

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

(повне найменування інституту, факультету)

Кафедра «Маркетинг та логістика»

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

магістр

(освітній ступінь)

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ
МАГАЗИНІВ СОМFY В УМОВАХ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ
ПОБУТОВОЮ ТЕХНІКОЮ ТА ЕЛЕКТРОНІКОЮ

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕ-1114м

Спеціальності 075 «Маркетинг»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма «Маркетинг»

ЖИХАРЄВ Д.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ЛИФАР В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ДЕМ'ЯНЕНКО Є.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет бізнес-технологій та економіки
Кафедра «Маркетинг та логістика»
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 075 Маркетинг
(код і найменування)
Освітня програма Маркетинг
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

« _____ » _____ 20 ____ року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА

ЖИХАРЄВА Данила Максимовича

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення конкурентної стратегії мережі магазинів Comfy в умовах розвитку онлайн-торгівлі побутовою технікою та електронікою

керівник проекту (роботи) д.е.н., професор, ЛИФАР Владислава Віталіївна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «05» вересня 2025 року №413

2. Строк подання студентом проекту роботи) 16.12.25 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) підручники, навчальні посібники, статті присвячені досліджуваній темі, монографії, огляди ринку суб'єктів господарювання сфери торгівлі побутовою технікою, інформація про діяльність ТОВ «Комфі Трейд» та її конкурентів з мережі Інтернет, дані внутрішньої звітності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні та методичні основи удосконалення конкурентної стратегії. 2. Аналіз конкурентної позиції та стратегічного розвитку ТОВ «Комфі трейд» в умовах онлайн-торгівлі. 3 Рекомендації з удосконалення конкурентної стратегії мережі Comfi в умовах розвитку онлайн-торгівлі

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 23 рис., 13 табл.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	ЛИФАР В.В., професор		
Розділ 2	ЛИФАР В.В., професор		
Розділ 3	ЛИФАР В.В., професор		
Нормоконтроль	КОЧНОВА І.В., ст. викладач		

7. Дата видачі завдання «05» вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи
1	Вибір теми	25.08.25-28.08.25
2	Обговорення тем дипломних робіт з керівниками	29.08.25-02.09.25
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	03.09.25
4	Видача завдання до дипломної роботи	05.09.25
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	06.09.25-13.10.25
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	14.10.25-21.10.25
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	22.10.25-12.11.25
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	13.11.25-25.11.25
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	26.11.25-08.12.25
10	Попередній захист дипломної роботи	25.11.25
11	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	10.12.25-15.12.25
12	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	16.12.25
13	Захист дипломної роботи перед ЕК	22.12.25

Студент

_____ Данило ЖИХАРЄВ
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

_____ Владислава ЛИФАР
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Удосконалення конкурентної стратегії мережі магазинів Comfy в умовах розвитку онлайн-торгівлі побутовою технікою та електронікою»: 102 с., 23 рис., 13 табл., 71 джерело.

Об'єкт дослідження – конкурентна стратегія в умовах розвитку онлайн-торгівлі.

Предмет дослідження – теоретичні і методичні основи формування конкурентної стратегії мережі магазинів в умовах розвитку онлайн-торгівлі.

Мета дослідження – конкурентної стратегії мережі магазинів Comfy в умовах розвитку онлайн-торгівлі побутовою технікою та електронікою.

Методи дослідження: описовий, логічного узагальнення та систематизації, графічний, порівняння, статистичного аналізу, кореляційного аналізу, класифікації та категоризації, побудови багатокутника конкурентоспроможності, SPACE-аналізу.

Результати та їх новизна. Проведено дослідження ринку побутової техніки та електроніки України в умовах розвитку e-commerce. Здійснено аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Комфі Трейд». Оцінено ефективність конкурентної стратегії ТОВ «Комфі Трейд» в мережі Інтернет. Визначено ринкове положення компанії методом SPACE-аналізу. Розроблено рекомендації із впровадження цифрових інструментів для онлайн-взаємодії.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні та методичні основи удосконалення конкурентної стратегії. Проведено аналіз конкурентної позиції та стратегічного розвитку ТОВ «Комфі трейд» в умовах онлайн-торгівлі. Розроблено рекомендації з удосконалення конкурентної стратегії мережі Comfy в умовах розвитку онлайн-торгівлі

Ключові слова: КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КЛАСИФІКАЦІЯ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ОНЛАЙН-ТОРГІВЛЯ, ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ	8
1.1 Сутність конкуренції та значення конкурентної стратегії у системі маркетингового управління підприємством.....	8
1.2 Класифікація конкурентних стратегій	16
1.3 Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства	27
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» В УМОВАХ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ... ..	37
2.1 Дослідження ринку побутової техніки та електроніки України в умовах розвитку e-commerce	37
2.2 Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Комфі Трейд»	49
2.3 Оцінка стратегічного розвитку компанії в мережі Інтернет	60
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ СОМФІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ.....	68
3.1 Оцінка ринкового положення компанії методом SPACE-аналізу	68
3.2 Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії мережі Comfi в умовах розвитку онлайн-торгівлі.....	75
3.3 Впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності онлайн-взаємодії	81
ВИСНОВКИ	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ.....	101
Додаток А. Класифікація конкурентних стратегій.....	102
Додаток Б. SPACE-аналіз.....	104
Додаток В. Приклад колаборації Comfi та Лун.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дипломної роботи, присвяченої удосконаленню конкурентної стратегії мережі магазинів Comfy в умовах розвитку онлайн-торгівлі побутовою технікою та електронікою, обумовлена кількома чинниками. По-перше, в умовах швидкого розвитку електронної комерції і змін у поведінці споживачів, традиційні магазини стикаються з посиленою конкуренцією з боку онлайн-платформ, які часто пропонують зручніші умови покупки, кращу доступність товарів та можливості для порівняння цін. Зростання популярності онлайн-торгівлі у сфері побутової техніки та електроніки призводить до необхідності трансформації стратегій роздрібних мереж, щоб залишатися конкурентоспроможними.

По-друге, мережа магазинів Comfy є одним з найбільших гравців на ринку побутової техніки та електроніки в Україні, тому розробка ефективної конкурентної стратегії є важливим кроком для підтримки її лідерських позицій. Враховуючи зростаючі вимоги споживачів щодо швидкості, зручності та цінових переваг, розробка стратегії, яка об'єднає переваги фізичних магазинів і можливості онлайн-торгівлі, є необхідною умовою для успішної конкуренції в умовах цифрової трансформації.

По-третє, актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації маркетингового управління до нових реалій. Інтеграція онлайн та офлайн каналів продажу, застосування новітніх технологій (штучного інтелекту, автоматизації процесів, аналітики даних) дозволяє не тільки оптимізувати операційні витрати, але й підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, що є ключовим фактором у боротьбі за лояльність споживачів.

Отже, удосконалення конкурентної стратегії мережі Comfy в умовах розвитку онлайн-торгівлі є надзвичайно актуальним завданням, яке потребує детального аналізу існуючих тенденцій на ринку, вивчення найкращих практик конкурентів та впровадження інноваційних підходів до управління бізнесом.

Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій розглядали Аранчій В.І. [2], Белова О.І. [4], Горват О., [11], Дуброва О.С. [20], Грановська

В.Г. [12], Краснокутська Н.С [30] та інші науковці. Проте недослідженими залишились питання удосконалення конкурентної стратегії у онлайн-середовищі.

Об'єкт дослідження – конкурентна стратегія в умовах розвитку онлайн-торгівлі.

Предмет дослідження – теоретичні і методичні основи формування конкурентної стратегії мережі магазинів в умовах розвитку онлайн-торгівлі.

Мета дослідження – конкурентної стратегії мережі магазинів Comfy в умовах розвитку онлайн-торгівлі побутовою технікою та електронікою.

Досягнення мети дослідження передбачає виконання наступних завдань:

- розкрити сутність конкуренції та значення конкурентної стратегії у системі маркетингового управління підприємством;
- надати класифікацію конкурентних стратегій;
- висвітили процес формування конкурентної стратегії торговельного підприємства;
- дослідити ринок побутової техніки та електроніки України в умовах розвитку e-commerce;
- здійснити конкурентної позиції ТОВ «Комфі Трейд»;
- надати оцінку стратегічному розвитку компанії в мережі Інтернет;
- здійснити оцінку ринкового положення компанії методом SPACE-аналізу;
- розробити рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії мережі Comfy в умовах розвитку онлайн-торгівлі;
- навести порядок впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності онлайн-взаємодії.

Методи дослідження: описовий, логічного узагальнення та систематизації, графічний, порівняння, статистичного аналізу, кореляційного аналізу, класифікації та категоризації, побудови багатокутника конкурентоспроможності, SPACE-аналізу.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Сутність конкуренції та значення конкурентної стратегії у системі маркетингового управління підприємством

Об'єктивна реальність сьогодення полягає у збільшенні числа чинників які пливають на діяльність підприємства та посилення їх мінливості. Одним із таких чинників виступає конкуренція, як сила притаманна ринковій економіці. З одного боку, наявність конкуренції є покращує ринкове середовище, оскільки завдяки конкуренції споживач отримує максимальну користь, а виробник змушений підвищувати ефективність власної діяльності, впроваджувати інновації та прагнути до розвитку. Вона виникає тоді, коли на ринку діє багато виробників / продавців, які змагаються за увагу споживача. Тож, з іншого боку – конкуренція спричиняє жорстку боротьбу, витісняючи із ринку слабкі компанії та розвиваючи сильні, змушуючи їх удосконалюватись, сприяючи, таким чином, зростанню добробуту.

Слово «конкуренція» походить від латинського слова «competition» та перекладається як «суперництво». Саме це і покладено у основу більшості визначень цієї економічної категорії. Детально сутність поняття розкрито через визначення науковців які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність категорії «конкуренція» *

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку (Стаття 1)	[23]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Адамик В.А.	суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети	[1]
Грецький Р.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці	[14]
Ламбен Ж.Ж.	процес у якому підприємства ведуть боротьбу за найвигідніші умови виробництва, продажу та купівлі товарів, щоб отримати економічні вигоди, такі як прибуток, збільшення кількості лояльних клієнтів, вплив на ринку тощо.	[62]
Литвиненко Т.	для розкриття сутності конкуренції важливі три моменти: - наявність власного мотиву до діяльності, очікування позитивних для себе результатів; - наявність необхідних умов у вигляді певної структури ринку; - суперництво, можливість і здатність протистояти суперникам.	[35, с. 75]
Мочерний С.В.	боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю».	[39]
Павлюк Т.І.	суперництво, боротьба між виробниками товарів та послуг за кращі, економічно вигідні умови виробництва та реалізації продукту	[42, с. 8].
Портер М.	- ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти	[66, с. 88].

* складено автором на основі [1; 14; 23; 35, с. 75; 39; 42, с. 8; 62; 66, с. 88]

Наведені поняття дещо розширюються іншими авторами, так наприклад, Греджева Т.В. виділяє поняття «істинної конкуренції», яка на її думку є конкуренцією, що «народжена новим товаром, новою технологією, новим типом організації, новим джерелом постачання. Вона визначає кінцеву вартість товару [13].

Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» визнає наявність недобросовісної конкуренції та визначає її як «будь-які дії що суперечать торговим та іншим чесним звичаям у господарській діяльності» [24].

Очевидно, що щоб досягти переваги над конкурентами, компанії використовують різні методи конкурентної боротьби, які покликані допомогти утримати ринкову позицію та залучити більше клієнтів.

Методи конкуренції прийнято поділяти на:

а) цивілізовані. У свою чергу мають два підвиди:

1) добросовісні. Підприємство конкурує за рахунок більш високої якості продукції, кращого сервісу, активного просування, програм лояльності;

2) недобросовісні. Використання маніпуляцій, шпигунства (економічного та технологічного), неправдива реклами, підробка відомих брендів, підкуп фахівців, недостовірні експертні висновки тощо.

б) нецивілізовані ґрунтуються на використанні жорстких, неетичних, нечесних, руйнівних дій які мають на меті знищення бізнесу конкурента (цінові війни, чорний PR, погрози, вимагання, шантаж тощо) [42, с 11].

Виходячи із наведеного конкуренція може сприйматись як об'єктивно позитивне явище, цьому сприяють і такі позитивні наслідки як:

- стимулювання інновацій та розвиток науково-технічного прогресу;
- максимізація споживчого вибору;
- загальний розвиток економічного добробуту населення та економіки країни;
- швидка адаптація до попиту, гнучке ціноутворення та використання нецінових методів конкурентної боротьби;
- зростання продуктивності праці та вмотивованості до підвищення якості роботи;
- клієнтоорієнтованість виробничої та збутової діяльності;
- перехід на формування тривалих партнерських зв'язків із партнерами та контрагентами;
- зміна акцентів у менеджменті промислового підприємства особливо при виході за межі національних ринків [15; 56]

Однак вплив конкуренції на суб'єктів господарювання має і негативні наслідки, зокрема успіх одних підприємств на ринку автоматично позначає поразку інших, особливо за умови стабільних ринків чи ринків ємність яких зменшується, активізацію неетичних методів конкурентної боротьби,

лобіювання, ігнорування екологічних потреб суспільства та нерациональне використання ресурсів.

При цьому група науковців [15, с. 15] зазначає що конкуренція «значно менше зловживає, чим монополія, своїм положенням в економіці».

Конкуренція завжди знаходилась у полі зору науковців та практиків, однак на сьогодні її значення для бізнесу ще більш підвищилось. Адже вона є однією із рушійних сил що забезпечує розвиток промислових підприємств, а отже її значення для функціонування цієї групи виробників важно переоцінити особливо коли мова йде про інтеграцію у світове співтовариство. Для ЄС характерним є вільний ринок, а конкуренція – «невід'ємною складовою механізму ефективного функціонування ринкової економіки» [52, с. 71].

У сучасних ринкових умовах конкуренція виступає основною рушійною силою розвитку підприємств, стимулюючи їх до постійного вдосконалення, впровадження інновацій та підвищення рівня обслуговування споживачів. Проте сама наявність конкуренції не гарантує успіху. Щоб ефективно діяти на ринку, підприємству необхідно не лише реагувати на дії конкурентів, а й мати чітко визначений напрям розвитку. Саме через це особливого значення набуває конкурентна стратегія, яка визначає довгострокові підходи до зміцнення позиції підприємства, забезпечує узгодженість рішень у різних сферах діяльності та дозволяє досягати стабільних конкурентних переваг.

На маркетинговоорієнтованих підприємствах конкурентна стратегія відіграє ключову роль. Саме конкурентна стратегія визначає напрями та способи досягнення довгострокових переваг на ринку. Вона узгоджує усі елементи маркетингової діяльності – від аналізу ринку та вибору цільових сегментів до формування комплексу маркетингу й позиціонування бренду.

