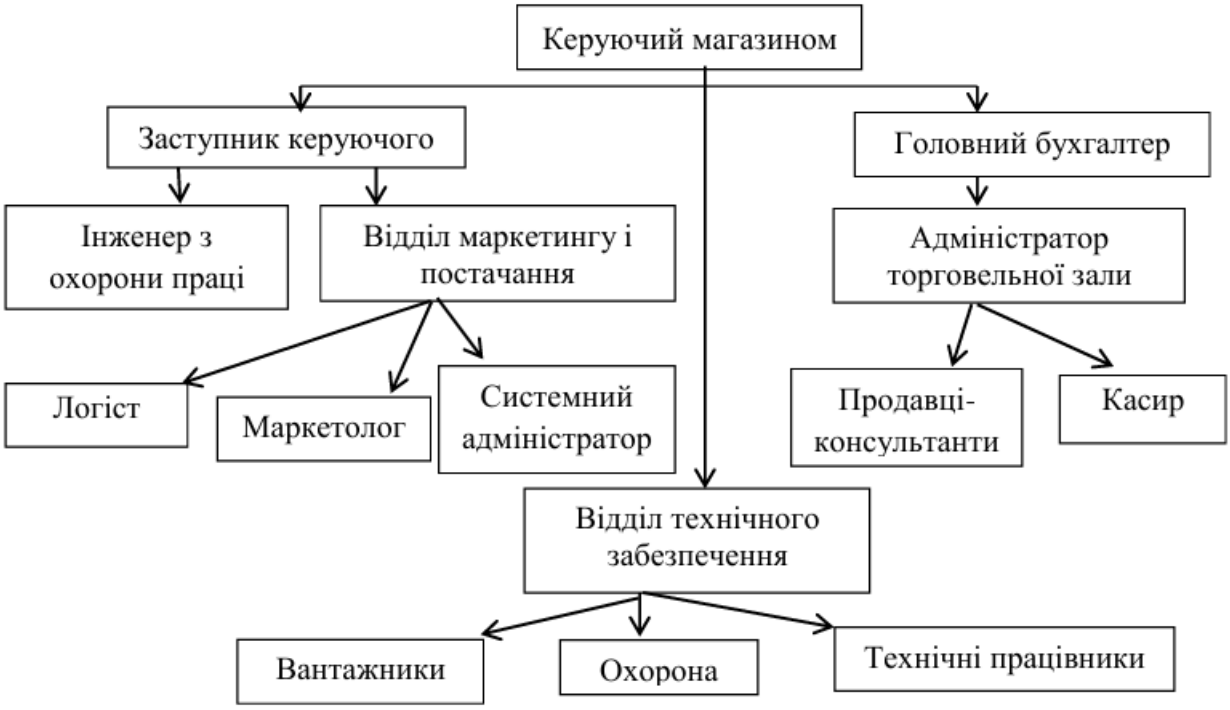


Рисунок 2.7 – Організаційна структура стаціонарного магазину

Усі зазначені елементи були спрямовані на забезпечення зручної навігації для споживачів у торговельному залі незалежно від географічного розташування магазину мережі побутової техніки та електроніки [28].

Таким чином, організаційна структура управління досліджуваного підприємства відіграє ключову роль у формуванні результатів його господарської діяльності. Саме з цієї причини перед керівництвом ТОВ «Комфі Трейд» постає першочергове завдання побудови максимально раціональної та ефективної системи управління. Слід зазначити, що на процес формування організаційної структури підприємства впливає значна кількість чинників.

Особливого значення набуває вплив факторів зовнішнього середовища, недооцінка яких може призвести до стратегічних помилок у розвитку підприємства. Політичні, економічні, техніко-технологічні та соціальні умови виступають вагомими детермінантами, що визначають як довгострокову стратегію, так і поточні управлінські рішення. У таблиці 2.5 узагальнено основні чинники, які мають істотний вплив на господарську діяльність досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз середовища діяльності ТОВ «Комфі Трейд»

Група факторів	Характеристика впливу
Політичні (P)	- зміни та нестабільність податкової політики держави; - ризик ескалації воєнних дій та поширення бойових дій на території України; - загальна політична нестабільність, зумовлена частими урядовими кризами та кадровими змінами; - невизначеність чинного та перспективного законодавства у сфері стаціонарної й електронної торгівлі; - посилення впливу зовнішньополітичних чинників та іноземних держав на імпортно-експортні операції у сфері техніки та електроніки.
Економічні (E)	- зниження рівня доходів населення та купівельної спроможності споживачів; - значні коливання валютних курсів та їх зростання; - уповільнення темпів економічного розвитку країни; - ризик монополізації онлайн-ринку великими торговельними платформами; - регулювання постачальниками рекомендованих роздрібних цін для інтернет-торгівлі; - активний розвиток електронної комерції серед мережевих ритейлерів; - державне регулювання митних тарифів на імпортні товари та обладнання; - зростання безробіття, інфляційних процесів і вартості фінансових ресурсів; - несприятливі умови для інвестування та скорочення ринків збуту через тимчасово окуповані території; - зміни умов споживчого кредитування та нестабільність банківського сектору; - загроза виходу на український онлайн-ринок міжнародних компаній.
Соціально-культурні (S)	- зростання очікувань споживачів щодо якості сервісу та швидкості доставки товарів; - скорочення відвідуваності стаціонарних магазинів у зв’язку з дефіцитом вільного часу у населення; - підвищення вимог покупців до якості та функціональності товарів; - активне використання соціальних мереж як джерела інформації та каналу комунікації; - можливість швидкого доступу до відгуків споживачів про компанію та рівень її обслуговування.
Технологічні (T)	- зростання ролі Інтернету в повсякденному житті споживачів; - розширення географії та прискорення доставки товарів; - збільшення кількості логістичних операторів на ринку України; - широке впровадження електронних платіжних систем та онлайн-кредитування; - скорочення життєвого циклу високотехнологічної продукції, що стимулює часті оновлення асортименту.

Проведений PEST-аналіз свідчить про те, що діяльність ТОВ «Комфі Трейд» здійснюється в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища,

що зумовлено сукупним впливом політичних, економічних, соціально-культурних і технологічних факторів.

Політичні чинники мають переважно негативний характер впливу, що пов’язано з воєнними ризиками, політичною нестабільністю та невизначеністю законодавчого регулювання у сфері стаціонарної та електронної торгівлі. Ці фактори створюють додаткові загрози для довгострокового стратегічного планування та потребують підвищеної гнучкості управлінських рішень.

Економічне середовище характеризується високим рівнем ризиків, зокрема через зниження купівельної спроможності населення, інфляційні процеси, валютні коливання та ускладнений доступ до фінансових ресурсів. Водночас розвиток електронної комерції та зростання онлайн-продажів формують нові можливості для посилення конкурентних позицій компанії.

Соціально-культурні фактори загалом створюють як виклики, так і потенціал для розвитку. З одного боку, спостерігається скорочення відвідуваності фізичних магазинів, з іншого — зростають вимоги споживачів до якості сервісу, швидкості доставки та рівня комунікації, що стимулює компанію до впровадження клієнтоорієнтованих підходів.

Технологічні фактори мають переважно позитивний вплив, оскільки розвиток цифрових технологій, логістичних сервісів, електронних платіжних систем та онлайн-кредитування відкриває додаткові можливості для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Комфі Трейд» і розширення каналів взаємодії з клієнтами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що для забезпечення стійкого розвитку підприємству доцільно максимально використовувати технологічні та соціальні можливості, водночас мінімізуючи негативний вплив політичних і економічних загроз шляхом диверсифікації каналів збуту, посилення омніканальної стратегії та адаптивного стратегічного управління.