Завдяки чітко сформованій конкурентній стратегії підприємство здатне не тільки ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно впливати на нього, формуючи власні правила гри на ринку. Таким чином, конкурентна стратегія є основою маркетингового управління, що забезпечує стабільність, гнучкість і ефективність діяльності підприємства.

Концепція конкурентної стратегії, як зазначає Соболева Г.Г., підкреслює «важливість створення унікальної та стійкої позиції в галузі» із метою формування успішної ринкової позиції [47, с. 19]. Розглядаючи конкурентну стратегію, як складову філософії бізнесу, слід взяти до уваги, що усі «аспекти функціонування бізнесу мають бути підпорядковані стратегічним цілям» [47, с. 19].

Це твердження висуває необхідність розгляду місця конкурентної стратегії у системі стратегій підприємства. Зазвичай наводять наступну класифікацію стратегій:

- корпоративна (портфельна, загальна) стратегія функціонування підприємства, яка визначає порядок формування інших стратегій та їх спрямованість;

- ділова (бізнес-стратегія, стратегія бізнес одиниці, конкурентна стратегія) підпорядкована корпоративній;

- функціональні. Вони розробляються для кожної функціональної області діяльності окремо. Їх задача деталізувати ділову стратегію;

- операційні. Орієнтовані на виконання щоденних завдань. Це вид стратегії «стосується виробничої сфери функціонування підприємства та визначає способи використання його виробничих потужностей. Фактично операційна стратегія передбачає рішення підприємства про те, як, коли і де виробляти чи надавати послуги» [51], а також «для визначення принципів управління певними процесами» [16]. Таким чином операційні стратегії можна вважати скоріш планами, ніж повноцінними стратегіями у ієрархії стратегій підприємства [5, с. 2.1; 29, с. 154; 46; 51].

Із класифікації видно, що більшість авторів ототожнює конкурентну стратегію із діловою. Натомість, Клівець П.Г. вважає що конкурентну стратегію слід розглядати під іншим кутом, не із позиції ієрархії управління, а як «позицію в галузі, ринковому сегменті» [29, с. 155].

Зважаючи на наявність різних підходів до визначення місця конкурентної стратегії у системі маркетингового управління підприємством слід розглянути

трактування змістовного наповнення цієї категорії провідними науковцями, які подано у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення змістовного наповнення поняття «конкурентна стратегія» *

Автор	Визначення	Джерело
Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О.	- комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та відмінностях підприємства	[2, с. 5]
Божидай І.Г.	- динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства	[5, с. 2.5]
Грановська В.Г.	- процес, у ході якого формується конкурентна поведінка; - основа конкурентної поведінки підприємства на ринку; - схема забезпечення переваг над конкурентами.	[12, с. 85]
Іванов Ю.Б.	- концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері	[27, с. 118–123]
Куденко Н.В.	- різновид стратегії що відповідає на питання: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?»	[32, с. 171]
Масюк Ю.В.	- становить основу конкурентної поведінки підприємства на ринку та характеризує процес отримання переваг над конкурентами	[37, с. 508]
Портер М.	- ділова стратегія будь-якої організації, основою якої є стійка конкурентна перевага;	[66, с.89]
Сасенко М.Г.	спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СБО підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти	[46]
Ступак І.О.	- орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває у процесі безперервного вдосконалення	[48, с. 253]
Шершньова З.Є., Оборська С.В.	- ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага	[53, с. 24]

* складено автором на основі [2, с. 5; 5, с. 2.5; 12, с. 85; 27, с. 118–123; 32, с. 171; 37, с. 508; 46; 48, с. 253; 53, с. 24; 66, с.89]

Проаналізуємо основні характеристики конкурентної стратегії спираючись на наведені визначення. Основні ознаки притаманні конкурентній стратегії розкрито на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Основні ознаки конкурентної стратегії (складено автором на основі [5, с. 2.5; 11, с. 292; 21, с. 30; 49])

Таким чином, конкурентну стратегію можна визначити як узгоджений із корпоративною стратегією довгостроковий план дій, орієнтований на отримання конкурентних переваг на базі використання сильних сторін підприємства та ефективного споживання доступних ресурсів. Конкурентна стратегія є набором методик та ініціатив використовуваних із метою залучення й утримання споживачів та посиленні позицій на ринку шляхом отримання переваги над конкурентами. Слід підкреслити необхідність забезпечення адаптивності конкурентної стратегії через значну невизначеність оточуючого середовища.

Конкурентна стратегія розробляється для досягнення підприємством певної мети. Різні автори по-різному формулюють мету, однак найбільш часто зустрічаються визначення пов'язане із досягненням «переваги над конкурентами у пропонуванні товарів і послуг» [15, с. 5]. Натомість Портер М., науковець, який зробив значний внесок у дослідження теорії конкуренції

відмічав, що метою розроблення конкурентної стратегії є «знаходження та заняття організацією сприятливого становища в галузі, що дозволяє досягти та ефективно використовувати наявні конкурентні переваги» [66, с.89].

Тож, орієнтирами при розробленні конкурентної стратегії служать її мета, об'єкт, предмет та завдання, які подано на рисунку 1.2.



Рис. 1.2 Цільові орієнтири конкурентної стратегії (складено автором на основі [2, с. 5; 11, с. 290; 15, с. 5-7; 66, с.89])

Должанський І.З., Загорна Т.О. відмічають що конкурентна стратегія поєднує декілька рівнів відносин, зокрема:

- вона відображає потенціал підприємства, сукупність ресурсів та досягнень які створені ним у процесі функціонування та можуть бути використані у подальшому розвитку;

- вона демонструє здатність підприємства до використання нових можливостей що надають зовнішнім середовищем, що підкреслює орієнтованість на тривалу перспективу [17].

Таким чином у конкурентній стратегії органічно поєднуються минулі здобутки та майбутні можливості, а її успішна реалізація можлива шляхом використання ресурсів, серед яких технічні, фінансові, організаційні, людські, інформаційні, а також вміння вчасно робити необхідні дії.

Узагальнюючи відмітимо, що конкурентна стратегія є важливою складовою маркетингового управління підприємством в сучасних умовах господарювання, адже саме вона визначає яким чином будуть досягнуті переваги у конкурентному середовищі. Таким чином, вона є одночасно планом та системним підходом до забезпечення успішного розвитку підприємства.

1.2 Класифікація конкурентних стратегій

Конкурентна стратегія є важливим інструментом маркетингового управління підприємством. Оскільки вона може стосуватись різних бізнес-одиниць, підрозділів та навіть товарів, то об'єктивно існує багато різноманітних стратегій які слугують дороговказом як вести конкурентну боротьбу у тому чи іншому випадку. Систематизація різних підходів до формування конкурентної стратегії та поєднання їх у класифікацію за різними ознаками дозволяє спросити вибір стратегії. Завдяки класифікації простіше зрозуміти які саме конкурентні стратегії відповідають поточним ринковим умовам, ресурсним можливостям підприємства та цілям його діяльності. Таким

чином класифікація забезпечує обґрунтований вибір виду конкурентної стратегії.

Крім наведеного, наявність класифікації допомагає здійснювати порівняльний аналіз діяльності у межах галузі. Вони дозволяє визначити позицію відносно конкурентів, оцінити її сильні та слабкі сторони, а також спробувати здійснити прогноз конкурентної поведінки у галузі. Такий підхід дозволяє комбінувати конкурентні стратегії та формувати її із урахуванням бачення підприємства, адже сліпе копіювання стратегії не забезпечить наявність конкурентної переваги, а отже вже на початку існування така конкурентна стратегія буде приречена на провал.

Серед найбільш популярних підходів до класифікації конкурентних стратегій можна виділити підходи М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Дж. Траута і Е. Райса, А.Д. Літлла, Р. Майлза та Ч.Сноу. В узагальненому вигляді їх підходи подані на рис. А.1, додатку А. В межах роботи розглянемо ті з них які подані на рисунку 1.3 більш детально.



Рис. 1.3 Класифікація конкурентних стратегій (складено автором на основі [9; 31; 38; 43, с. 822; 45; 57, с. 407; 58])

Розглянемо їх детальніше. Найбільш популярною класифікаційною ознакою для поділу конкурентних стратегій на групи є пропозиція Портера М. деталізувати стратегіях залежно від того на базі чого сформовані конкурентні переваги. Портер М. вважав що джерелом конкурентної переваги може бути або лідерство за витратами або розроблення кращої пропозиції для цільового сегменту. Його підхід до поділу конкурентних стратегій на класи подано на рисунку 1.4.

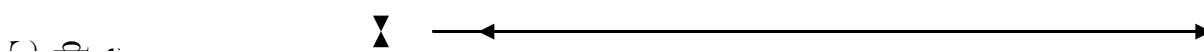


Рис. 1.4 Конкурентні стратегії за Портером М. [45]

Особливість запропонованих стратегій полягає у тому, що вони відносяться до універсальних, а отже можуть бути застосовані у різноманітному конкретному середовищі кожним із його учасників.

Стратегія лідерства за витратами придатна до застосування коли підприємство забезпечити мінімальний сукупний рівень витрат на виготовлення продукції чи надання послуг. Активно використовувалась у 70-х через популяризацію концепції кривої досвіду. Питання зниження витрат «червоною лінією» проходить через усю діяльність підприємства. Воно завжди

перебуває у пошуку резервів для мінімізації витрат. Як правило, пропоновані товари не вирізняються значним рівнем якості та функціональністю. Така стратегія може бути виправдана на ринках де споживачі дуже чутливі до ціни. Нездатність запропонувати нижчу ціну може стати вхідним бар'єром для конкурентів які прагнуть увійти у галузь. Проте, досягнення низьких витрат може передбачати великих попередніх фінансових витрат на обладнання та сировину.

Стратегія лідерства за диференціацією ґрунтується на здатності підприємства створити унікальну пропозицію та підтримувати унікальність протягом періоду. В основу диференціації може бути покладено один чи декілька із рішень – унікальні технології (технологічна диференціація), високий рівень сервісу (сервісна диференціація), імідж (іміджеві диференціація), унікальні характеристики товару (товарна диференціація). Відповідно до цієї стратегії підприємство не женеться за найменшим рівнем витрат, а зосереджено на створенні унікальних характеристик товару шляхом активного інвестування у інноваційні рішення, сервіс, технології, розвиток бренду тощо. Відмітимо що бренд є нематеріальним активом підприємства, грамотне управління яким створює стабільні конкурентні переваги та захищає підприємство від впливу конкурентів [36]. Диференціація не виключає уваги до витрат, але вони не є першочерговим завданням на підприємстві. Дещо інакше, однак ця стратегія також захищає від впливу конкурентних сил. Досягається це переважно за рахунок прихильності до марки. Така стратегія доцільна для використання у сегментах які демонструють меншу чутливість до цінового фактора, проте значну увагу приділяють характеристикам товару та обслуговуванню.

Стратегія фокусування передбачає отримання конкурентної переваги за рахунок відмінного знання ринкової ніші. Основна мета її використання – забезпечити краще розуміння потреб та очікувань цільового сегменту та задоволення їх найкращим чином. Стратегія ґрунтується за здатності зосередити зусилля у одному сегменті, на відміну від конкурентів, які розпоршують зусилля на різних сегментах. Саме за рахунок цього досягається

конкурента перевага здатна захистити діяльність у ніші від впливу конкурентних сил галузі. Переваги та ризики розглянутих конкурентних стратегій Портера М. згруповані у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Переваги та ризики конкурентних стратегій за Портером М. *

Стратегія	Переваги	Ризики
Лідерства за витратами	<ul style="list-style-type: none"> - використання ефекту від масштабу виробництва; - орієнтація на мінімізацію витрат (оптимізація, контроль, повторне використання); - оптимізація виробничих та інших процесів; - зменшення витрат на сервіс, НДКР, маркетинг, навчання персоналу; - стійкість до впливу товарів-субститутів 	<ul style="list-style-type: none"> - поява нових технологій що нівелює переваги на ефектах масштабу та досвіду; - можливість імітації товарів; - низька увага до удосконалення товарів; - зміна споживчих уподобань у бік диференціації; - низький рівень прибутку на одиницю виробу.
Лідерство за диференціацією	<ul style="list-style-type: none"> - більші прибутки на одиницю товару; - менша залежність від постачальників; - менша залежність від покупців; - 	<ul style="list-style-type: none"> - залежність від товарів-замінників; - неприйнятність у чутливих до ціни сегментах; - зменшення привабливості стратегії через зовнішні чинники (падіння платоспроможності населення); - зменшення потреби у диференціації через отримання досвіду; - ризик наслідування, що зменшує рівень диференціації.
Фокусування	<ul style="list-style-type: none"> - краще знання потреб ніші; 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик втрати позиції у ніші якщо вона потрапить у поле зору сильного конкурента; - складно продемонструвати переваги нішевого товару від диференційованого

* складено автором на основі [15, с. 20-26; 45; 57, с. 407]

У підсумку зазначимо що основний внесок науковця полягав у зазначенні двох основних шляхів отримання конкурентної переваги [57, с. 403]. Однак, не можна оминати увагою і той факт, що запропонована Портером М. класифікація отримала критичні зауваження із боку інших науковців. Так,

колектив авторів (Болдуєва О.В., Болдуєв М.В., Лищенко О.Г.) відмічають наявність модифікацій запропонованого підходу.

Найбільше зауважень стосувалось стратегії фокусування, яка перестала «вважатися самостійною стратегією, оскільки вона не дає можливості виділити єдиний набір методів для всіх стратегічних комбінацій у межах фокусування і сама по собі не створює конкурентної переваги» [6, с. 53].

Так запропонований Портером М. підхід розширили Томпсон А. та Стрікланд А.Дж. Їх підхід подано на рисунку 1.5.

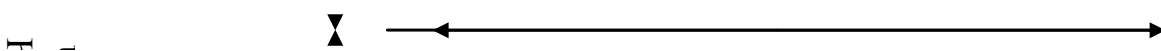


Рис. 1.5 Конкурентні стратегії за Томпсоном А та Стрікландом А. Дж. [70]

Як видно зі схеми, розширення полягає у тому, що підприємство використовуючи стратегію фокусування все рівно намагається запропонувати найнижчу ціну чи диференційований товар. Тобто Томпсон А. та Стрікланд А.Дж. запропонували підхід який допускає можливість комбінування

підходів, ввівши проміжну групу стратегій – найкраща цінність, яка поєднує елементи двох основних стратегій Портера М.