Внутрішнє середовище організації з позиції системного підходу формується сукупністю ключових складових, а саме: технологій, завдань, організаційної

структури, персоналу та стратегічних цілей. З урахуванням зазначених елементів можна визначити основні напрями вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, до яких належать: розвиток кадрового потенціалу, зокрема підвищення кваліфікації персоналу та врахування професійних інтересів працівників; оптимізація управлінських процесів і маркетингової діяльності; удосконалення основного виду діяльності підприємства, яким для ТОВ «Комфі Трейд» є реалізація побутової техніки та електроніки; зміцнення фінансового стану шляхом розроблення відповідних управлінських рішень; удосконалення організаційної структури та розвиток організаційної культури; а також технологічний розвиток, зокрема розширення інтернет-торгівлі та підвищення рівня сервісного обслуговування.

З метою поглибленого аналізу перспектив розвитку ТОВ «Комфі Трейд» і виявлення наявних недоліків у системі управління доцільно застосувати SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного менеджменту, що передбачає комплексну оцінку внутрішніх і зовнішніх факторів, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на ідентифікації сильних і слабких сторін суб’єкта господарювання, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. У таблиці 2.6 наведено результати SWOT-аналізу ТОВ «Комфі Трейд», що дає змогу комплексно оцінити внутрішнє середовище підприємства та визначити найбільш перспективні напрями його подальшого вдосконалення.

ТОВ «Комфі Трейд» демонструє стійку динаміку після кризових років і має потенціал для зростання завдяки розвитку онлайн-каналів та впровадженню інновацій. Основні виклики - це імпортозалежність, висока собівартість і політитчна нестабільність.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що ТОВ «Комфі Трейд» має значний конкурентний потенціал на ринку побутової техніки та електроніки України, зумовлений високою впізнаваністю бренду, розвиненою мережею продажу та сильною цифровою складовою бізнесу.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «Комфі Трейд»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- Висока впізнаваність бренду «Comfy» та позитивна репутація серед споживачів, зокрема основної цільової аудиторії. - Широка присутність на ринку: розгалужена мережа фізичних магазинів у поєднанні з розвиненою онлайн-платформою. - Широкий та глибокий асортимент побутової техніки й електроніки, охоплення всіх основних товарних сегментів. - Розвинена система e-commerce: сайт, мобільний застосунок, цифровізація бізнес-процесів. - Сильна маркетингова експертиза, ефективні програми лояльності та здатність утримувати клієнтів. - Досвідчений менеджмент і підтримка міжнародної корпоративної структури.	- Значна залежність від імпорту техніки та електроніки, що підвищує валютні та логістичні ризики. - Висока частка собівартості у структурі доходів та обмежена норма прибутку. - Нестабільність фінансових результатів та коливання рівня прибутковості. - Зростання адміністративних і операційних витрат, висока вартість утримання фізичних магазинів. - Скорочення чисельності персоналу та обмеженість власних фінансових ресурсів. - Залежність від кредитування постачальниками та втрата частини ринків збуту через бойові дії.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
- Подальше зростання онлайн-продажів і розвиток омніканальної моделі без розширення мережі магазинів. - Очікуване відновлення попиту на побутову техніку та електроніку у середньостроковій перспективі. - Підвищення попиту на енергоефективну, «розумну» та інноваційну техніку. - Розвиток партнерств з локальними виробниками та логістичними компаніями в Україні. - Впровадження автоматизації, цифрових сервісів і мобільних рішень для клієнтів. - Державні програми підтримки бізнесу, цифровізації та енергоефективності.	- Тривала воєнна нестабільність, ризики руйнування інфраструктури та скорочення платоспроможного попиту. - Посилення конкуренції з боку великих маркетплейсів та інтернет-магазинів. - Валютні коливання, інфляція та зростання операційних витрат. - Агресивна цінова конкуренція й масові знижки в онлайн-сегменті. - Прямі продажі техніки кінцевим споживачам з боку глобальних виробників. - Зміна споживчих уподобань, зниження лояльності клієнтів і швидке моральне старіння техніки.

Поєднання фізичних магазинів з ефективною онлайн-платформою дозволяє компанії утримувати позиції одного з лідерів ринку навіть в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів.

Сильними сторонами підприємства є широкий асортимент, налагоджені партнерські відносини з провідними світовими виробниками, висока лояльність споживачів і потужна маркетингова експертиза. Це створює передумови для

швидкої адаптації до змін ринкової кон'юнктури та відновлення фінансових результатів після кризових періодів.

Водночас аналіз виявив низку внутрішніх обмежень, серед яких ключовими є висока залежність від імпорту, значна частка собівартості у структурі доходів, зростання адміністративних витрат та нестабільність прибутковості. Скорочення персоналу й висока вартість утримання фізичних магазинів також посилюють операційні ризики та потребують оптимізації бізнес-процесів.

Зовнішнє середовище формує як перспективні можливості, так і суттєві загрози для діяльності компанії. З одного боку, зростання онлайн-торгівлі, відновлення споживчого попиту, підвищений інтерес до енергоефективної та «розумної» техніки, а також державні програми підтримки бізнесу відкривають додаткові напрями розвитку. З іншого боку, тривалі бойові дії, посилення конкуренції з боку маркетплейсів, валютні ризики та зниження купівельної спроможності населення істотно ускладнюють реалізацію стратегічних цілей.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що подальший розвиток ТОВ «Комфі Трейд» доцільно орієнтувати на посилення e-commerce, оптимізацію витрат, диверсифікацію постачань та впровадження інноваційних сервісів. Реалізація цих напрямів дозволить мінімізувати вплив зовнішніх загроз, ефективніше використовувати наявні конкурентні переваги та зміцнити ринкові позиції підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Соціальна відповідальність та публічна позиція ТОВ «Комфі Трейд» проявляється у ініціативах корпоративної соціальної відповідальності. Діяльність компанії у цьому напрямі охоплює кілька ключових векторів:

- *Підтримка Сил оборони України*. З початку року компанія спрямувала 76 млн грн у вигляді прямої фінансової допомоги та передачі техніки для потреб військових підрозділів, зокрема в межах ініціативи «Цільова допомога військовим частинам мобілізованих працівників».

- *Працевлаштування та адаптація ветеранів*. Компанія активно сприяє поверненню ветеранів до цивільного життя. Станом на 1 листопада 2025 року в Comfy працює 41 ветеран, з яких 21 були прийняті на роботу як нові співробітники з бойовим досвідом, що свідчить про системний підхід до інтеграції захисників у робоче середовище.

- *Сприяння прозорості та детінізації ринку*. Comfy послідовно відстоює принципи чесної конкуренції, відкритої сплати податків і рівних умов ведення бізнесу для всіх учасників ринку. Така позиція є важливою складовою стратегії компанії та її внеском у формування європейських стандартів у сфері українського ритейлу. З цією метою компанія активно співпрацює з державними органами, бізнес-об'єднаннями та ініціює створення коаліції доброчесних гравців ринку техніки й електроніки.

Високий рівень сервісу та професіоналізм команди Comfy вкотре отримали галузеве визнання. На професійній премії DZWinner 2025, яка з 2014 року відзначає найкращі комунікаційні та контакт-центри України, команда Comfy виборола дев'ять нагород, зокрема у номінаціях: Краща сервісна команда, Краща команда продажів, Супервізор року, Менеджер року, Продавець року.

Отримані нагороди стали підтвердженням прагнення контакт-центру Comfy формувати винятковий клієнтський досвід, розвивати сильні професійні команди та утримувати лідерські позиції у сфері сервісу.

Згідно [31], де представлено аналіз ефективності управління торгвельними підприємствами, ТОВ «Комфі Трейд» займає другу позицію серед конкурентів, демонструючи високий потенціал розвитку. На рисунках 2.8-2.10 показано динаміку нормалізованих коефіцієнтів фінансово-економічного та кадрового забезпечення системи управління торговельними підприємствами, а також інтегральних показників системи управління. У додатку А розміщено показники та коефіцієнти фінансово-економічного та кадрового забезпечення торговельних підприємств, а також інтегральний показник системи управління торговельними підприємствами.

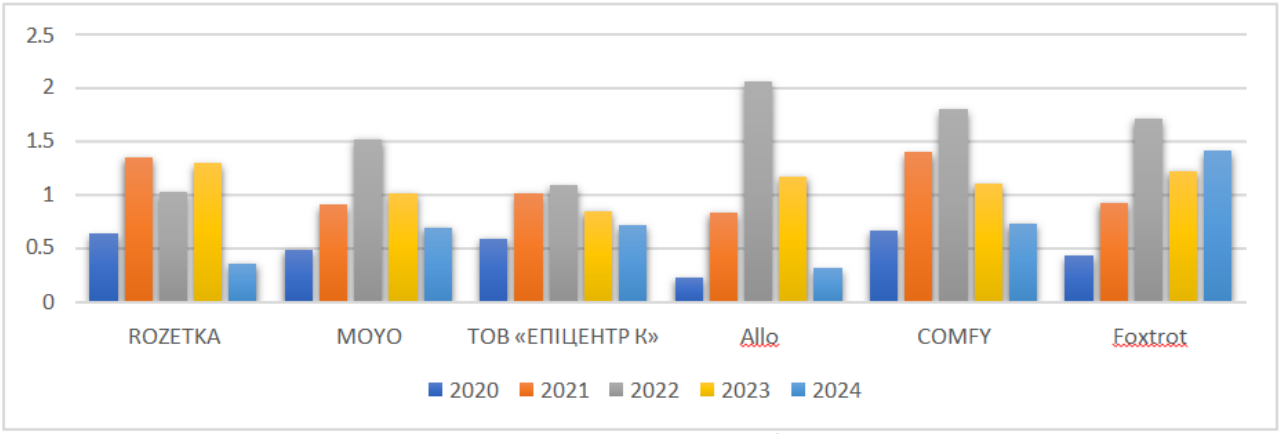


Рисунок 2.8 – Зміна нормалізованих коефіцієнтів фінансово-економічного забезпечення системи менеджменту торговельних підприємств [31]

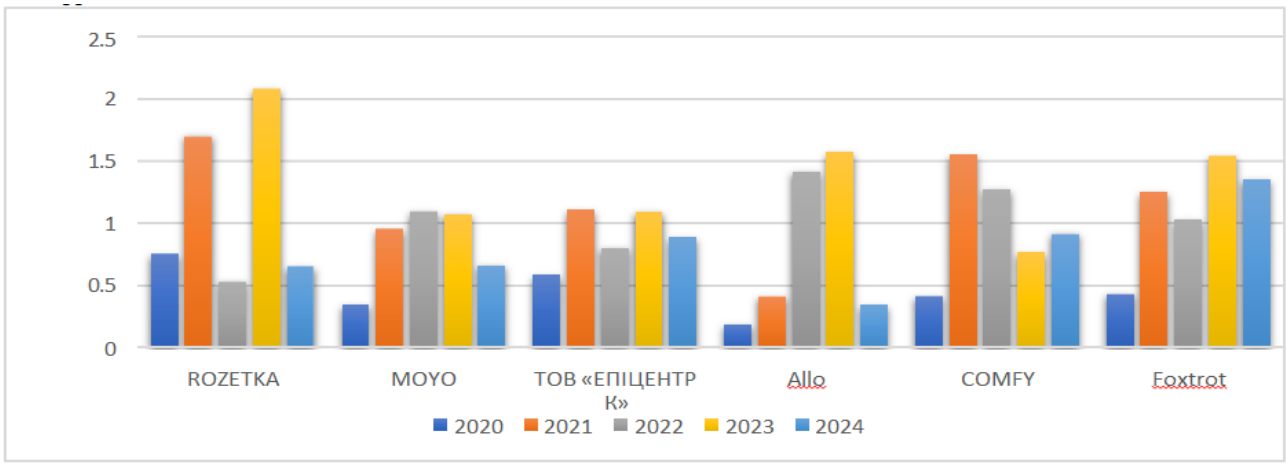


Рисунок 2.9 - Зміна нормалізованих коефіцієнтів кадрового забезпечення системи менеджменту торговельних підприємств [31]

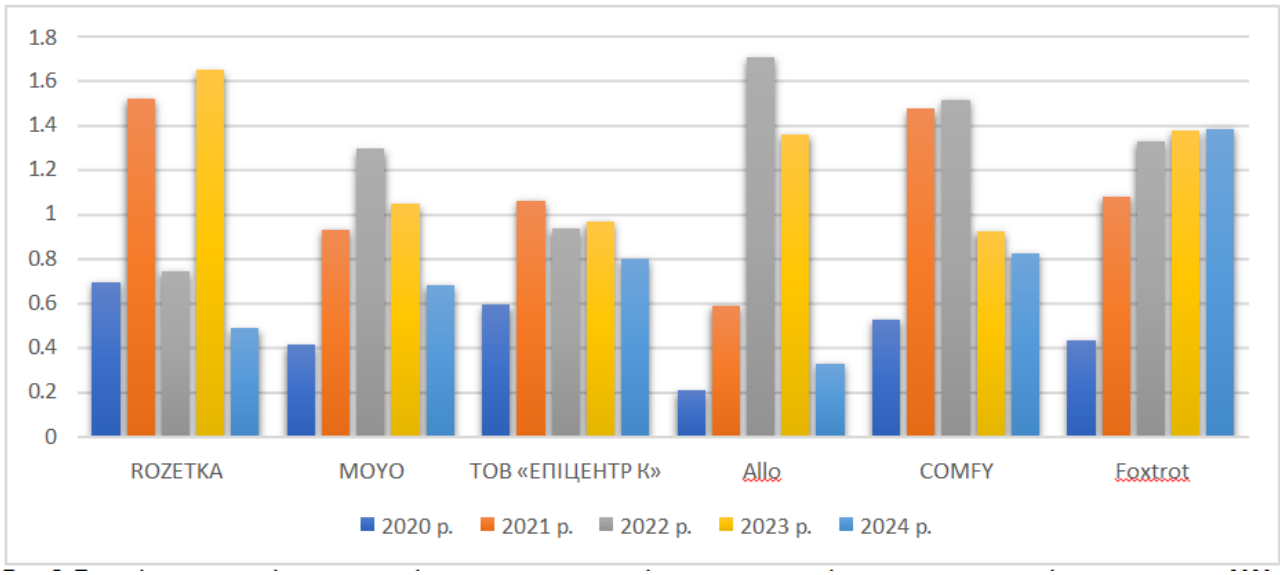


Рисунок 2.10 - Зміна результатів розрахунку інтегральних показників системи менеджменту торговельних підприємств [31]

На основі аналізу графічних даних можна зробити висновок, що ТОВ «Комфі Трейд» характеризується високою адаптивністю та достатньо ефективним менеджментом, що дозволяє компанії утримувати сильні позиції в умовах жорсткої конкуренції та зовнішніх шоків. Порівняно з іншими мережами, COMFY демонструє більш збалансований розвиток без різких провалів, що є ознакою якісного стратегічного й операційного управління.