Аналогічно Міллер Д. поділив диференціацію на два підвиди залежно від того, що покладено у її основу – товар (товарна диференціація) чи інтенсивне просування (маркетингова диференціація або бренд- менеджмент) [64].

Додатково розширив класифікацію Міллера Д. Біл Р.М. (Beal R.M.). Науковець підкреслив можливість використання інших підходів до лідерства – сервіс (лідерство за сервісом) або якість (лідерство за якістю) [59].

Узагальнивши, Томпсоном А та Стрікландом А. Дж., Міллер Д. та Біл Р.М. збільшили кількість можливих конкурентних стратегій до п'яти, взявши за основу класифікацію розроблену Портером М.

Не менш популярним є підхід до класифікації конкурентних стратегій запропонований Котлером Ф. Він деталізував стратегії виходячи зі того поточного положення на ринку яке займає підприємство, розглядаючи його як стартову позицію для подальшого ведення конкурентної боротьби. Науковець виділив чотири можливі стратегії.

Стратегія лідера може використовуватись тільки однією компанією на ринку, яка займає більшу його частину. Лідерська позиція обумовлює здатність впливати на ціну, спрямування інвестицій, інноваційність тощо. Як правило у лідера активна збутова та комунікаційна політика. Він є «законодавцем» правил гри у конкурентній боротьбі. Можуть бути різні лідери на різних ринках у межах однієї галузі. Також може бути лідерська позиція по одній товарній групі, та не лідерська у інших.

Стратегія челенджера (або першого із послідовників). Таких компаній може бути одна або дві. Вони займають другу позицію на ринку (або поділяють другу позицію між собою володіючи рівними частками ринку). Челенджер наслідує лідера, а тому демонструє швидкий розвиток. Через можливість уникнення помилок лідера його розвиток більш поступовий. Челенджер може обрати одну із двох конкурентних позицій, що вплине на вибір ним конкурентної стратегії – позиція послідовника. Тоді буде обрана конкурентна

стратегія що передбачатиме наступ на лідерські позиції. З часом, якщо лідер не вживатиме необхідних заходів спрямованих на захист своїх позицій, челенджер може змістити лідера та зайняти його позицію. Атака може бути здійснена «по усім фронтам», або зусилля будуть сконцентровані на одному із напрямів чи ринків. Інший варіант коли челенджер обирає наслідувача. Він буде триматись у тіні лідера, оминаючи ризиків та промахів які може трапитись із лідером та наслідуючи його успішні рішення.

Стратегія послідовника притаманна підприємствам які діють на високо конкурентному ринку. Спрямування цих підприємств є не завоювання лідерської позиції, а збереження власної частки ринку. Кожен із послідовників має власні конкурентні переваги, які забезпечують успіх у цільового сегменту. Використання цієї стратегії не передбачає виконання активних дій щодо інших суперників. Аналогічно челенджеру послідовники наслідують тільки вдалий досвід уникаючи помилок та ринкових провалів.

Стратегія нішера подібна до стратегії фокусування Портера М. У цьому випадку успіх у конкурентній боротьбі досягається за рахунок успішної діяльності у невеликій ринковій ніші яка не попадає у поле зору крупних конкурентів. Частіш за все стратегії нішера обирають для себе підприємства малого бізнесу та розвиваючись спираючись на досвід роботи у ніші [31].

За джерелом формування конкурентної переваги Ансофф І. виділив чотири стратегії подані на рисунку 1.6.



Рис. 1.6 Конкурентні стратегії за Ансоффом І. [58]

Стратегія поглиблення ринку орієнтована на максимізацію ринкової частки вже освоєного ринку. Ця стратегія є найменш ризиковою, оскільки передбачає продовження роботи на відомому ринку із відомим товаром. Основна задача – спонукати існуючих клієнтів купувати більше товару наприклад шляхом розширення сфери застосування товару чи збільшення інтенсивності споживання.

Стратегія розвитку ринку. Передбачає вихід на нові ринки із відомими товарами. Стратегія досить ризикована, однак ризик може бути зменшений завдяки попереднім дослідженням споживачів та ринку;

Стратегія розвитку товару. Створення та продаж нових товарів на добре відомих ринках. У цьому випадку спрощується просування товару, адже клієнти лояльні до підприємства.

Стратегія диверсифікації. Найбільш ризикована із усіх виділених Ансоффом І. стратегій. Полягає у тому, що підприємство виходить із зони комфорту та намагається закріпитись на новому для себе ринку запропонувавши йому новий для себе товар.

Літл А.Д виділив можливі конкурентні стратегії залежно від того на якій позиції підприємство знаходиться зараз, а також від того який товар поставляє це підприємство на ринок. Так він виділив п'ять конкурентних позицій:

- лідируюча. Підприємство здійснює основний вплив на конкурентну ситуацію на ринку;

- сильна. Позиція підприємства не залежить від діяльності конкурентів. Він має достатньо ресурсів щоб протистояти їхньому тиску не ризикуючи втратити позицію у тривалій перспективі;

- сприятлива. Позиція підприємства вище середньої, а ринок надає можливості для її посилення;

- задовільна. За умов посилення ринкових позицій підприємство має шанси покращити власну позицію, але за умови якщо її пропозиція буде кращою ніж у конкурентів;

- слабка. Підприємство має слабкий вплив на ринок, вразливе до нападків з боку конкурентів, немає засобів для покращення ситуації [57, с. 407].

Останньою із розглянутих на рисунку 1.4 груп конкурентних стратегій є класифікація запропонована Райсом Е. та Траутом Дж. Науковці запропонували термін «стратегічний квадрат» який описано у книзі «Marketing Warfare» (маркетингові війни) та наведено на рисунку 1.7.

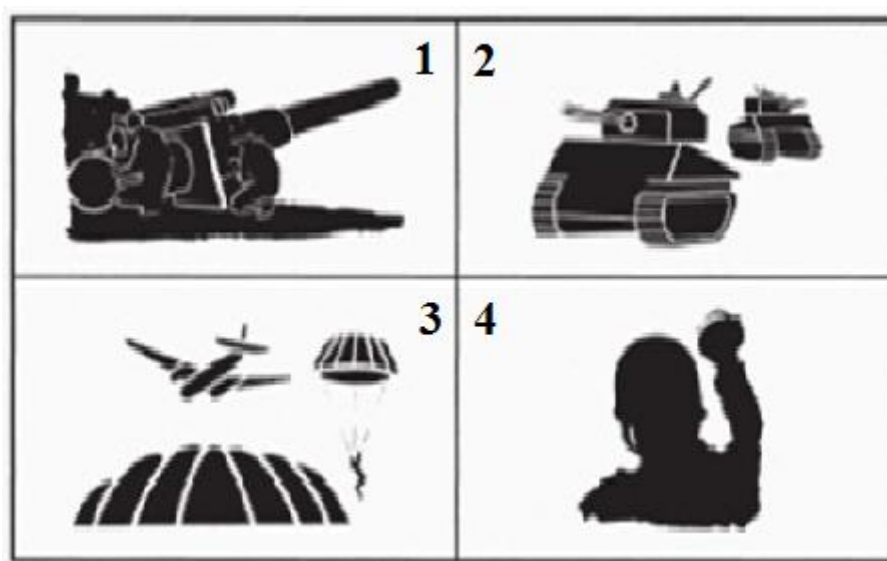


Рис. 1.7 Конкурентні стратегії за Райсом Е. та Траутом Дж. [67]

Перша із наведених у квадраті конкурентних стратегій – оборонна війна, орієнтована на оборону. Її обирають компанії які прагнуть захистити існуючі позиції. Це може бути лідер який намагається зберегти зайняту частку ринку чи послідовник, які закріпився у сегментів і не має наміру його віддавати. Іноді така стратегія обирається через брак ресурсів для подальшого розвитку, іноді через небажання загострювати конкурентну боротьбу, але частіше через можливі обмеження з боку Антимонопольних комітетів. За рахунок застосування стратегії оборонної війни підприємство може «перемогти лише за рахунок того, що не буде програвати» [54, с. 396].

Друга стратегія – наступальна війна. Як видно із назви її обирають підприємства які бажають покращити існуючу позицію та вдаються до

активних дій. Вони мають бути досить сильними аби атакувати лідера чи переслідувача. Мета використання цієї конкурентної стратегії розширити частку ринку та покращити ринкову позицію. Підприємство, за наявності ресурсів, буде сповідувати таку стратегію доти, доки не займе лідерські позиції у галузі.

Третя стратегія – флангова війна. З одного боку, підприємство захищає свої позиції, з іншого – нападає на фланги конкурентів. За мінімальних ресурсів така війна здатна привести підприємство до успіху. В основу успішності цієї конкурентної стратегії покладений точний розрахунок та прогнозування ринкової ситуації.

Четверта стратегія – «партизанська війна» обирається нішерами, які мають обмежені ресурси і не можуть атакувати прямо, проте можуть зосередитись на захисті певного сегменту і поступово намагаться розширювати свою присутність на ринку.

Таким чином, класифікація конкурентних стратегій дозволяє розглядати їх як «сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції» [41, с. 34].

Заслуговує на увагу класифікація конкурентних стратегій авторами якого є вітчизняні науковці Краснокутська Н.С. та Фоцій П.М. Їх підхід наведено на рис. А.2, додатку А.

Розглянувши підходи до класифікації конкурентних стратегій можемо відмітити, що вона дає змогу не лише структурувати підходи до ведення конкурентної боротьби, але й визначати найбільш ефективні способи досягнення переваг на ринку.

В сучасних умовах швидких змін та загострення конкуренції наявність класифікації є необхідним елементом маркетингового управління підприємством. Вона допомагає підприємства діяти не хаотично, а вибудовувати чітку, логічну, обґрунтовану стратегію ринкової поведінки, яка підвищує шанси на успіх у перспективі.

1.3 Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства

Конкурентна стратегія має бути у кожного підприємства. Орієнтуючись на стратегію розробляються конкретні заходи спрямовані на взаємодію із конкурентами. Коли стратегія формалізована та доведена до виконавців то ймовірність її успішної реалізації підвищується.

Оскільки конкурентна стратегія спирається на внутрішні можливості підприємства то її розроблення починається із аналізу фінансового стану, оцінки потенціалу, виявлення ключових конкурентів та розуміння методів конкурентної боротьби на ринку.

Починаючи розроблення конкурентної стратегії торговельного підприємства потрібно перш за все виокремити особливості які притаманні цьому типу підприємства та можуть впливати на порядок формування стратегії. Стисло вони подані на рисунку 1.8.

Врахування цих особливостей зробить конкурентну стратегію торговельного підприємства більш ефективною. Окрім особливостей, які притаманні саме торговельному підприємству слід врахувати чинники, які визначають порядок формування стратегії. Серед них виділяють:

- адаптивність та врахування складових маркетингового макрооточення;
- орієнтованість на створення та утримання конкурентних переваг;
- інтеграція усіх функціональних підрозділів для досягнення синергійного ефекту;
- врахування впливу прямих та непрямих конкурентів. Конкурентні стратегії торговельних підприємств дуже гнучкі і засновані переважно на диференціації чи фокусуванні у ніші. Крім того, торговельне підприємство може дуже швидко змінити профіль роботи, асортимент, додати нові послуги, адаптувати логістику. Тож постійне відстеження конкурентів є запорукою ефективності обраної стратегії;



Рис. 1.8 Особливості торговельного підприємства (складено автором на основі [3; 7; 34])

- інноваційність. Торговельне підприємство постійно повинне шукати нові способи створення та задоволення потреб споживачів. Функціонуючи в умовах більш жорсткої, у порівнянні із промисловими підприємствами, конкуренції, вони повинні пропонувати новинки. Це можуть бути товари, послуги, рівень сервісу, інструменти мерчандайзингу тощо;

- розміри діяльності. Торговельні підприємства можуть мати різні формати та географію охоплення. Мережеві торговельні фірми більш захищені від впливу конкурентів через масштаби роботи. Крім того вони краще знають прямих конкурентів та можуть постійно моніторити їх діяльність. Дрібні підприємства частіше фокусуються на нішах;

- конкурентний статус торговельного підприємства;

- характеристики самого ринку – зростання, зрілість, застій тощо. Так, наприклад, ринок електроніки знаходиться на стадії стабільної зрілості, що впливає на гостроту конкуренції на ньому [3; 19; 27].

Розроблення конкурентної стратегії окрім врахування специфіки галузі функціонування має базуватись на низці принципів. В узагальненому вигляді вони подані на рисунку 1.9.



Рис. 1.9 Принципи формування конкурентної стратегії торговельного підприємства [7, с. 90; 34, с. 68; 37, с. 508; 50, с. 79]

Кожне підприємство що функціонує у конкурентному середовищі свідомо чи несвідомо застосовує певну конкурентну стратегію. Вона може бути чітко сформульована через процедуру планування або існувати неявно в результаті діяльності різних підрозділів підприємства [2, с. 5]. Існує чотири можливі підходи до виконання задач із розроблення конкурентної стратегії.

Перший підхід – одноосібний або стратегічний передбачає що єдиним стратегом, тобто людиною яка відповідає за стратегію є керівник підприємства.

Він одноосібно розробляє положення стратегії або має право вирішального голосу при її затвердженні. Такий підхід виправданий у тому випадку коли мова йде про підприємство малого бізнесу або підприємницьку структуру або коли керівник має добре знання ринку та сильну інтуїцію, на яку можна покластись формуючи стратегію. Підхід добрий тим що скорочується час на узгодження, однак має ризик який полягає у залежності від досвіду стратега та його бачення тенденцій розвитку ринку;

Другий підхід ґрунтується на делегуванні повноважень підлеглим які дотичні до процесу розроблення стратегії. Наприклад, фахівці відділу маркетингу або заступники директора або тимчасове утворення створене спеціально на час розроблення конкурентної стратегії. Серед переваг цього підходу – врахування думки декількох людей. Серед недоліків – загроза «відриву» від керівника. Цей ризик пов'язаний із тим, що підлеглі можуть не знати деяких речей про ринок, не озвучених планів керівництва, а тому не врахувати тенденції розвитку.

Третій підхід – спільний. Підхід що базується на співробітництві є симбіозом двох попередніх. Він передбачає активне залучення керівника та відповідальних співробітників. Перевага у тому що у процес розроблення залучаються співробітники які будуть виконавцями, а отже зацікавлені у розробленні ефективної стратегії. Недолік – можливість затвердження «компромісної» конкурентної стратегії. Тобто варіанту який задовольнить усі сторони, але він може бути позбавлений ініціативності і не передбачати використання усіх ринкових можливостей через прагнення зменшення ризику.