Водночас для подальшого посилення конкурентних позицій доцільним є:

- нарощування цифрової переваги над конкурентами;
- підвищення ефективності управління витратами;
- посилення аналітики клієнтської поведінки та персоналізації сервісу.

У сукупності це дозволить COMFY не лише зберігати стабільність, а й поступово наближатися до лідерських позицій на ринку побутової техніки та електроніки України.

У цілому у 2025 році Comfy продовжує демонструвати приклад сталого розвитку, технологічної зрілості та соціальної відповідальності, поєднуючи стратегічне бачення з ефективною щоденною діяльністю. Досвід компанії засвідчує, що навіть у складних умовах український бізнес здатен залишатися драйвером економічного зростання, відповідальним роботодавцем і надійним партнером для суспільства.

Висновок до розділу 2

У межах даного розділу здійснено комплексний аналіз тенденцій розвитку українського ринку роздрібної торгівлі електронікою та побутовою технікою, а також детально охарактеризовано діяльність і управлінську систему ТОВ «Комфі Трейд». Проведене дослідження дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків.

Встановлено, що ринок електроніки та побутової техніки України у 2024–2025 роках перебуває на етапі поступового відновлення після глибокого спаду, спричиненого пандемією та повномасштабною війною. Попри складні політико-

економічні умови, ритейл залишається одним із ключових секторів економіки, демонструючи зростання кількості торговельних точок, активний розвиток e-commerce, цифровізацію бізнес-процесів і адаптацію до змінених споживчих пріоритетів.

Аналіз діяльності ТОВ «Комфі Трейд» показав, що підприємство є одним із системоутворюючих гравців ринку побутової техніки та електроніки України. Конкурентний аналіз дозволив визначити місце «Comfy» серед основних гравців ринку. Компанія поступається лідеру («Алло») за сукупною оцінкою конкурентоспроможності, проте має сильні позиції у сфері цифрових каналів, відвідуваності вебресурсу, маркетингових комунікацій і клієнтського сервісу. Це формує суттєві передумови для подальшого зміцнення ринкових позицій у межах омніканальної стратегії.

Аналіз ефективності менеджменту та організаційної структури ТОВ «Комфі Трейд» показав, що організаційна структура управління ТОВ «Комфі Трейд» загалом відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства та сприяє досягненню його стратегічних і операційних цілей.

Результати PEST- та SWOT-аналізу підтверджують, що діяльність ТОВ «Комфі Трейд» відбувається в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, де домінують політичні й економічні загрози. Водночас технологічні та соціальні фактори створюють значні можливості для розвитку, зокрема через зростання онлайн-торгівлі, попиту на енергоефективну техніку та підвищення ролі клієнтоорієнтованих сервісів.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що ТОВ «Комфі Трейд» має достатній стратегічний потенціал для подальшого розвитку й зміцнення конкурентних позицій на ринку. Подальше зростання компанії доцільно пов’язувати з посиленням e-commerce та омніканальної моделі, оптимізацією витрат, диверсифікацією постачань, впровадженням інноваційних сервісів і підвищенням ефективності менеджменту.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Обґрунтування доцільності підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств

На основі проведеного у розділі 2 аналізу діяльності ТОВ «Комфі Трейд» та керучись рисунком 1.1 з розділу 1 проведемо аналіз ефективності менеджменту у розрізі окремих напрямків його можливого покращення. У таблиці 3.1 пропишемо основні аспекти.

1 Управління ефективністю. Менеджмент ТОВ «Комфі Трейд» загалом демонструє високий рівень результативності, що підтверджується здатністю компанії зберігати ринкові позиції, відновлювати обсяги продажів та забезпечувати зростання онлайн-сегменту навіть в умовах війни та економічної нестабільності. Поєднання стратегічного планування з оперативною гнучкістю дозволяє компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

2 Управління виконанням плану за асортиментом. Компанія ефективно управляє асортиментною політикою, оперативно реагуючи на зміни споживчого попиту. Це підтверджується зростанням продажів у динамічних категоріях (дрібна побутова техніка, аксесуари, аудіо-відеотехніка) та швидким коригуванням асортименту в кризових сегментах. Такий підхід свідчить про якісну аналітику попиту та гнучке планування.

3Управління якістю продукції. ТОВ «Комфі Трейд» підтримує високі стандарти якості за рахунок співпраці з провідними світовими брендами та розвиненої системи сервісного обслуговування. Наявність додаткових сервісів, програм гарантій і післяпродажної підтримки підвищує довіру споживачів і формує довгострокову лояльність клієнтів.

Таблиця 3.1 - Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» за основними напрямами

Напрям управління	Реальний стан управління	Можливості покращення
Управління ефективністю	Компанія продемонструвала здатність до відновлення після кризового 2022 року, зростання доходів у 2023–2024 рр. та адаптацію бізнес-моделі до умов війни. Водночас спостерігається нестабільність прибутковості через випереджальне зростання витрат.	Запровадження системи KPI, орієнтованої не лише на обсяги продажів, а й на маржинальність, продуктивність персоналу та ефективність каналів збуту.
Управління виконанням плану (асортимент, продажі)	Асортиментна політика є гнучкою та адаптованою до змін попиту. Компанія швидко реагує на споживчі тренди (зростання МПТ, аксесуарів, аудіо-відео). Онлайн-асортимент постійно розширюється.	Поглиблення data-driven підходів до планування асортименту, використання прогнозної аналітики попиту та персоналізованих пропозицій.
Управління якістю продукції та сервісу	Якість товарів забезпечується співпрацею з провідними брендами. Високий рівень сервісу підтверджується нагородами контакт-центру та розвиненою системою додаткових послуг.	Подальше розширення WOW-сервісів, автоматизація післяпродажного обслуговування, розвиток self-service рішень для клієнтів.
Управління ресурсами (матеріальними, трудовими)	Спостерігається оптимізація чисельності персоналу у 2024 р. та зростання витрат на оплату праці, що свідчить про фокус на утриманні ключових кадрів. Активно використовується цифровізація процесів.	Балансування між автоматизацією та навантаженням на персонал, розвиток внутрішніх програм мотивації та перекваліфікації співробітників.
Управління розвитком виробничо-технічної бази	Компанія інвестує у розвиток IT-інфраструктури, e-commerce, мобільного застосунку та логістичних сервісів. Формати магазинів адаптовані до регіональних особливостей.	Подальша оптимізація мережі магазинів (менші формати, dark store), інвестиції у автоматизовані логістичні центри.
Управління доходами, витратами та фінансовими результатами	Доходи зростають швидше за ринок, однак прибутковість залишається нестабільною через високі адміністративні та збутові витрати.	Посилення контролю за операційними витратами, впровадження activity-based costing, оптимізація маркетингових бюджетів.
Управління економічними ризиками	Компанія працює в умовах високих політичних і економічних ризиків, має значну імпортозалежність і валютні ризики, але демонструє здатність до антикризового управління.	Диверсифікація постачальників, розвиток локальних партнерств, розширення сценарного та ризик-менеджменту.
Управління фінансовим станом	Фінансовий стан є відносно стабільним, але залежним від коливань доходів і витрат. Зберігається обмежений запас фінансової стійкості.	Формування резервів ліквідності, оптимізація структури капіталу, посилення фінансового планування в середньостроковій перспективі.
Управління діловою активністю	Активна маркетингова політика, розвиток онлайн-каналів, висока присутність у цифровому просторі. Comfy входить до топ-5 онлайн-гравців ринку.	Подальший розвиток мобільного застосунку, персоналізованого маркетингу, інтеграція онлайн- і офлайн-аналітики клієнтської поведінки.

1 *Управління ресурсами*. Ресурсне управління компанії характеризується раціональним використанням матеріальних, трудових і інформаційних ресурсів. Водночас скорочення чисельності персоналу у 2024 році вказує на оптимізацію витрат, але потребує збалансованого підходу з огляду на навантаження на персонал та збереження якості сервісу.

Окремо слід згадати про управління людськими ресурсами в компанії. ТОВ «Комфі Трейд» реалізує власну систему навчання співробітників через корпоративний університет, який є невід'ємною частиною розвитку персоналу та управління талантами в компанії. Такий підхід спрямований на підвищення кваліфікації працівників, створення корпоративної культури навчання та зміцнення внутрішнього кадрового резерву.

Проєкт називається "COMFY.FEED" і позиціонується як сучасний корпоративний університет, побудований із використанням інноваційних підходів у навчанні та розвитку персоналу. Його ключова мета - створення системи безперервного розвитку знань і навичок працівників у відповідності до стратегічних завдань компанії.

Функціональні особливості:

- Навчальні модулі адаптуються під потреби різних посад та рівнів компетентності.
- Використовується сучасний веб-застосунок, який працює за принципом соціальних мереж, що робить процес навчання більш інтерактивним і зручним.
- Контент подається у різних форматах - короткі уроки, кейси, відеоматеріали - а не лише сухі теоретичні матеріали, що підвищує зацікавленість та ефективність засвоєння.
- Є елементи аналітики та оцінювання, які дозволяють вимірювати вплив навчання на ефективність роботи та бізнес-результати.

За наявними даними, 90% керівників у Comfy виросли всередині компанії, що свідчить про ефективність внутрішніх навчальних програм та можливостей кар'єрного росту, створених корпоративним університетом.

Корпоративний університет став важливою частиною HR-бренду Comfy та одним з факторів, що підсилюють привабливість компанії як роботодавця. Завдяки цьому Comfy визнана одним із бажаних роботодавців у сфері ритейлу, а система навчання виступає ключовим чинником утримання й розвитку талантів.

Корпоративний університет COMFY.FEED є стратегічним інструментом розвитку людського капіталу в компанії. Він не лише забезпечує необхідні професійні компетенції для співробітників, але й формує культуру безперервного навчання, підтримує кар'єрне зростання та сприяє реалізації довгострокових бізнес-цілей. Система навчання побудована гнучко, із використанням сучасних цифрових інструментів, що є особливо важливим для мультиканального ритейлера в умовах динамічного ринку.

2 *Управління розвитком виробництва (виробничо-технічною базою)*. Для торговельної компанії розвиток «виробничо-технічної бази» проявляється насамперед у модернізації торгових форматів, логістичної інфраструктури та цифрових рішень. Відкриття нових магазинів сучасного формату та оновлення існуючих свідчать про інвестиції у довгостроковий розвиток.

3 *Управління доходами, витратами та фінансовими результатами*. Фінансовий менеджмент Comfy характеризується нестабільністю прибутковості, що зумовлено зовнішніми чинниками (війна, інфляція, валютні ризики). Водночас компанія демонструє здатність швидко відновлювати доходи, нарощувати обсяги продажів і контролювати ключові статті витрат, попри зростання адміністративних витрат.

4 *Управління економічними ризиками*. Компанія функціонує в умовах підвищених ризиків, однак застосовує диверсифікацію каналів збуту, розвиток e-commerce та гнучку логістику як інструменти мінімізації негативного впливу.

Активна цифровізація знижує залежність від фізичних торгових точок і підвищує стійкість бізнес-моделі.

5 *Управління фінансовим станом*. Фінансовий стан підприємства залишається напруженим, але керованим. Менеджмент забезпечує ліквідність і платоспроможність компанії за рахунок масштабів діяльності, оборотності коштів та підтримки з боку корпоративної структури, що дозволяє утримувати фінансову стабільність у кризових умовах.

6 *Управління діловою активністю*. ТОВ «Комфі Трейд» характеризується високою діловою активністю, що проявляється у розвитку нових форматів магазинів, запуску інноваційних сервісів, активній маркетинговій політиці та соціальній відповідальності. Це сприяє зміцненню іміджу компанії та підвищенню її конкурентних переваг.

7 *Управління конкурентоспроможністю підприємства*. Завдяки омніканальній моделі, сильному бренду, широкому асортименту та розвиненим цифровим сервісам Comfy зберігає високий рівень конкурентоспроможності. Менеджмент компанії ефективно поєднує цінову, сервісну та комунікаційну стратегії, що дозволяє успішно конкурувати з іншими великими гравцями ринку.

Загалом ефективність менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» можна оцінити як високу, оскільки компанія демонструє здатність до адаптації, стратегічної гнучкості та сталого розвитку в умовах значних зовнішніх викликів. Водночас подальше підвищення ефективності потребує посилення контролю витрат, стабілізації фінансових результатів і подальшого розвитку цифрових та інноваційних управлінських рішень.

3.2 Зміст пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств

Таким чином, пропишемо основні пропозиції для підвищення ефективності менеджменту у ТОВ «Комфі Трейд». Прпопозиції сформовані з урахуванням особливостей організаційної структури, результатів фінансово-економічного

аналізу, SWOT- та PEST-аналізу, а також специфіки роботи компанії в умовах воєнного стану.

1 Оптимізація організаційної структури управління. Пропонується меншити надмірну централізацію управління та скоротити кількість рівнів прийняття рішень. Для цього потрібно:

- делегувати частину операційних повноважень регіональним керівникам і керівникам напрямів e-commerce;
- запровадити кросфункціональні команди (маркетинг + IT + логістика) для реалізації цифрових і клієнтських проєктів;
- чітко формалізувати зони відповідальності між операційним, фінансовим та комерційним блоками.

В результаті буде отримано: підвищення швидкості управлінських рішень, зниження бюрократичних затримок, зростання адаптивності компанії до змін ринку.

2 Посилення системи управління за KPI та OKR. Пропонуємо розширити використання показників ефективності для оцінки роботи керівників усіх рівнів. Для цього слід:

- впровадити єдину систему KPI/OKR для роздрібної мережі, e-commerce та підтримувальних підрозділів;
- пов’язати досягнення KPI з системою матеріального та нематеріального стимулювання;
- використовувати цифрові дашборди для моніторингу показників у реальному часі.

В результаті мже бути досягнуто: підвищення прозорості управління, орієнтація менеджерів на результат, зростання продуктивності праці.

3 Розвиток управлінських компетенцій через корпоративний університет. Пропонуємо використати потенціал корпоративного університету COMFY.FEED для цілеспрямованого розвитку менеджменту, для чого потрібно:

- запровадити обов’язкові програми розвитку для керівників магазинів і середньої ланки (лідерство, кризовий менеджмент, управління змінами);
- створити навчальні треки для підготовки кадрового резерву;
- активніше застосовувати практичні кейси, симуляції та внутрішнє менторство.

Як результат, моджна отримати: зміцнення управлінського потенціалу, зменшення залежності від зовнішнього ринку праці, формування єдиних управлінських стандартів.

4 Підвищення ефективності фінансового менеджменту. В цьому аспекті пропонуємо посилити контроль за витратами та рентабельністю окремих бізнес-напрямів, а саме:

- провести аудит адміністративних і операційних витрат з метою їх оптимізації;
- впровадити управлінський облік за центрами відповідальності (магазин, регіон, канал збуту);
- посилити фінансове планування та сценарний аналіз в умовах нестабільності.

Такий підхід дозволить: підвищити фінансову стійкість компанії, зменшити ризик коливань прибутковості, ефективніше використовувати ресурси.