Четвертий підхід – ініціативний. Як видно із назви – розроблення, а частіше саме коригування конкурентної стратегії, відбувається за рахунок ініціатив що надходять від виконавців. Особливість підходу у швидкому оновленні стратегії. Саме по собі це може стати конкурентною перевагою, оскільки стратегія буде дуже гнучкою та адаптивною, а конкуренти не встигатимуть за оновленнями, що може створити нові умови для розвитку та розширення на ринку [4, с. 89].

Щодо процесу формування конкурентної стратегії то навіть розглядаючи його в узагальненому вигляді можна помітити, що кількість його етапів різниться залежно від бачення науковців. Якщо розглядати його стосовно до торговельних підприємств, то можна помітити, що мало науковців приділили увагу саме цьому аспекту. Тож спираючись на наявний науковий доробок запропонуємо удосконалення у процесі формування конкурентної стратегії та її адаптації до діяльності торговельного підприємства. Процес формування стратегії поданий на рисунку 1.10.

Першим етапом має виступати оцінка поточної конкурентної стратегії. Навіть якщо вона не формалізована, вона існує у компанії у тому чи іншому вигляді. Це ключова відмінність процесу саме для торговельних підприємств. Вона пов'язана із тим, що торговельні підприємства здатні швидко змінюватись залежно від ринкової кон'юнктури, а отже їх стратегії більш гнучкі і розробляються у більш узагальненому вигляді. Крім того, саме на торговельних підприємствах використовується ініціативний підхід до формування конкурентної стратегії, а отже кожна подана ініціатива може знайти відображення у стратегії. Це означає що стратегія прийнята на початку періоду може суттєво трансформуватись до його закінчення. Оцінюючи поточну стратегію слід звернути увагу на її сильні сторони та недоліки, оцінити доступність інформації що необхідна для прийняття рішення, наявність критеріїв для оцінювання, виявлення глибини оцінювання.

Встановлення проміжної мети не є окремим етапом, оскільки сам перегляд конкурентної стратегії торговельного підприємства відбувається на якійсь підставі. Частіш за все це незадоволення поточною позицією, її невідповідність встановленій раніше меті, або суттєва зміна ринкового середовища що дає можливість встановити іншу мету (розвиток чи скорочення). Таким чином, на проміжному етапі мета це швидше за все ідеальний стан якого прагне досягти торговельне підприємство без урахування його реальних можливостей.



Рис. 1.10 Порядок формування конкурентної стратегії торговельного підприємства (складено автором на основі [3; 2, с. 6; 4, с. 91; 15, с. 6; 20; 25, с. 63; 26, с. 145; 34, с. 68; 43, с. 283])

Другий етап – аналіз маркетингового середовища. Володіє ефектом «холодного душа» для тих хто розробляє конкурентну стратегію. Адже детальний аналіз маркетингового середовища покаже реальну здатність досягти мети. Швидше за все після цього етапу мета буде скоригована. Оскільки маркетингове середовище містить дві складові то і аналізувати потрібно обидві. Для аналізу зовнішнього середовища доцільно використання методів SWOT та PEST – аналізу. Це інструменти які дозволяють не просто описати, а оцінити силу впливу кожного чинника середовища та виділити ті із них які надають можливості для подальшого розвитку та такі, які вимагають посиленої уваги через можливий ризик. На додачу оцінюються ймовірності настання подій та обираються ті, які вимагають негайної уваги.

Рекомендовано побудова моделі п'яти сил конкуренції за Портером М. Вона дасть уявлення про рівень впливу кожної із сил на подальший розвиток торговельного підприємства. «структура галузі має істотний вплив на визначення правил конкурентної гри, а також потенційних стратегій фірми» [15, с. 6]. Детально вивчається конкурентна поведінка прямих конкурентів, їх стратегії, частка ринку, рівень лояльності споживачів, маркетингова активність, тощо. Слід приділити увагу ризикам які притаманні вітчизняному ринку. Внутрішнє середовище забезпечує наявність конкурентних переваг, формує потенціал для розвитку. Тож потрібно оцінити ресурсне забезпечення та ефективність бізнес-процесів.

Третій етап пов'язаний із деталізацією цілей, узгодженням нової мети із корпоративною. Така мета вже є досяжимою, а отже можуть бути розроблені конкретні завдання спрямовані на її досягнення та визначені критерії що свідчатимуть про рівень її досягнення. Цілі можуть бути пов'язані із розширенням ринку, атакою на конкурентів чи розробленням дій спрямованих на захист власної позиції.

Четвертий етап передбачає виявлення наявних конкурентних переваг. Для торговельного підприємства ризик полягає у тому що переваги досить просто

скопіювати. І та перевага із якою підприємство виходило на ринок може стати традиційною, використовуваною усіма конкурентами досить швидко.

Масюк Ю.В. пропонує такі критерії формування конкурентних переваг:

- інституціонально-управлінські. Коли перевага формується через наявність державної підтримки. Наприклад, Епіцент є учасником програми E-відновлення, що забезпечує додатковий потік клієнтів, покупки яких оплачуються державою;

- соціально-фахові. Включають в себе культуру споживання, чи затребуваний товар торговельного підприємства у суспільстві. А також культуру працівників сфери торгівлі та їх здатність доносити інформацію про переваги новинок та виступати амбасадорами підприємства;

- організаційно-економічні. Ця група включає технологічні переваги, організацію торговельної діяльності, частку ринку, швидкість обслуговування, ширина асортименту, наявність власного бренду (наприклад, можна відмітити що мережа магазинів Comfy є потужним брендом на вітчизняному ринку електроніки та техніки для дому), високий рівень сервісу, низькі ціни тощо;

- екологічні. Безпечність продукції. Зараз популярним трендом у споживанні є орієнтація на еко-товари. Для техніки дедалі більш важливими стають якість та безпека, ремонтпридатність, тривалий термін служби, наявність сервісу із утилізації товару тощо [37, с. 509].

На думку автора до окреслених критерії слід додати інноваційні – наявність унікальних пропозицій, технології онлайн-торгівлі чи обслуговування, автоматизацію, CRM-системи тощо.

На п'ятому етапі аналізуються усі можливі альтернативи. Слід відмітити, що конкурентна стратегія є комбінацією різних стратегій. Відповідно до класифікації Портера М. це може бути стратегія диференціації (найбільш прийнятна для торговельних підприємств, початкові витрати яких залежать від постачальника), до класифікації Котлера Ф – це може бути стратегія лідера чи інша. Відповідно до класифікації Ансоффа І. – стратегія поглиблення на

існуючому ринку і т.п. Безліч альтернатив потребують детального опрацювання.

«Стратегічна проблематика підприємств торгівлі в Україні пов'язана не стільки з прискоренням віддачі інвестицій ... чи з завоюванням нових ринків, скільки з загальною економічною кризою, критичним станом виробництва тощо» [7, с. 91].

Шостий етап – вибір та формування остаточної версії конкурентної стратегії торговельного підприємства у вигляді текстового документу із основним критеріями оцінювання ефективності, відповідальними виконавцями (у особі конкретних підрозділів) та часовими інтервалами для досягнення певних показників [25, с. 63].

Сьомий етап. Робота над стратегією із використанням діаграми Ганта. Це зручний інструмент для розподілу зон відповідальності та часових відтинків. Діаграма дає можливість відстежувати отримані результати та пов'язувати їх із запланованими часовими проміжками. На цьому етапі розробляються конкретні заходи: товарна політика, ціноутворення та система знижок, розповсюдження, просування, побудова ефективної комунікації тощо.

Восьмий етап – реалізація та коригування конкурентної стратегії може бути описаний таким чином:

- визначення напрямків проведення заходів спрямованих на посилення конкурентоспроможності в рамках реалізації конкурентної стратегії;
- розподіл обов'язків співробітників торговельного підприємства (ТОП-менеджмент, менеджери середньої ланки, виконавці);
- спостереження за ходом реалізації запланованих заходів із метою моніторингу результатів та коригування стратегії залежно від змін. Відмітимо, що зміни можуть бути викликані ринковою ситуацією, реакцією конкурентів та власними зусиллями;
- створення системи підтримки і контролю результатів впровадження. На крупних торговельних підприємствах може бути створена окрема наглядова

установа, але частіш це завдання покладається на керівників відділів маркетингу чи збуту;

- контроль: попередній, поточний, завершальний [7, с. 91].

Серед критеріїв ефективності конкурентної стратегії можна визначити ефективність забезпеченості ресурсами, відповідність компетенцій персоналу вимогам ринку, ефективність закупівельної та збутової діяльності, ефективність маркетингу, конкурентоспроможність продукції, ринкова позиція, частка ринку, фінансова стабільність, рівень лояльності клієнтів, стійкість до змін у зовнішньому оточенні тощо.

Формування конкурентної стратегії для торговельних підприємств є важливим оскільки допомагає орієнтувати ресурси та персонал на досягнення цілей, а підприємство на створення стійких переваг.

Таким чином конкуренція є об'єктивною складовою ринкової діяльності, а конкурентна стратегія є узгодженим із корпоративною стратегією довгостроковим планом дій, орієнтованим на отримання конкурентних переваг на базі використання сильних сторін підприємства та ефективного споживання доступних ресурсів. Орієнтирами при розробленні конкурентної стратегії служать її мета, об'єкт, предмет та завдання. Існує значна кількість підходів до класифікації конкурентних стратегій що забезпечує наявність стратегічних альтернатив для вибору. Формування конкурентної стратегії для торговельного підприємства має свої особливості викликані специфікою сфери діяльності та здійснюється у декілька етапів, кожен із яких вимагає виваженого підходу та ретельного аналізу складових.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД» В УМОВАХ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ

2.1 Дослідження ринку побутової техніки та електроніки України в умовах розвитку e-commerce

Розвиток цифрових каналів продажу значно трансформував ринок побутової техніки та електроніки в Україні: зростання частки інтернет-торгівлі, зміни в поведінці споживачів, а також активна конкуренція між мультиканальними ритейлерами та маркетплейсами створюють нові умови для формування конкурентних стратегій. У цьому розділі здійснено систематичний аналіз структурних характеристик ринку, динаміки електронної торгівлі, основних конкурентів та ключових факторів, що визначають конкурентоспроможність компаній у сегменті побутової техніки й електроніки в Україні.

В умовах трансформації споживчої поведінки та змін у структурі роздрібно́ї торгівлі в Україні, сегмент електронної комерції (e-commerce) набуває дедалі більшого значення як канал реалізації товарів та послуг. Так, за даними агентства Promodo [18], загальний обсяг онлайн-витрат споживачів в Україні у 2024 році склав приблизно 239 млрд грн, що на 25 % більше, ніж у 2023 році. На рисунку 2.1 покзано тренд росту витрат споживачів на онлайн торгівлю. У статті також зазначено, що частка e-commerce у роздрібній торгівлі України орієнтовно становила приблизно 10% у 2024 році [33].

Згідно з джерелами аналітичної платформи ECDB, підсегмент «Електроніка та побутова техніка» (Electronics & Electrical Appliances) в Україні прогнозовано досягне обсягу приблизно US\$ 988,3 млн у 2025 році, що відповідає 20,3% від загального обсягу e-commerce-ринку країни. Прогнозоване середньорічне темпове зростання (CAGR) у період 2025–2029 рр. складає 5,5%, а обсяг ринку може досягти US\$1 225,8 млн до 2029 року [61].

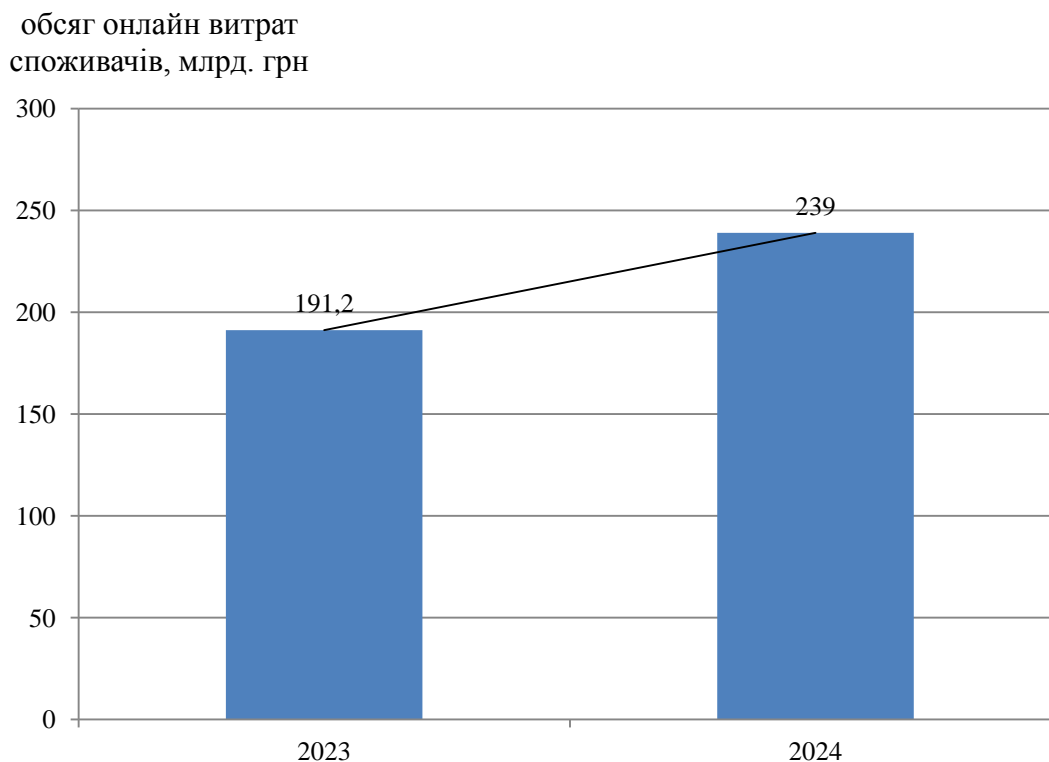


Рис. 2.1 Тренд зростання витрат споживачів на онлайн торгівлю у 2023-2024 рр. [18]

Таким чином, відбувається стабільне розширення частки онлайн-реалізації у роздрібному сегменті, що супроводжується поступовим зростанням проникнення інтернет-торгівлі, а також нарощуванням обсягу продажів через цифрові канали навіть за умов макроекономічної та політичної нестабільності.

Аналітика показує зростання числа активних інтернет-покупців в Україні: у 2024 році їх кількість оцінюється приблизно в 11 мільйонів осіб, які здійснюють у середньому 17 онлайн-покупок на рік. Одночасно, мобільна комерція (m-commerce) виводиться на провідну позицію: у доповіді зазначено, що у 2024 році приблизно 72,9 % загального обсягу онлайн-торгівлі в Україні припадало на мобільні пристрої (рисунок 2.2).