5 Інтеграція цифрових рішень в управлінські процеси. Рекомендуємо поглибити цифровізацію менеджменту відповідно до омніканальної моделі бізнесу, для чого потрібно:

- автоматизувати процеси планування продажів, управління запасами та логістикою;
- використовувати аналітику Big Data для прогнозування попиту та поведінки клієнтів;
- інтегрувати CRM, ERP та HR-системи в єдине інформаційне середовище.

Такі дії доволять отримати: зростання операційної ефективності, скорочення витрат часу, підвищення точності управлінських рішень.

6 Удосконалення системи управління персоналом. У цьому розрізі пропонуємо зменшити ризики, пов’язані зі скороченням персоналу та навантаженням на ключових працівників. Основні заходи:

- впровадити гнучкі графіки роботи та мультифункціональні ролі в магазинах;
- посилити програми мотивації та утримання ключових фахівців;
- розширити програми адаптації ветеранів та розвитку інклюзивного середовища.

Такий підхід забезпечить збереження людського капіталу, зростання лояльності персоналу, підвищення якості сервісу.

7 Системне управління ризиками. Пропонуємо формалізувати підхід до управління економічними та операційними ризиками, а саме:

- створити внутрішній реєстр ключових ризиків (логістичних, валютних, кадрових);
- розробити плани реагування на кризові сценарії;
- посилити роль служби внутрішнього контролю в управлінських рішеннях.

Такі дії забезпечать зниження негативного впливу зовнішніх загроз, підвищення стійкості бізнесу.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Комфі Трейд» підвищити ефективність менеджменту за рахунок оптимізації організаційної структури, розвитку управлінських компетенцій, цифровізації управління та посилення фінансового контролю. Комплексний підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, її адаптивності до нестабільного середовища та забезпечить сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.3 Ефективність пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту торговельних підприємств

Для підвищення результативності управлінської діяльності та забезпечення стійкого розвитку ТОВ «Комфі Трейд» в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища доцільно сформувати комплекс практичних управлінських заходів. Запропоновані рекомендації спрямовані на вдосконалення організаційної структури, фінансового, кадрового та цифрового менеджменту підприємства, а також на підвищення адаптивності управлінських рішень. У таблиці 3.2 наведено основні напрями підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд», орієнтовні витрати на їх реалізацію та очікуваний економічний ефект.

У комплексі реалізація запропонованих заходів дозволить:

- скоротити адміністративні та операційні витрати на 5–12%;
- підвищити ефективність використання трудових ресурсів на 7–10%;
- приріст чистого прибутку в середньостроковій перспективі на 8–15%;
- зміцнити конкурентоспроможність та адаптивність компанії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окрім кількісних та економічних результатів, упровадження запропонованих заходів забезпечить для ТОВ «Комфі Трейд» низку якісних ефектів, що мають довгострокове стратегічне значення та безпосередньо впливають на ефективність менеджменту:

- Підвищення якості управлінських рішень завдяки кращій аналітичній підтримці, цифровізації процесів і чіткішому розподілу повноважень між рівнями управління. Це сприятиме зниженню суб’єктивності в ухваленні рішень та підвищенню їх обґрунтованості.
- Зростання управлінської гнучкості та адаптивності компанії до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнної та економічної нестабільності. Скорочення бюрократичних процедур і розвиток горизонтальних зв’язків між підрозділами забезпечать швидше реагування на ринкові виклики.

Таблиця 3.2 - Пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» та їх ефективність

Напрям удосконалення	Зміст управлінських заходів	Орієнтовні витрати на реалізацію	Очікуваний економічний ефект
Оптимізація організаційної структури	Делегування повноважень регіональним менеджерам; скорочення рівнів ієрархії; створення кросфункціональних команд	Мінімальні (внутрішні організаційні зміни)	Прискорення прийняття рішень на 15–20%; зниження управлінських витрат
Впровадження KPI та OKR	Запровадження системи показників для керівників усіх рівнів; прив'язка мотивації до результатів	0,3–0,6 млн грн (налаштування IT-рішень, консалтинг)	Зростання продуктивності праці на 5–8%; підвищення рентабельності
Розвиток корпоративного університету	Навчання менеджерів (лідерство, кризовий менеджмент); формування кадрового резерву	0,5–1,0 млн грн на рік	Зниження плинності кадрів на 10–15%; економія на зовнішньому рекрутингу
Підвищення фінансового контролю	Облік за центрами відповідальності; аудит адміністративних витрат	0,4–0,7 млн грн	Скорочення непродуктивних витрат на 5–10%; стабілізація прибутку
Цифровізація управління	Інтеграція ERP, CRM та HRM; управлінські дашборди	1,5–3,0 млн грн	Підвищення точності планування; зменшення логістичних і складських витрат
Розвиток e-commerce менеджменту	Посилення управління онлайн-каналом; аналітика попиту; автоматизація логістики	1,0–2,0 млн грн	Зростання онлайн-продажів на 10–15%; підвищення оборотності запасів
Удосконалення HR-менеджменту	Гнучкі графіки; програми утримання персоналу; адаптація ветеранів	0,3–0,5 млн грн	Зростання лояльності персоналу; підвищення якості сервісу
Системне управління ризиками	Формування реєстру ризиків; сценарне планування; внутрішній контроль	До 0,3 млн грн	Зменшення фінансових втрат від кризових подій; підвищення стійкості бізнесу

- Покращення внутрішніх комунікацій і координації між функціональними департаментами (IT, HR, фінанси, маркетинг, логістика), що підвищить узгодженість дій під час реалізації комплексних проєктів і стратегічних ініціатив.

- Посилення корпоративної культури та залученості персоналу, зокрема через розвиток корпоративного університету, системи навчання і професійного зростання працівників. Це сприятиме формуванню лояльності до компанії та зниженню плинності кадрів.

- Підвищення клієнтоорієнтованості управління, що проявлятиметься у більш якісному сервісі, стабільності стандартів обслуговування та узгодженості офлайн- і онлайн-каналів взаємодії з покупцями.

- Зміцнення іміджу компанії як сучасного та відповідального роботодавця, який інвестує у розвиток персоналу, інновації та цифрові рішення, що є важливим фактором конкурентоспроможності на ринку праці.

- Підвищення прозорості та контрольованості управлінських процесів, що сприятиме зменшенню операційних ризиків, кращому внутрішньому контролю та підвищенню довіри з боку власників і партнерів.

Узагальнюючи, якісні ефекти створюють стійку управлінську основу для довгострокового розвитку ТОВ «Комфі Трейд», доповнюючи економічний ефект і забезпечуючи системне підвищення ефективності менеджменту.

На рисунку 3.1 представлено основні пропозиції щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» та ефекти, які можуть бути отримані в результаті їх практичного використання.

Отже, реалізація запропонованих управлінських заходів дасть змогу підвищити загальну ефективність менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» шляхом оптимізації управлінських процесів, скорочення витрат і зростання операційної результативності. Комплексний характер рекомендацій забезпечує синергійний ефект, що проявлятиметься у підвищенні прибутковості, зміцненні фінансової стійкості та зростанні конкурентоспроможності підприємства.

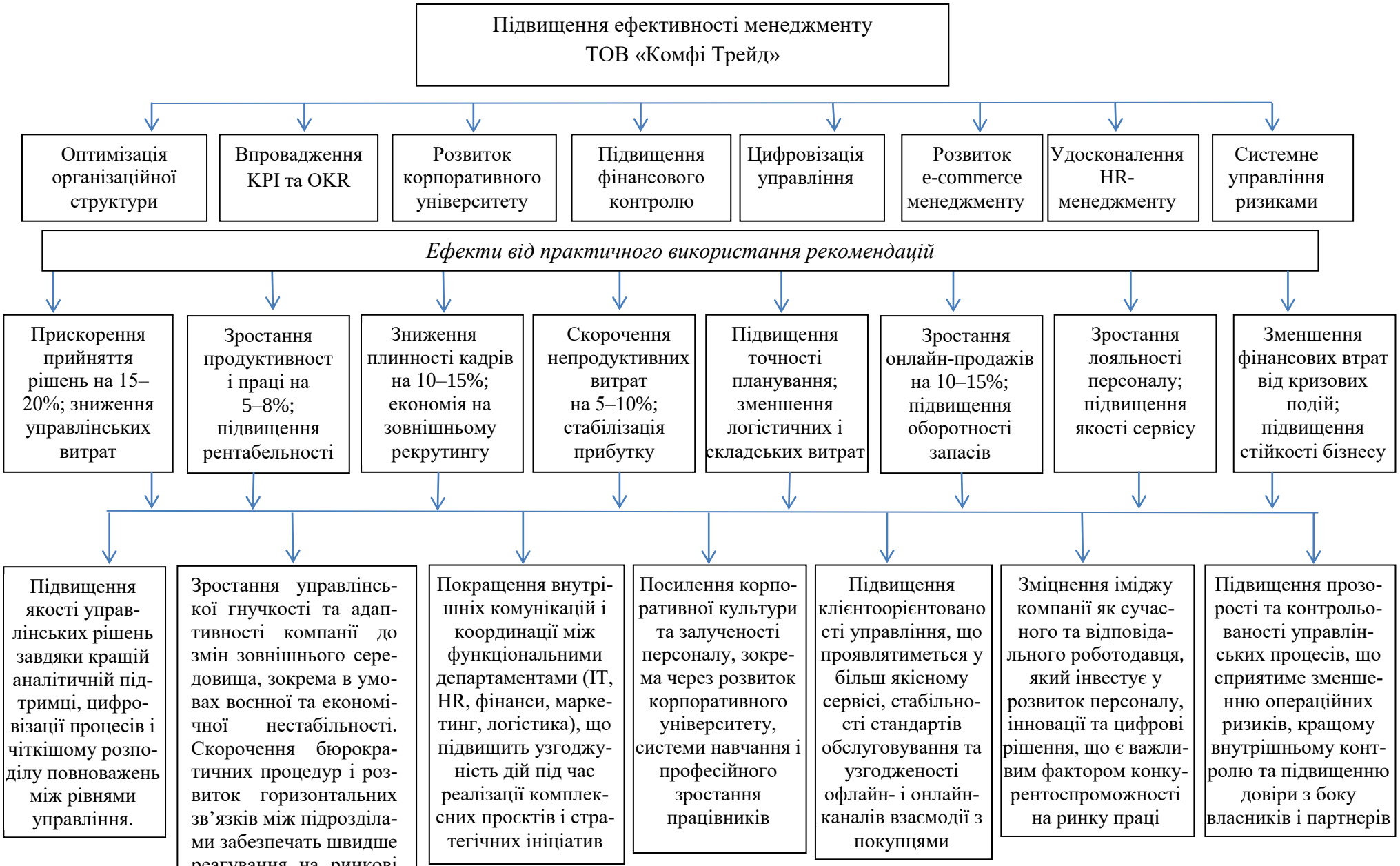


Рисунок 3.1 – Підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд»

У середньостроковій перспективі впровадження запропонованих рішень сприятиме більш гнучкому реагуванню компанії на зміни ринкового середовища, ефективнішому використанню кадрового потенціалу та формуванню сучасної, адаптивної системи управління.

Висновок до розділу 3

Проведений у розділі аналіз ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» за ключовими напрямами управління засвідчив, що компанія володіє загалом ефективною, адаптивною та сучасною системою менеджменту, здатною функціонувати в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Менеджмент підприємства демонструє стратегічну гнучкість, орієнтацію на цифровізацію, розвиток омніканальної бізнес-моделі та клієнтоорієнтованість, що дозволяє компанії утримувати лідерські позиції на ринку побутової техніки та електроніки навіть в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Аналіз управління ефективністю, асортиментом, якістю продукції та сервісу підтвердив результативність стратегічних і оперативних рішень керівництва. Зокрема, гнучка асортиментна політика, орієнтація на актуальні споживчі тренди та активний розвиток онлайн-каналів продажів сприяють зростанню доходів і підтриманню високого рівня ділової активності. Водночас було виявлено, що нестабільність фінансових результатів, зростання адміністративних і збутових витрат, а також обмежений запас фінансової стійкості створюють потребу в посиленні фінансового контролю та вдосконаленні системи управління доходами й витратами.

Окрему увагу в межах аналізу приділено управлінню ресурсами, зокрема людським капіталом. ТОВ «Комфі Трейд» вирізняється розвиненою HR-стратегією, ключовим елементом якої є корпоративний університет COMFY.FEED. Його функціонування забезпечує системний розвиток управлінських і професійних компетенцій персоналу, формування внутрішнього кадрового резерву та зміцнення корпоративної культури. Високий рівень

внутрішнього просування керівників підтверджує ефективність цієї системи, однак одночасно вказує на необхідність подальшого цільового розвитку управлінських компетенцій, особливо у сфері кризового менеджменту, фінансового планування та управління змінами.

Аналіз організаційної структури управління показав її відповідність масштабам і складності бізнесу компанії, проте також виявив ознаки надмірної централізації та багаторівневості процесів прийняття рішень. Це зумовлює доцільність оптимізації організаційної структури шляхом делегування повноважень, розвитку кросфункціональної взаємодії та чіткого розмежування зон відповідальності між ключовими управлінськими блоками. Такі зміни дозволять підвищити швидкість ухвалення управлінських рішень і гнучкість реакції компанії на ринкові виклики.

Загалом результати аналізу, свідчать про те, що подальше підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» доцільно реалізовувати за рахунок комплексного підходу, який поєднує оптимізацію організаційної структури, розвиток системи управління за KPI та OKR, посилення фінансового контролю, глибшу інтеграцію цифрових рішень в управлінські процеси, а також цілеспрямований розвиток управлінських компетенцій через корпоративний університет. Саме ці напрями формують основу для розробки практичних пропозицій щодо підвищення ефективності менеджменту, детально розглянутих у підрозділі 3.2.

Таким чином, обґрунтування доцільності підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд» базується не лише на виявлених проблемних аспектах, а й на наявному потенціалі розвитку компанії. Реалізація запропонованих управлінських заходів дозволить забезпечити стабілізацію фінансових результатів, підвищити результативність використання ресурсів, посилити конкурентні переваги та сформувати сучасну, гнучку і стійку систему менеджменту, здатну підтримувати довгостроковий розвиток підприємства.

ВИСНОВКИ

У теоретичній частині роботи узагальнено наукові підходи до трактування сутності ефективності менеджменту, систематизовано її основні складові та методи оцінювання. Доведено, що ефективність менеджменту доцільно розглядати як інтегральну категорію, яка поєднує економічні результати, якість управлінських процесів, адаптивність організаційної структури, рівень розвитку персоналу, корпоративну культуру та здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Аналітична частина роботи засвідчила, що ТОВ «Комфі Трейд» є одним із лідерів українського ринку побутової техніки та електроніки, характеризується високою впізнаваністю бренду, розвиненою омніканальною моделлю продажів, значною часткою e-commerce та активною цифровізацією бізнес-процесів. Аналіз фінансово-економічних показників за 2021–2024 роки показав, що діяльність компанії супроводжується суттєвими коливаннями результатів, зумовленими воєнними подіями, однак у 2023–2024 роках простежується відновлення доходів і операційної активності.