Серед ключових факторів, що впливають на вибір продавця у сегменті техніки та електроніки, відзначаються:

- конкурентоспроможне ціноутворення та акційні пропозиції;
- наявність гарантійного та післягарантійного обслуговування;

- швидкість доставки та зручність логістики;
- інформативність інтернет-картки товару (фото, технічні характеристики, відгуки);
- можливість омніканального-досвіду (онлайн-замовлення + отримання/повернення в фізичному магазині).

Ці чинники в сукупності формують поведінкові характеристики споживачів техніки в онлайн-каналі та визначають конкурентні переваги продавців.

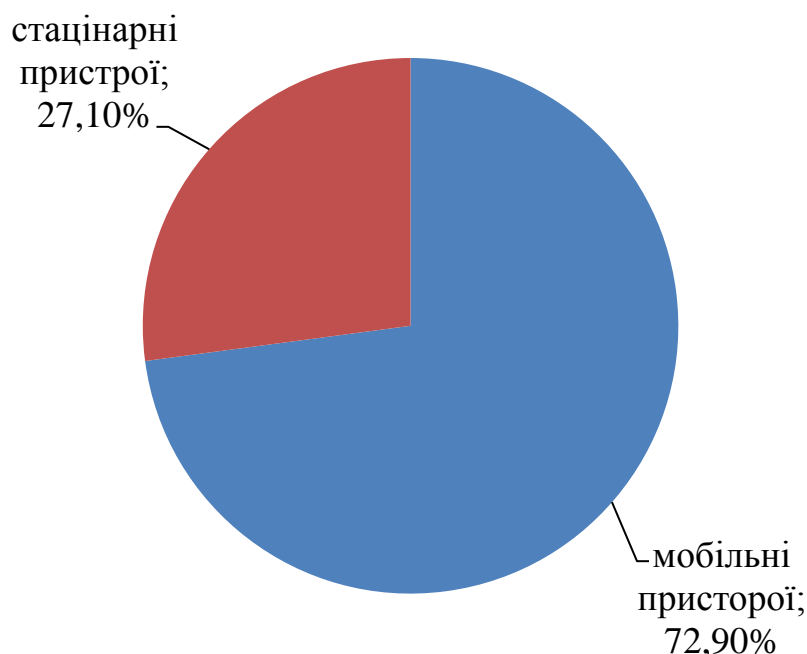


Рис. 2.2 Розподіл покупок в онлайн торгівлі у 2024 році між мобільними та стаціонарними пристроями (побудовано на основі [18])

На українському ринку побутової техніки та електроніки сформувалася помітна концентрація великих мультіканальних ритейлерів, що поєднують фізичні точки продажу з потужними цифровими каналами. Зокрема, платформа Rozetka згідно з даними ECDB у 2024 році отримала обсяг онлайн-продажів близько 470 млн дол. США на ринку електроніки, що робить її лідером у цьому підсегменті [63].

При цьому, з погляду категорійного розподілу, дослідження показують, що у 2024 році частка категорії «Електроніка та побутова техніка» у структурі онлайн-продажів становила приблизно 23,1%, тоді як у 2022 році вона була 27,4% [71]. Це означає, що хоча електроніка все ще має велике значення у e-commerce, її питомий внесок у структурі продажів з часом зменшується на користь інших категорій (наприклад, продукти харчування, одяг) – що слід врахувати при формуванні конкурентної стратегії.

Експерти ринку стверджують, що з 2022 року на ринку суттєво зросла частка «сірого» товару – до 25-30% в грошовому виразі. «Прогнозоване скорочення обсягів білого ринку у 2025 році, за умови збереження поточної ситуації, перевищить 40 млрд грн. Умовно кажучи, за відсутності реальних позитивних зрушень у цьому питанні кожна четверта одиниця техніки вартістю понад 10 тис. грн буде сірою або чорною. Це будь-який товар, наприклад, кавомашини, смартфони, телевізори, велика побутова техніка тощо. При цьому левову частку сірого і чорного ринків становить техніка бренду Apple. Так, у першому кварталі 2025 року 80% товарів Apple, або 5,5 тис. гаджетів, ввезено в Україну та реалізовано з порушеннями законодавства або за зниженою вартістю» [26]. Наявність великої кількості таких товарів і продажів сприяє посиленню конкуренції оскільки відповідальний бізнес, який працює законно стає неконкурентоздатним у порівнянні з тими, хто завозить та подає товар в обхід законодавства.

Що стосується товарів, то найвищий попит серед українських споживачів стабільно мають смартфони, ноутбуки, планшети, смартгодинники, фітнес-браслети та телевізори. Водночас дедалі більшої популярності набувають нові товарні категорії – зокрема дрони та портативні зарядні станції.

У 2024 році середній чек на придбання техніки в Україні суттєво відрізнявся за регіонами. Найвищий показник зафіксовано у Дніпрі – 3887 грн, на другому місці опинився Львів із 3125 грн, а третю позицію посів Київ із 3045 грн. Найменше за техніку витрачають у Кам'янці-Подільському, де середній

чек становить 2204 грн. На рисунку 2.3 показано інфографіку розподілу рівнів середнього чеку за деякими регіонами України.

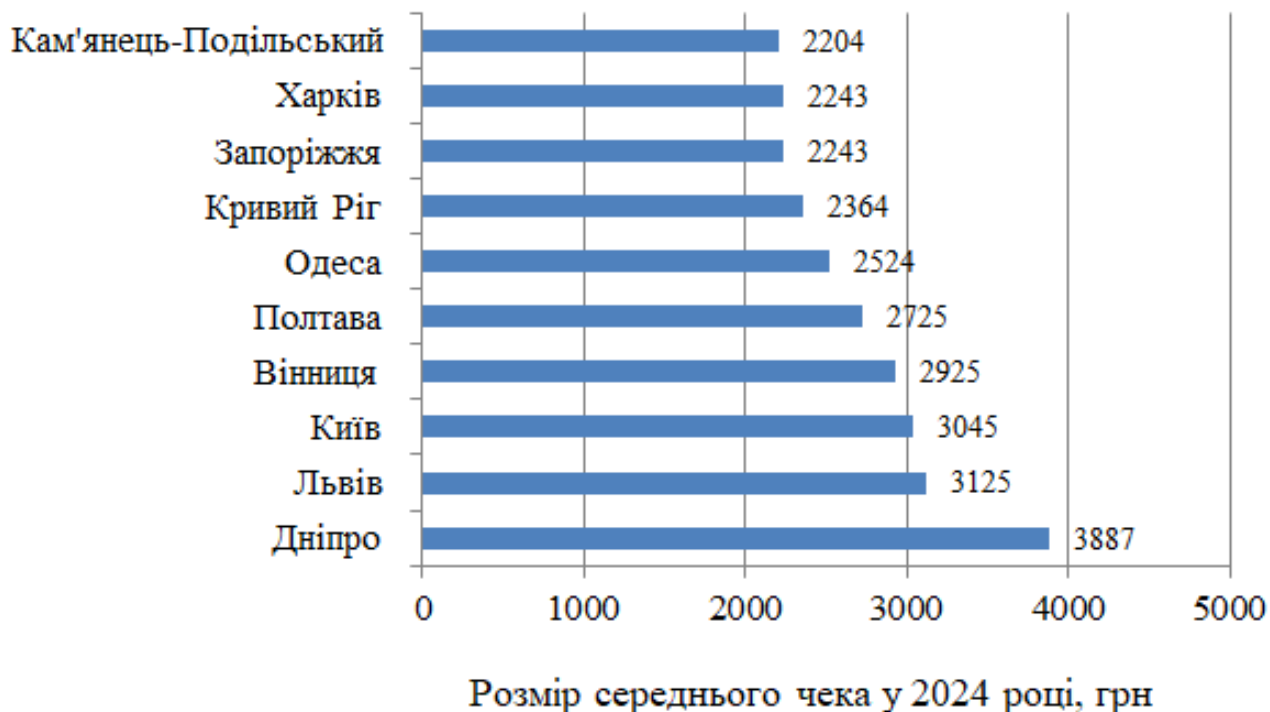


Рис. 2.3 Рівень витрат українців на побутову техніку у 2024 р. в різних містах (складено автором на основі [10])

Попри економічні виклики, українські покупці залишаються орієнтованими на відомі бренди, часто обираючи конкретні моделі – такі як iPhone 16, Samsung Galaxy S24, Redmi Note 13 чи DJI Mini 4 Pro.

У сегменті смартфонів провідні позиції займають Apple, Xiaomi та Samsung. Водночас довіра до Xiaomi поступово зменшується через репутаційні ризики, тоді як Apple зміцнює свої ринкові позиції.

На ринку планшетів домінують Apple, Samsung і Lenovo, а серед ноутбуків лідером є Lenovo, за якою йдуть HP, ASUS, Dell і Acer.

Попри менші обсяги продажів, MacBook продовжує утримувати першість у преміальному сегменті техніки.

Ринок побутової техніки та електроніки можна розглядати з позиції:

- найбільших маркетплейсів, що є організаторами електронної торгівлі;
- найбільших торговельних мереж – офлайн торгівля;
- найбільших брендів.

В таблиці 2.1 дано характеристику основних маркетплейсів, які організують торгівлю побутовою технікою та електронікою в Україні.

Таблиця 2.1

Основні торговельні майданчики по продажу побутової техніки та електроніки в Україні*

№	Назва маркетплейсу	Позиція на ринку	Основна спеціалізація	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3	4	5	6
1	Rozetka	Найбільший маркетплейс України, лідер онлайн-продажів техніки (35 % ринку)	Універсальна електроніка, побутова техніка, аксесуари	Найвища впізнаваність, широта асортименту, власна логістика	Висока конкуренція між продавцями, тиск на маржу
2	Foxtrot.ua	Один із трьох найбільших омніканальних ритейлерів	Велика й мала побутова техніка, електроніка	Розгалужена мережа офлайн-магазинів, сервіс і гарантія, кредитування	Повільна цифрова трансформація порівняно з Rozetka
3	Comfy.ua	Провідний конкурент у категорії великої побутової техніки	Холодильники, пральні машини, телевізори, ноутбуки	Високий рівень сервісу, власна логістика, довіра споживачів	Менший асортимент у дрібній техніці
4	Citrus.ua	Лідер у сегменті гаджетів і smart-пристроїв	Смартфони, smart home, електросамокати, дрони	Інноваційність, фокус на молодій аудиторії	Обмежена пропозиція великої техніки
5	Allo.ua	Потужний універсальний маркетплейс електроніки	Смартфони, ноутбуки, побутова техніка, автоаксесуари	Власна мережа магазинів, партнерства з мобільними операторами	Менша частка великої побутової техніки
6	Epicentr K (epicentrk.ua)	Один із найбільших e-commerce гравців у категорії техніки	Велика побутова техніка, електроніка, техніка для дому	Потужна логістика, довіра бренду, широка присутність	Менша експертиза у сегменті high-tech

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
7	Prom.ua	Один із найбільших універсальних маркетплейсів B2C/B2B	Електроніка, побутова техніка, інструменти	Широке охоплення продавців, конкурентні ціни	Нерівномірна якість товарів і сервісу
8	Kasta.ua	Розширює асортимент із fashion до техніки	Мала побутова техніка, гаджети, аксесуари	Зручний онлайн-інтерфейс, швидка доставка	Обмежений вибір техніки
9	Monomarket (Monobank)	Новий, але швидко зростаючий маркетплейс	Смартфони, ноутбуки, побутова техніка (через партнерів)	Простота оформлення, довіра до бренду Monobank	Обмежений асортимент, відсутність офлайн-підтримки

* складено автором

Аналіз провідних маркетплейсів побутової техніки та електроніки України свідчить про високу концентрацію ринку та домінування кількох ключових гравців. Найбільшу частку ринку стабільно утримує Rozetka, яка є безумовним лідером онлайн-торгівлі завдяки широкому асортименту, впізнаваності бренду та розвиненій логістичній інфраструктурі.

До групи основних конкурентів входять Foxtrot і Comfy, які поєднують онлайн- та офлайн-продажі, формуючи стійку омніканальну модель. Вони зберігають значну частку покупців у сегменті великої побутової техніки, роблячи ставку на якісний сервіс і кредитні програми.

У нішевих сегментах виділяються Citrus (гаджети, smart-техніка) та Allo (універсальна електроніка), які орієнтовані на молодшу, технологічно обізнану аудиторію. Ерісентр К активно розширює e-commerce-напрямок, інтегруючи продаж техніки у власну будівельну екосистему, що дозволяє залучати нових покупців за рахунок комплексного асортименту.

Серед нових і альтернативних майданчиків динамічно розвиваються Prom.ua (масовий сегмент із великою кількістю продавців), Kasta.ua (швидкі онлайн-продажі малої техніки) та Monomarket, який використовує потенціал

фінансової платформи Monobank для створення зручної екосистеми покупок у розстрочку.

Загалом, ринок маркетплейсів побутової техніки України характеризується:

- високим рівнем конкуренції між великими платформами;
- зміщенням попиту в онлайн-сегмент;
- поглибленням інтеграції сервісів і фінансових інструментів;
- тенденцією до омніканальності, що дозволяє забезпечити клієнтам повноцінний досвід покупки як онлайн, так і офлайн.

Це свідчить про поступову еволюцію українського ринку техніки від класичної роздрібною моделі до комплексної цифрової екосистеми, у якій ключову роль відіграють технології, логістика та сервісна підтримка.

Не менш важливим за учасників ринку є бренди, які на ринку пропонуються. В таблиці 2.2 наведено характеристику основних брендів смартфонів в Україні, які є найбільш затребуваним товаром на ринку.

Таблиця 2.2

Основні бренди смартфонів в Україні*

№	Бренд	Частка ринку (%)		Сильні сторони	Слабкі сторони
		2025 рік	2024 рік		
1	Apple	30-33	32,31	Преміум-позиціонування; сильний бренд; міцна лояльність	Вища ціна; менша кількість бюджетних моделей
2	Xiaomi	22-26	26,39	Відмінне співвідношення ціна/якість; сильна присутність	Репутаційні ризики; конкуренція з багатьма брендами
3	Samsung	19-21	19,96	Широкий модельний ряд; сильний бренд; технології	Пресинг із боку китайських брендів; середній сегмент ущільнений
4	Motorola	2-3	1,5	Наявність нішевих моделей; бренд із історією	Дуже мала частка; слабка маркетингова присутність
5	Realme	2	1	Зростаючий бренд, привабливий за ціною	Ще недостатня впізнаваність; обмежений асортимент у преміум-сегменті

* складено автором на основі [68]

Як можна побачити з таблиці 2.2 у смартфонному сегменті України спостерігається чітка топ-3 брендів: Apple, Xiaomi і Samsung. Вони мають суттєві частки ринку й задають стандарти конкуренції.

Apple випереджає чи щонайменше утримує лідерство завдяки силі бренду, преміальному позиціюванню й високій лояльності. Проте висока ціна обмежує охоплення масового сегмента.

Xiaomi ефективно працює в середньо-бюджетному сегменті, пропонуючи добру якість за меншу ціну, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності. Але конкуренція на цьому рівні дуже жорстка, і репутаційні чи логістичні ризики можуть уповільнити зростання.

Samsung зберігає міцні позиції, особливо завдяки широкому модельному ряду і присутності в різних цінових сегментах. Але йому доводиться реагувати на агресивні атаки китайських брендів у середньому/бюджетному сегменті.

Менші бренди-учасники (Motorola, Realme тощо) поки що мають дуже малу частку, але можуть бути «чорними конями» з точки зору росту, якщо правильно позиціонуватимуться (наприклад, через інновації або специфічні сегменти).

Загалом, ринок смартфонів в Україні вже сформувався довкола трьох найсильніших брендів, а подальша конкуренція буде відбуватися в рамках диференціації пропозицій (ціна/якість, преміум/бюджет, сервіс, екосистема) і сервісного та маркетингового супроводу.

Ситуація на інших субринках побутової техніки та електроніки схожа. Перевагу мають бренди, які були популярними і до війни. І хоча сумарно продажі побутової техніки та електроніки знижуються, тим не менше лідери ринку залишаються активними та ведуть боротьбу за споживача.

В таблиці 2.3 дана характеристика основних субринків побутової техніки та електроніки, з якої видно що ринок побутової техніки та електроніки України є висококонцентрований – у кожній товарній групі домінують 2–3 міжнародні бренди, які визначають динаміку розвитку.

Таблиця 2.3

Характеристика основних субринків побутової техніки та електроніки *

Товарна група	Провідні бренди	Частка ринку (орієнтовно, %)	Характеристика брендів і конкурентні переваги	Слабкі сторони / виклики
Смартфони	Apple, Xiaomi, Samsung, Realme, Motorola	Apple – 32 %; Xiaomi – 26 %; Samsung – 20 %	Apple – преміум, екосистема; Xiaomi – баланс ціни та якості; Samsung – широкий асортимент	Висока конкуренція; зниження купівельної спроможності
Ноутбуки	Lenovo, HP, ASUS, Acer, Dell, Apple	Lenovo – 27 %; HP – 20 %; ASUS – 18 %; Acer – 10 %; Dell – 8 %	Lenovo – надійність та оптимальність; HP і ASUS – універсальні рішення; Apple – преміум-сегмент	Дефіцит поставок; чутливість до курсу валют
Планшети	Apple, Samsung, Lenovo, Huawei	Apple – 38 %; Samsung – 27 %; Lenovo – 20 %	iPad зберігає лідерство в освітньому та бізнес-сегменті; Lenovo популярна в бюджетному	Зниження попиту через великі смартфони; обмежена інноваційність
Телевізори	Samsung, LG, Xiaomi, Hisense, Philips	Samsung – 34 %; LG – 28 %; Xiaomi – 15 %	Samsung – інновації (QLED, SmartTV); LG – OLED-лідер; Xiaomi – дешевші смарт-моделі	Зростання собівартості; конкуренція з онлайн-платформами
Побутова техніка (кухонна, кліматична, доглядова)	Bosch, Philips, Gorenje, Electrolux, Samsung, Zelmer	Bosch – 25 %; Philips – 18 %; Electrolux – 15 %	Bosch і Philips – асоціація з якістю; Electrolux – надійність у середньому сегменті	Цінова чутливість покупців; конкуренція з дешевими китайськими брендами
Носимі гаджети (смарт-годинники, браслети)	Apple, Xiaomi, Samsung, Huawei, Amazfit	Apple – 40 %; Xiaomi – 25 %; Samsung – 15 %	Apple Watch – лідер преміум-сегмента; Xiaomi Mi Band – масовий ринок	Перенасичення ринку; зниження середнього чеку

* складено автором на основі [68]

Беззаперечним лідером ринку є Apple у сегментах смартфонів, планшетів і носимих гаджетів. Компанія утримує перевагу завдяки сильній екосистемі,

впізнаваності та високій лояльності користувачів, попри преміальні ціни. Samsung має стабільні позиції у кількох групах одночасно – від телевізорів до побутової техніки, що робить бренд одним із найуніверсальніших гравців українського ринку. Xiaomi демонструє стрімке зростання у середньоціновому сегменті завдяки оптимальному співвідношенню ціни та якості, розширюючи присутність у сегментах телевізорів, гаджетів і побутової техніки.

Європейські бренди (Bosch, Electrolux, Gorenje) стабільно утримують частки у сегменті побутової техніки, апелюючи до якості, енергоефективності та довговічності, хоча їхня динаміка залежить від курсової стабільності. Трендом 2024–2025 рр. є посилення мультибрендових екосистем, коли один виробник пропонує смартфони, телевізори, навушники, побутову техніку і хмарні сервіси одночасно (Apple, Samsung, Xiaomi). У перспективі зростання очікується в категоріях носимих пристроїв, розумної побутової техніки та енергоощадних гаджетів, що пов'язано з підвищенням енергоефективності та розвитком smart-home-технологій в Україні.

Проведене дослідження свідчить, що український ринок побутової техніки та електроніки перебуває на етапі активної цифрової трансформації, зумовленої стрімким розвитком e-commerce, зміною споживчих звичок та адаптацією бізнес-моделей провідних ритейлерів до нових умов конкуренції. Частка онлайн-продажів у структурі роздрібної торгівлі стабільно зростає, а мобільна комерція стає домінуючим каналом купівельної активності. Ринок характеризується високою концентрацією: домінують кілька потужних маркетплейсів – Rozetka, Foxtrot, Comfy, Allo, Citrus, які забезпечують основну частину продажів техніки. Водночас на ринку з'являються нові цифрові гравці (наприклад, Monomarket, Kasta.ua), що свідчить про його динамізм і відкритість до інновацій. Конкурентна боротьба між мультиканальними ритейлерами посилюється завдяки інтеграції логістичних і фінансових сервісів, що формує омніканальну модель взаємодії зі споживачем.

Попри економічну нестабільність, українські споживачі залишаються брендоорієнтованими, віддаючи перевагу перевіреним міжнародним виробникам. На ринку смартфонів безперечними лідерами є Apple, Xiaomi та Samsung, які задають стандарти якості й формують тренди розвитку. У сегментах ноутбуків та планшетів провідні позиції займають Lenovo, HP, ASUS, Samsung, Apple, а в категорії телевізорів – Samsung і LG. Європейські бренди (Bosch, Electrolux, Philips) стабільно утримують позиції в сегменті побутової техніки завдяки високій якості та надійності.

Аналіз товарних груп засвідчує, що ринок є висококонцентрованим: у кожній категорії домінують 2–3 міжнародні бренди, які визначають динаміку й стандарти галузі. Водночас простежується тенденція до розширення мультибрендових екосистем, де один виробник охоплює кілька сегментів одночасно (Apple, Samsung, Xiaomi). Це підвищує споживчу лояльність і створює бар'єри для входу нових гравців.

До ключових викликів ринку належать:

- поширення «сірого» імпорту, що спотворює конкурентне середовище;
- чутливість споживчого попиту до коливань валютного курсу;
- загальна економічна нестабільність, що зменшує середній чек покупки;
- насичення окремих сегментів (смартфони, телевізори), що вимагає інноваційного підходу до просування.

Загалом, ринок побутової техніки та електроніки України у 2024–2025 рр. демонструє збалансоване поєднання стабільності та інновацій, а ключовими факторами успіху компаній стають: ефективна цифрова стратегія, сервісна якість, логістична гнучкість і здатність формувати комплексну екосистему товарів та послуг. У перспективі очікується подальше зростання e-commerce, посилення конкуренції в онлайн-сегменті, а також розвиток категорій smart home, носимих пристроїв і енергоощадної техніки, що визначатиме нову траєкторію розвитку галузі.

2.2 Аналіз конкурентної позиції ТОВ «Комфі Трейд»

ТОВ «Комфі Трейд» є одним із провідних мультиканальних ритейлерів побутової техніки та електроніки в Україні, поєднуючи онлайн-продажі з розвиненою мережею офлайн-магазинів. Компанія активно впроваджує сучасні маркетингові підходи, орієнтовані на збільшення клієнтської лояльності, підвищення впізнаваності бренду та розширення частки ринку.

Торгова мережа «COMFY» є провідним українським ритейлером побутової техніки та електроніки. Юридичною особою мережі є ТОВ «Комфі Трейд» (код ЄДРПОУ 36962487), зареєстроване 18 лютого 2010 року.

Основна діяльність ТОВ «Комфі Трейд» відповідає коду 47.43: «роздрібна торгівля спеціалізованими електронними апаратами для відтворення та запису звуку і зображення». Додаткові напрямки включають:

- діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (46.17);
- оптову торгівлю електротоварами та електронікою (46.43);
- роздрібну торгівлю побутовими електротоварами (47.54).

Мережа COMFY входить до трійки лідерів українського роздрібного ринку побутової техніки та електроніки.

Однією з перших компанія запустила онлайн-магазин, перша платформа була відкритою ще у 2006 році. В умовах зростання конкуренції, особливо в сегменті e-commerce, компанії доводиться одночасно підтримувати ефективну присутність як у фізичних магазинах, так і в інтернет-продажах.

У 2024 році компанія розпочала модернізацію своїх офлайн-магазинів. Мережа забезпечує доставку товарів у понад 25 000 населених пунктів України, загальна площа торговельних залів становить близько 130 тис. м². Ефективність використання торговельної площі є конкурентною перевагою компанії – доходи з одного квадратного метра становлять приблизно 500 дол. США, що на 50% перевищує показники інших мереж.

Магазини мають стандартний формат із зручною навігацією, відкритим доступом до продукції та наявністю бренд-зон.

Ключові принципи роботи ТОВ «Комфі Трейд» – орієнтація на клієнта та високий рівень сервісу. Компанія працює за омніканальною моделлю та входить до числа провідних e-commerce операторів України.

Асортимент компанії включає понад 10 000 товарних позицій від відомих виробників (Samsung, Indesit, LG, Philips, Ariston, Scarlett, Delonghi, Moulinex тощо), у тому числі ексклюзивні моделі. Основним постачальником є компанія Samsung (частка 35,2%), другим за обсягами – Indesit (16%).

Маркетингова стратегія ТОВ «Комфі Трейд» характеризується як цілісна система дій, спрямована на утвердження компанії в ролі лідера ринку побутової техніки та електроніки в Україні. У своїй реалізації вона охоплює позиціонування бренду, вибір каналів комунікації, формування асортименту й сервісу, цінову політику та промо-заходи, що дає змогу оцінити її ефективність за конкретними показниками.

Товариство позиціонує себе як технологічний, клієнтоорієнтований ритейлер з омніканальною бізнес-моделлю: пропонуючи поєднання онлайн-магазину, мобільного додатка і широкої мережі фізичних магазинів. Так, на початок 2025 року мережа налічувала 102 магазини, а станом на 1 вересня 2025 року ТОВ «Комфі Трейд» налічувала:

- 109 магазинів;
- 4800 працівників;
- понад 11 млн клієнтів;
- показник лояльності клієнтів (NPS) – 65%;
- перше місце за обсягом продажів у сегменті та за ефективністю продажів з 1 кв.м;
- 2 місце на онлайн-ринку побутової техніки та електроніки в Україні.

На рисунку 2.4 показано основні показники приросту мережі у 2024 році у порівнянні з 2023 роком.



Рис. 2.4 Приріст продажів мережі у різних категоріях у 2024 році у порівнянні з 2023 роком [40]

Паралельно інтернет-канали зростають більш активно: у першому півріччі 2025 року виторг від онлайн-продажів зріс на 27%, тоді як ринок відповідної категорії зріс на 15% за той же період. Цей факт свідчить про успішну стратегію цифровізації і омніканального підходу. Комунікаційні канали бренду включають соціальні мережі, блогіві платформи, відео- та інфлюенсерське просування. Наприклад, кейс промо-кампанії «КРАЦ» показує, як компанія групує товари за ідеєю «товар, який топ за свої гроші» та використовує автоматизацію при закупівлі трафіку через Google Performance Max. Також блог компанії, підсилений SEO-кампанією, забезпечив зростання органічного трафіку на 143%. Таким чином, стратегія охоплення аудиторії виглядає системною – і це підтверджується конкретними метриками.

Основні маркетингові канали показано на рисунку 2.5. Як можна побачити з рисунку 2.5 можна сказати, що ключовим каналом маркетингу є реферальний із показником 82,43, коли одне комунікаційне звернення поєднує в собі відразу декілька рекламних звернень. Також присутній прямий маркетинг

і пошуковий з показниками 3,4 і 13,35 відповідно. По соціальним мережам, медійному маркетингу і поштовому досить низькі показники. Ці канали спрямовані на цільову аудиторію досліджуваного підприємства.

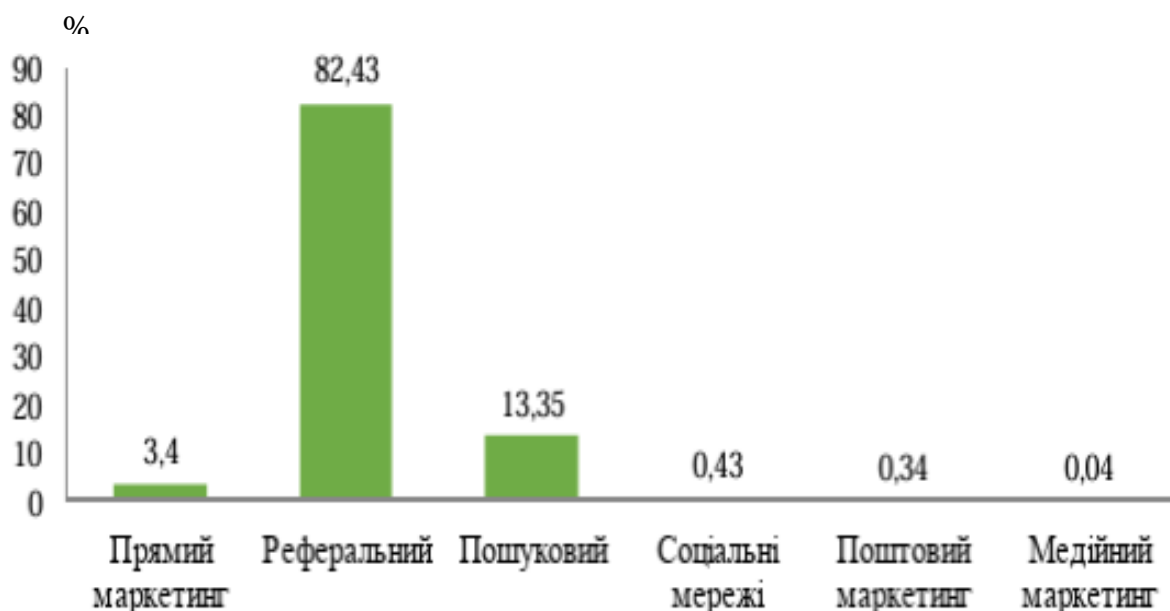


Рис. 2.5 Основні маркетингові канали ТОВ «Комфі Трейд» у 2024 році (за даними Google Analytics)

ТОВ «Комфі Трейд» практикує цільовий маркетинг, орієнтуючись на конкретні сегменти клієнтів, підбираючи для них асортимент, ціни, канали збуту та рекламні активності.