Оцінка ефективності менеджменту на основі системи показників та багатокутника ефективності засвідчила достатньо високий рівень управлінської результативності Комфі порівняно з основними конкурентами. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема зростання адміністративних і операційних витрат, нестабільність прибутковості, високу імпортозалежність, скорочення персоналу та обмежену гнучкість лінійно-функціональної організаційної структури.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Комфі Трейд» показав, що вона загалом відповідає масштабам і складності діяльності компанії та забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності. Сильними сторонами структури є функціональна спеціалізація, наявність корпоративного університету, розвинений операційний блок і централізований контроль. Разом з тим встановлено, що багаторівнева ієрархія та недостатній розвиток горизонтальних

зв’язків між підрозділами можуть уповільнювати прийняття рішень і знижувати адаптивність менеджменту в умовах швидких ринкових змін.

У роботі обґрунтовано та запропоновано комплекс практичних заходів щодо підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд», зокрема: оптимізацію організаційної структури, розвиток проєктного та процесного управління, посилення ролі корпоративного університету, впровадження сучасних HR- та digital-інструментів, автоматизацію управлінських процесів, удосконалення системи мотивації та розвитку управлінських компетенцій. Для кожної пропозиції визначено орієнтовні витрати, очікуваний економічний ефект і якісні управлінські результати.

Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити оперативність і обґрунтованість управлінських рішень, знизити витрати, посилити внутрішню координацію, підвищити залученість персоналу та сформувати більш гнучку й адаптивну систему менеджменту. У довгостроковій перспективі це сприятиме зростанню фінансової стійкості, зміцненню конкурентних позицій і забезпеченню сталого розвитку ТОВ «Комфі Трейд» навіть в умовах високої невизначеності.

Таким чином, мету магістерської роботи досягнуто, поставлені завдання виконано, а отримані результати мають практичну цінність і можуть бути використані в управлінській діяльності торговельних підприємств для підвищення ефективності менеджменту та конкурентоспроможності на ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Гринько О. В. Організаційна ефективність як категорія сучасного менеджменту. *Економіка і держава.* 2021. № 3. С. 45–49. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.45

2 Величко С. П. Ефективність управління підприємством: організаційний аспект. *Бізнес Інформ.* 2022. № 9. С. 67–72. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-9_0-pages-67_72.pdf

3 Захарова Т. І. Підходи до оцінювання організаційної ефективності менеджменту. *Науковий вісник Університету менеджменту.* 2023. № 4(36). С. 88–92. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.1234567

4 Дробишевський М. В. Організаційні основи ефективності менеджменту: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 216 с. URL: https://cul.com.ua/books/organizational-management-theory-2024

5 Пашко Л. В., Мартинюк І. Ю. Організаційна ефективність як чинник стійкого розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2025. № 1(41). С. 101–108. URL: https://doi.org/10.31470/2415-7384-2025-1(41)-101-108

6 Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2018. Вип. 5. С. 100–106. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2018-5-17.

7 Завадський Й. С. *Менеджмент.* Київ: УФІМБ, 1997. 543 с.

8 Mescon M., Albert M., Khedouri F. *Management.* New York: Harper & Row, 1988.

9 Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Лаже М. В. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2017. Вип. 12, ч. 2. С. 186–190.

10 Козаченко Г. В., Христенко Л. М. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством. *Економіка та управління.* 2006. № 2–3. С. 86–94.

11 Христенко Л. М. Удосконалення оцінки управління ефективністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук, спец. 08.06.04 «Економіка та управління підприємствами (підприємства машинобудівної та металургійної галузей)». Луганськ: ВНУ ім. В. Даля, 2007. 192 с.

12 Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір: збірник наукових праць.* 2008. № 15. С. 275–285.

13 Біловол Р. І. *Управління ефективністю: опорний конспект лекцій.* Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2005. 61 с.

14 Маркіна І. А., Біловол Р. І., Сторожук В. П. *Менеджмент підприємства: опорний конспект лекцій.* Полтава: РВВ ПУСКУ, 2003. 147 с.

15 Захарова Т. І. Підходи до оцінювання організаційної ефективності менеджменту. *Науковий вісник Університету менеджменту.* 2023. № 4(36). С. 88–92. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.1234567.

16 Дробишевський М. В. Організаційні основи ефективності менеджменту: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2024. 216 с. URL: https://cul.com.ua/books/organizational-management-theory-2024.

17 Бурмистр О. А., Вовк І. Ю. Організаційна ефективність підприємства: чинники, оцінка, напрямки вдосконалення. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.9.94.

18 Пашко Л. В., Мартинюк І. Ю. Організаційна ефективність як чинник стійкого розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2025. № 1(41). С. 101–108. URL: https://doi.org/10.31470/2415-7384-2025-1(41)-101-108.

19 Семенюк І. М. Інтегративний підхід до управління ефективністю організаційних систем. *Проблеми економіки.* 2024. № 2. С. 55–61. URL: https://doi.org/10.15407/econ2024.02.055.

20 Олексюк О. І. Технологія оцінки результативності діяльності підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки.* 2009. Вип. 22. Т. 2. С. 169–173.

21 Шимановська-Діанич Л. М., Педченко Н. С. Підходи до оцінки ефективності та результативності діяльності торговельного підприємства: сучасний погляд. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України.* 2019. № 1(135). С. 71–77. URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7066.

22 RAU Expo 2025: ключові маркери розвитку ринку ритейлу в 2024–25. URL: https://rau.ua/news/rau-expo-2025-markeri-ritejlu-2024/.

23 Головні тренди, які змінюють роздрібний ринок у 2025 році. URL: https://ua-retail.com/2025/05/holovni-trendy-iaki-zminiuiut-rozdribnyy-rynok-u-2025-rotsi.

24 Електроніка в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку у 2025 році. URL: https://www.kramatorsk.info/view/330480.

25 Retail в Україні у 2024 році: тенденції розвитку та внесок у бюджет. URL: https://delo.ua/retail/yak-zminitsya-retail-v-ukrayini-u-2025-roci-klyucovi-trendi-ta-innovaciyi-437218/.

26 Офіційний сайт ТОВ «Комфі Трейд». URL: https://comfy.ua/ua/.

27 ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36962487/.

28 ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД». URL: https://opendatabot.ua/c/36962487.

29 ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД». URL: https://clarity-project.info/edr/36962487/.

30 Comfy підсумував 9 місяців 2025 року: зростання виторгу, рекордні податки та розширення присутності в регіонах. URL: https://rau.ua/news/comfy-pidsumuvav-9-misiatciv-2025-roku/.

31 Морозова О. Оцінка ефективності управління торговельними підприємствами: науково-практичний підхід. *Development Service Industry Management.* 2025. № 3. С. 124–133. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(19).

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи «Підвищення ефективності менеджменту підприємств торгівлі».

Обсяг пояснювальної записки 71 сторінка.

Кількість рисунків: 12

Кількість таблиць: 8

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання магістерської роботи.

2 Основні напрями управління ефективністю діяльності підприємства.

3 Український ритейл на третьому році війни.

4 Результати діяльності ТОВ «Комфі Трейд» за період 2021-2024 р. р.

5 Співвідношення кількості діючих магазинів досліджуваних мереж

11 SWOT-аналіз ТОВ «Комфі Трейд»

7 PEST-аналіз ТОВ «Комфі Трейд»

8 Зміна результатів розрахунку інтегральних показників системи менеджменту торговельних підприємств

9 Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд»

10 Підвищення ефективності менеджменту ТОВ «Комфі Трейд»

Ковальчук Д. І.