Стратегічна мета компанії – задоволення потреб споживачів та підвищення ефективності торговельної діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Комфі Трейд» є багаторівневою, включає:

- економічний департамент;
- відділи роздрібної та оптової торгівлі, закупівель, контролю продажів;
- логістику, митний відділ, мережу магазинів;
- департаменти маркетингу, e-commerce, ІТ, реклами, фінансів, кадрів, безпеки та юридичного супроводу.

Для планування цінової політики застосовуються методи повних витрат (Full Cost Pricing) та витрати плюс (Cost Plus Pricing), що враховують виробничу собівартість, витрати на реалізацію та податки.

Маркетингова стратегія ТОВ «Комфі Трейд» спрямована на підтримку конкурентоспроможності та високої якості обслуговування, що відповідає сучасним потребам вибагливого споживача. Підприємство постійно вдосконалює систему планування, обліку, контролю, оптимізації витрат та підвищення іміджу компанії, що забезпечує стабільний розвиток та економічну ефективність діяльності.

ТОВ «Комфі Трейд» приділяє значну увагу маркетинговим та рекламним активностям, визнаючи їх ключовим фактором стимулювання продажів. Рекламний департамент компанії працює на високому професійному рівні, створюючи кампанії, що ефективно впливають на сприйняття інформації споживачами. Реалізовані рекламні ініціативи охоплюють пресу, телебачення, радіо, білборди, електронні медіа, рекламні буклети, сувенірну продукцію з логотипом компанії та звукові оголошення. Значну роль у просуванні бренду відіграє також реклама на транспорті. Інноваційним прикладом є рекламна кампанія, підготовлена агенцією BANDA, що створила рекламні матеріали, присвячені самій рекламі COMFY, що стало надзвичайно ефективним маркетинговим рішенням. В таблиці 2.4 наведено дані про витрати компанії на маркетинг у 2023-2024 рр.

Таблиця 2.4

Витрати на рекламну діяльність ТОВ «Комфі Трейд»

Витрати	Роки			
	2023		2024	
	Обсяг, млн грн	Питома вага, %	Обсяг, млн грн	Питома вага, %
Промо-акції	5,7	22,8	18	25,24
Інтернет-маркетинг	2,4	9,6	14	19,63
Інші	16,9	67,6	40,3	56,52
Разом	25	100	71,3	100

Як можна побачити в 2024 році компанія суттєво збільшила витрати на маркетинг, з метою посилення свого впливу на покупців.

Для забезпечення розвитку компанії здійснюється залучення фінансових ресурсів, контроль за якими покладено на економічний департамент. Організаційна структура підприємства спроектована таким чином, щоб ефективно використовувати ресурси для планування та розвитку бізнесу. Економічне управління включає формування витрат і доходів, аналіз фінансового стану та оцінку економічної ефективності діяльності. Одним із ключових інструментів впливу на виробничо-фінансові процеси є ціноутворення, яке в умовах ринку потребує постійного моніторингу та вдосконалення фінансового менеджменту.

Конкурентні позиції компанії на ринку підтримуються завдяки ретельно сформованому асортименту продукції, що дозволяє забезпечувати стабільний рівень прибутку та зміцнювати ринкові переваги. За управління товарним асортиментом відповідають кілька структурних підрозділів: маркетинговий відділ, планово-економічний відділ, відділ збуту та фінансовий департамент.

Асортиментна й сервісна політика – ще один ключовий елемент. Компанія реалізує модель «широкого вибору + сервіс», що відповідає очікуванням середнього класу покупців. У повідомленні зазначено, що компанія налічує понад 10 млн клієнтів та присутня серед топ-5 онлайн-гравців ринку. Водночас, окремі дослідження вказують на істотну можливість для вдосконалення: наприклад, 88 % споживачів готові бути більш лояльними до компаній, які приділяють пріоритет стійкості, тоді як у «Комфі Трейд» відповідні ініціативи ще не представлені в достатньому обсязі.

Щодо цінової політики та промоцій, компанія застосовує конкурентні ціни, акційні механіки та бонусні програми. Зокрема, правила акцій YouTube підтверджують наявність системи стимулювання для нових абонентів. Блог Comfy Однак, за даними аналітичних робіт, одним зі слабких місць є нестача системної рекламної політики у деяких регіонах.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що маркетингова стратегія ТОВ «Комфі Трейд» є досить ефективною: темпи зростання виторгу (зростання 40% у першому кварталі 2025 року до 7 млрд грн) свідчать про позитивну динаміку.

У той же час, існують виклики: необхідно підвищити якість сервісу у фізичних точках, масштабувати програму лояльності, активніше просувати екологічну відповідальність. Саме ці напрямки можуть стати резервом подальшого зростання.

Для ґрунтовної оцінки маркетингової стратегії компанії використано методику SWOT-аналізу. В таблиці 2.5 наведено сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії ТОВ «Комфі Трейд» та їх оцінка за десятибальною шкалою. Де «1» - низька, а «10» - висока оцінка.

Таблиця 2.5

Оцінка сильних та слабких сторін маркетингової стратегії ТОВ «Комфі Трейд»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Чинник	Оцінка	Чинник	Оцінка
1	2	3	4
Оmnіканальна модель продажів. Комбінація фізичних магазинів, інтернет-магазину та мобільного додатка забезпечує зручність покупки для різних сегментів. Наслідок: зростання онлайн-продажів прискорюється швидше за ринок. КРІ: частка онлайн-виторгу (%) та коефіцієнт конверсії онлайн-каналу.	9	Нерівномірна якість сервісу у різних точках продажу. Наявні негативні відгуки про окремі магазини та відділи сервісу підривають бренд-обіцянку «Best service». Наслідок: втрата лояльності. Рекомендація: стандартизувати процеси і ввести КРІ по кожній точці. КРІ: NPS по магазинах, % вирішених скарг у термін.	9
Широка географічна мережа магазинів. Велика кількість торговельних точок підвищує доступність і впізнаваність бренду; дозволяє залучати трафік за допомогою локальних промо. КРІ: трафік у магазинах (відвідувачі/місц.), конверсія офлайн.	8	Нерівномірне рекламне охоплення та локальна слабкість маркетингу. В окремих регіонах відсутня системна рекламна стратегія, що знижує ROI рекламних витрат. Рекомендація: розробити локальні маркетингові плани з бюджетами та КРІ. КРІ: ефективність локальних кампаній (CPO, CPA)	8

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Висока впізнаваність бренду та накопичена клієнтська база. Марка стабільно впізнавана; є велика база постійних клієнтів. KPI: % повторних покупців, LTV (Lifetime Value).	8	Залежність від постачання та логістики. Перебої в постачанні призводять до нестачі товару в пік попиту й негативних відгуків. Рекомендація: диверсифікувати постачальників, впровадити прозорі SLA. KPI: % товарів у наявності, lead time постачань.	8
Сильний фокус на сервісі як бренд-обіцянці. Слоган і маркетингові месиджі підкреслюють сервіс-орієнтацію (можливість диференціації). KPI: NPS, середній час обслуговування, частка скарг.	7	Недостатня комунікація екологічних та CSR-ініціатив. Потреба у формуванні репутації відповідального бренду. Рекомендація: розробити ESG-комунікацію. KPI: упізнаваність ESG-ініціатив, залучення у CSR-проектах.	6
Активне використання digital-інструментів і інфлюенсер-маркетингу. SEO, контент-маркетинг, Performance-кампанії та кейси з інфлюенсерами приносять вимірні результати (зростання органічного трафіку, охоплення). KPI: органічний трафік, SAC (витрати на залучення клієнта).	7	Фрагментованість програм лояльності. Поточні програми можуть бути недостатньо персоналізовані або мотиваційні для витратно-орієнтованого сегмента. Рекомендація: реінженірування програми лояльності з персоналізованими пропозиціями. KPI: % учасників програми, частка покупок учасників.	6

У результаті проведеної оцінки сильних і слабких сторін маркетингової стратегії ТОВ «Комфі Трейд» можна зробити висновок, що компанія має добре розвинену омніканальну модель продажів, широку мережу магазинів і високу впізнаваність бренду, що забезпечує стабільну позицію на ринку побутової техніки та електроніки. Сильними сторонами є також ефективне використання digital-інструментів, активна робота з інфлюенсерами та орієнтація на високий рівень сервісу, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Водночас маркетингова стратегія компанії має низку слабких сторін, серед яких — нерівномірна якість обслуговування в різних торгових точках, відсутність узгодженої регіональної рекламної політики, залежність від постачальників, а також недостатня комунікація екологічних ініціатив і недосконалість програми

лояльності. У сукупності це свідчить про необхідність подальшої стандартизації сервісу, розроблення регіональних маркетингових стратегій, удосконалення системи лояльності та впровадження ESG-комунікацій. Реалізація цих напрямів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності та зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку.

Можливості та загрози для маркетингової стратегії ТОВ «Комфі Трейд» наведено в таблиці 2.6. вони також мають оцінку з позиції впливу на компанію за 10-ти бальною шкалою.

Оцінюючи можливості та загрози маркетингової стратегії ТОВ «Комфі Трейд», можна зробити висновок, що компанія має значний потенціал для подальшого розвитку за рахунок упровадження персоналізованого маркетингу, активного використання CRM-систем, автоматизації рекламних процесів та застосування технологій штучного інтелекту.

Таблиця 2.6

Оцінка можливостей та загроз маркетингової стратегії ТОВ «Комфі Трейд»

Можливості		Слабкості	
Чинник	Оцінка	Чинник	Оцінка
1	2	3	4
Розвиток персоналізованого маркетингу та CRM. Використання даних для сегментації, рекомендацій і автоматичних омніканальних сценаріїв (email, push, SMS). Дія: підвищення AOV (average order value) і повторних покупок. KPI: AOV, частка повторних покупок.	10	Посилення конкуренції з боку великих онлайн-ретейлерів. Вони мають нижчі операційні витрати та ширший асортимент. Наслідок: тиск на маржу. Контрзаходи: підвищення сервісу, диференціація через експірієнс-пропозиції.	10
Інвестиції в ESG/сталлий розвиток як конкурентна перевага. Впровадження переробки, trade-in програм, сертифікацій дасть додаткове позитивне позиціонування. KPI: кількість реалізованих ESG-ініціатив, % аудиторії, що відзначає це у опитуваннях.	9	Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності. Зниження попиту на великі покупки у періоди кризи. Рекомендації: просувати фінансові опції (розстрочки), бюджетні лінійки товарів.	9

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Посилення D2C та власних брендів (private label). Розвиток власної лінійки товарів з більшою маржинальністю. KPI: маржинальність private label, частка продажів private label.	8	Ризики ланцюгів постачання та валютні коливання. Можуть підірвати доступність і ціни. Рішення: хеджування частини закупівель, локальні склади.	8
Мікрозональна локальна реклама та партнерства (локалізований маркетинг). Впровадження hyperlocal-кампаній із партнерами ТРЦ, банками, логістичними сервісами. KPI: САС по локальних кампаніях, конверсія.	9	Репутаційні ризики через поганий сервіс або скандали. Швидке поширення негативу у соцмережах. Необхідні механізми швидкого реагування CRISIS-PR. KPI: час реакції на негатив у соцмережах.	7
Автоматизація маркетингу та використання AI для рекомендацій Підвищує ефективність рекламних витрат і персоналізацію. KPI: зниження CPA, підвищення CTR.	10	Регуляторні чи митні зміни. Можуть впливати на імпорт і ціни. Потрібно юридичне моніторування та адаптація закупівельних стратегій.	6

Перспективними напрямками також є розвиток власних брендів із підвищеною маржинальністю, розширення локального маркетингу через партнерства та впровадження ESG-ініціатив, що сприятиме формуванню позитивного іміджу відповідального бізнесу. Водночас маркетингова стратегія стикається з низкою суттєвих загроз, серед яких — посилення конкуренції з боку великих онлайн-ретейлерів, економічна нестабільність, ризики ланцюгів постачання, можливі репутаційні втрати та регуляторні зміни. Для мінімізації цих загроз доцільно посилювати конкурентні переваги через сервісну диференціацію, підвищення операційної ефективності, гнучке ціноутворення та розвиток кризових PR-механізмів. Реалізація зазначених можливостей і своєчасне реагування на зовнішні виклики дозволять компанії зміцнити позиції на ринку та забезпечити стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

Виходячи з отриманих результатів для реалізації можливостей та подолання загроз компанії необхідно за рахунок сильних сторін:

а) здійснити стандартизацію сервісу та контроль якості: розробити стандарти обслуговування (SOP), ввести щоквартальний аудит магазинів, CRM-

складову для фіксації скарг. Для цього компанія повинна здійснювати моніторинг:

- 1) показника лояльності клієнтів (має перевищувати 30 %);
- 2) відслідковування кількості вирішених скарг в терміни не довше

48 годин має закриватися 90% скарг.

Як результат – зниження відтоку клієнтів, підвищення LTV.

б) провести реінжиніринг програми лояльності: персоналізовані пропозиції, рівні привілеїв, бонуси за повторні покупки, інтеграція з фінансовими продуктами (розстрочка). Для цього компанія повинна здійснювати моніторинг:

- 1) % клієнтів у програмі (більше 30% від бази);
- 2) збільшення частоти покупок на 20% у групі учасників.

в) локалізований маркетинг і перерозподіл рекламного бюджету: виділити бюджет на локальні кампанії, співпрацю з локальними інфлюенсерами;

г) диверсифікація постачання та оптимізація логістики: додати альтернативних постачальників, впровадити запасні склади;

д) ESG-комунікація та сталий маркетинг: запустити trade-in, програму переробки електроніки, публічний звіт про ініціативи;

е) інвестиції в AI-підсилений маркетинг та автоматизацію: впровадити сервер рекомендацій, сценарії ремаркетингу, оптимізацію витрат на Performance-кампанії. зниження CPA на 15–25%, підвищення CTR.

Отже, маркетингова стратегія ТОВ «Комфі Трейд» характеризується високим рівнем комплексності та системності, що дозволяє компанії ефективно підтримувати позиції лідера на українському ринку побутової техніки та електроніки. Основними перевагами стратегії є добре розвинена омніканальна модель продажів, широка географічна мережа магазинів, висока впізнаваність бренду, ефективне використання digital-інструментів та інфлюенсер-маркетингу, а також орієнтація на високий рівень обслуговування клієнтів, що підвищує їхню лояльність.

Водночас дослідження виявило низку слабких місць, зокрема нерівномірну якість сервісу у різних торгових точках, недостатньо системну регіональну рекламну політику, залежність від постачальників, а також обмежену комунікацію екологічних ініціатив і недосконалість програми лояльності. У цілому ці фактори потребують посиленої уваги для забезпечення стабільного розвитку та збереження конкурентних переваг.

Аналіз можливостей та загроз маркетингової стратегії показав значний потенціал для розвитку за рахунок впровадження персоналізованого маркетингу, автоматизації рекламних процесів, застосування штучного інтелекту, локалізованих маркетингових кампаній, розвитку власних брендів та ESG-ініціатив. Водночас стратегія стикається з ризиками посилення конкуренції, економічної нестабільності, перебоїв у постачанні, регуляторних змін та репутаційних загроз.

Для ефективного використання сильних сторін та реалізації потенційних можливостей компанії доцільно здійснити стандартизацію сервісу та контроль якості, модернізувати програму лояльності, оптимізувати рекламні бюджети з акцентом на локальні кампанії, диверсифікувати постачання, впровадити ESG-комунікацію та автоматизований AI-маркетинг. Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції компанії на ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

2.3 Оцінка стратегічного розвитку компанії в мережі Інтернет

Маркетингова стратегія компанії є складовою її конкурентної стратегії. Оцінюючи конкурентну стратегію компанії ТОВ «Комфі Трейд», слід зазначити, що підприємство реалізує комплексний підхід до просування на ринку, поєднуючи традиційні та цифрові інструменти маркетингу.

Основний акцент у конкурентній стратегії зроблено на інтернет-маркетинг, який забезпечує ширше охоплення цільової аудиторії та дозволяє ефективно управляти комунікаціями з клієнтами. Компанія поступово переходить від класичних методів рекламування до цифрових технологій, зокрема SEO-просування, контекстної реклами, e-mail маркетингу, реферальних програм і соціальних медіа. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку ритейлу та дозволяє ТОВ «Комфі Трейд» підтримувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі українського ринку електроніки.

Разом із тим аналіз показників ефективності інтернет-маркетингових інструментів свідчить, що компанія поки що поступається за рівнем цифрової активності основним конкурентам – насамперед мережам «Фокстрот», «Алло» та «Цитрус». Зокрема, за даними дослідження, сайт «Comfy» має нижчі показники кількості переходів (36,4 тис. відвідувань за аналізований період) у порівнянні з «Алло» (58,9 тис.) та особливо з «Фокстрот» (137,2 тис.). Крім того, середня тривалість відвідування сайту становить лише 45 секунд, тоді як у конкурентів вона сягає 75–128 секунди. Це свідчить про недостатню оптимізацію контенту та структури сайту, а також про обмежений рівень залучення користувачів. Показник відмов становить 44%, що вказує на потребу у вдосконаленні UX/UI-дизайну та підвищенні релевантності контенту. Основні порівняльні дані приведено таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Порівняльна таблиця ефективності вебсайтів ТОВ «Комфі Трейд»
та його конкурентів**

Показник	Comfy	Цитрус	Алло	Фокстрот
Трафік на сайт компанії (червень-серпень 2025 р.), тис. осіб	36,4	35,1	58,9	137,2
Зміни по показниках протягом місяця, %	+4,04	-6,36	+7,11	-36,07
Середня тривалість відвідування сайту, сек.	45	39	75	128
Відмови від перегляду, %	44	73,79	64,26	52,21
Кількість сторінок за один візит, шт.	1,22	1,31	1,91	2,43

Важливою характеристикою конкурентної стратегії є структура маркетингових каналів. Основним каналом для ТОВ «Комфі Трейд» залишається реферальний маркетинг, який формує 82,43% усіх залучень клієнтів. Водночас пошуковий (13,35%) і прямий (3,4%) маркетинг мають значно меншу питому вагу, а соціальні мережі, медійна та поштова реклама демонструють мізерні показники (до 0,5%). Це вказує на слабку диверсифікацію каналів комунікації, через що компанія втрачає потенційних клієнтів у середовищі молодшої аудиторії, активної в соцмережах.

Основна частка споживачів ТОВ «Комфі Трейд» зосереджена у вікових групах 25–34 роки (27,87%) та 35–44 роки (21,57%), що відповідає профілю активних онлайн-покупців. Однак відсутність системної роботи з користувачами молодше 25 років і старше 55 років звужує охоплення потенційного ринку.

Додатковою слабкою стороною є недостатня активність компанії у соціальних мережах. Контент оновлюється нерегулярно — приблизно раз на місяць, тоді як конкуренти, зокрема «Фокстрот» і «Ельдорадо», публікують новини двічі на тиждень або частіше. Крім того, ТОВ «Комфі Трейд» орієнтується переважно на прямі маркетингові повідомлення (акції, знижки, рекламні банери), тоді як конкуренти використовують інформаційний та емоційно-залучаючий контент, що сприяє формуванню лояльності аудиторії. Відсутність активної взаємодії зі споживачами у коментарях, обмежений зворотний зв'язок і низький рівень креативності візуального контенту знижують ефективність брендovих комунікацій. В таблиці 2.8 представлено порівняльний аналіз активності ТОВ «Комфі Трейд» та його конкурентів в соцмережах.

Загалом конкурентна стратегія ТОВ «Комфі Трейд» залишається функціональною, проте потребує стратегічного оновлення з урахуванням сучасних трендів digital-маркетингу. Доцільним є перехід до комплексного підходу, що поєднує SEO-оптимізацію, SMM-просування, таргетовану рекламу, використання аналітичних систем Google Analytics, CRM-платформ та

автоматизацію маркетингових процесів. Удосконалення присутності бренду у соціальних мережах, залучення інфлюенсерів та створення інтерактивного контенту дозволять підвищити довіру споживачів і сформувати більш сталу емоційну прив'язаність до бренду.

Таблиця 2.8

Порівняльна таблиця ефективності інтернет-маркетингу в соціальних мережах

Показник	Comfy	Цитрус	Алло	Фокстрот
Тип звернення до користувачів	Прямий маркетинговий	Інформаційний, без спаму	Рекламний, з використанням банерів	Офіційно-діловий
Наявність комунікації у коментарях	Відсутня	Відсутня	Часткова	Активна взаємодія
Загальна кількість підписників у соцмережах	<50 000	<50 000	≈70 000	>100 000
Характер контенту	Акції, знижки, новини	Новини про бренд	Анонси, акції, новини	Огляди, поради, інтерактив
Частота оновлення контенту	1 раз на місяць	1 раз на місяць	1 раз на тиждень	2 рази на тиждень
Співвідношення позитивних/негативних відгуків	60/40	50/50	70/30	85/15

На основі проведеного аналізу здійснено оцінку ефективності поточної конкурентної стратегії компанії. Для оцінки використано модель багатокутника конкурентспроможності на основі експертно-аналітичного метода оцінювання, який ґрунтується на аналізі відкритих маркетингових даних, зокрема:

- дані про відвідуваність сайтів взяті з ресурсів на кшталт SimilarWeb та Semrush (станом на 2024–2025 рр.), де «Фокстрот» стабільно входить до ТОП-3 e-commerce платформ України за трафіком, тоді як «Comfy» посідає нижчі позиції;

- середня тривалість візиту та кількість сторінок розраховувалися як відносні показники, що відображають залученість користувачів. Значення

нормалізовано до 10-бальної шкали, де 10 – найвищий показник серед конкурентів;

- активність у соціальних мережах оцінювалася за частотою постів, взаємодій (лайки, коментарі, репости) та кількістю підписників у Facebook, Instagram, YouTube і TikTok;

- якість контенту визначалась за критеріями інформативності, візуального оформлення, стилю комунікації та відповідності цільовій аудиторії;

- частота оновлення контенту – за кількістю нових постів, статей і відео за місяць;

- рівень залученості аудиторії (Engagement Rate) розраховувався як відношення взаємодій до кількості підписників.

Кожен показник оцінювався за 10-бальною шкалою:

- 10 балів – найкращий результат серед усіх компаній;

- 5 балів – середній рівень;

- 1–3 бали – слабкі позиції або відсутність активності.

Усі оцінки нормалізовано, щоб забезпечити порівнянність між критеріями. Середня арифметична оцінка використана для узагальнення конкурентної позиції кожної компанії. Отримані оцінки наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ритейлерів побутової техніки та електроніки в Україні (за 10-бальною шкалою)

Критерій	Comfy	Фокстрот	Алло	Цитрус
Відвідуваність сайту	6	10	8	7
Середня тривалість візиту	5	9	7	6
Кількість сторінок за візит	5	9	7	6
Активність у соцмережах	5	10	7	6
Якість контенту	6	9	7	6
Частота оновлення контенту	4	9	7	5
Рівень залученості аудиторії	5	10	7	6
Середня оцінка	5.1	9.4	7.1	6.0

Отримані оцінки свідчать, що лідером за більшістю параметрів є компанія «Фокстрот», яка має найсильнішу digital-присутність, системну маркетингову активність і найвищу залученість користувачів.

Мережа «Алло» займає стабільну позицію, демонструючи добрі результати за ключовими критеріями, проте поступається у швидкості оновлення контенту.

Мережа «Цитрус» вирізняється активністю у нішевих digital-каналах і сучасним позиціонуванням, але має менше охоплення.

Мережа «Comfy» займає середню позицію, з потенціалом для зростання через посилення роботи з контентом, розвиток UX/UI платформи та персоналізацію маркетингових комунікацій.

На основі отриманих оцінок побудовано багатокутник ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Комфі Трейд» у порівнянні з його конкурентами в мережі Інтернет, який показано на рисунку 2.6.

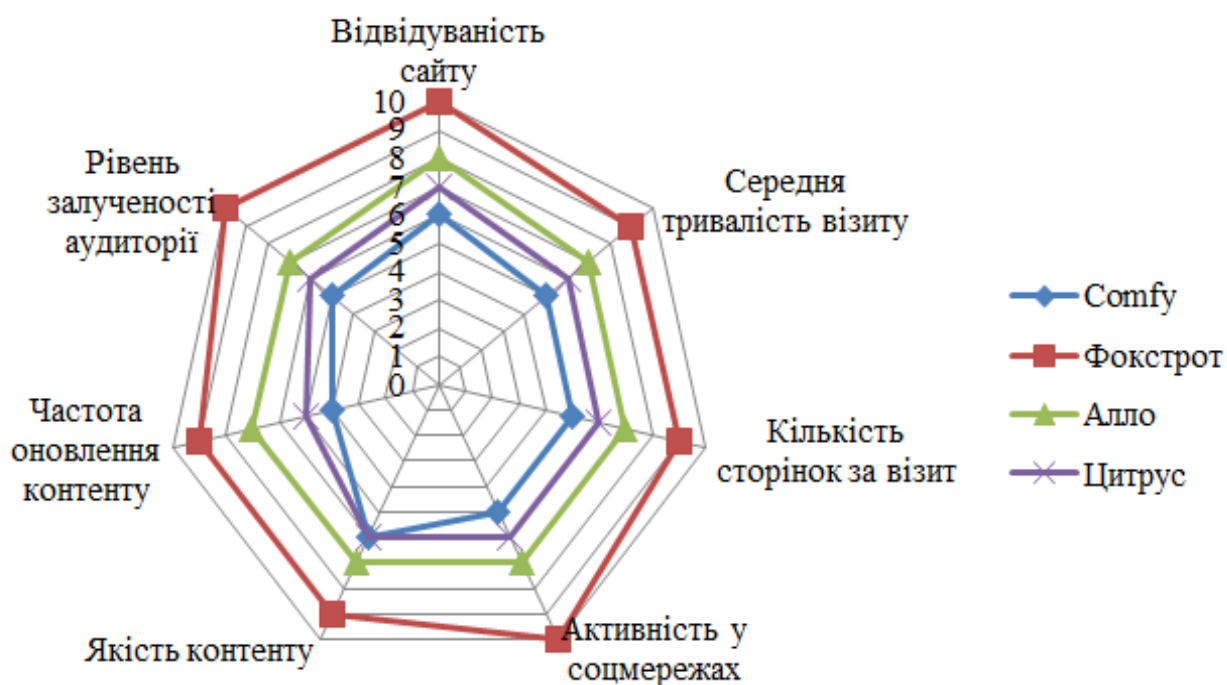


Рис. 2.6 Багатокутник ефективності конкурентної стратегії ТОВ «Комфі Трейд» та його конкурентів

Спираючись на побудований багатокутник конкурентоспроможності ще раз можна підтвердити, що позиції ТОВ «Комфі Трейд» на українському ринку побутової техніки та електроніки є стабільними, проте дещо поступаються ключовим конкурентам, насамперед компанії «Фокстрот». За більшістю досліджуваних параметрів – таких як відвідуваність сайту, середня тривалість візиту, глибина перегляду сторінок і активність у соціальних мережах – «Фокстрот» демонструє вищі показники, що свідчить про сильну цифрову присутність і налагоджені маркетингові комунікації.

Компанія «Алло» посідає проміжну позицію, маючи стабільний рівень онлайн-залученості та якісний контент, однак поступається лідеру за інтерактивністю та персоналізацією. «Цитрус», у свою чергу, характеризується добре впізнаваним брендом серед молоді аудиторії та гнучкою digital-стратегією, але має нижчий рівень частоти оновлення контенту й залученості користувачів порівняно з конкурентами.

ТОВ «Комфі Трейд» демонструє середні результати за всіма ключовими параметрами: достатню відвідуваність сайту, стабільну активність у соціальних мережах і відносно високий рівень якості контенту. Проте, за показниками середньої тривалості візиту та глибини перегляду сторінок компанія поступається конкурентам, що вказує на потенціал для покращення користувацького досвіду (UX/UI), персоналізації контенту та розвитку програм лояльності.

Таким чином, багатокутник конкурентоспроможності наочно ілюструє, що для підвищення ринкової позиції «Комфі» доцільно посилити цифрові комунікації, активніше використовувати аналітику споживчих даних і впроваджувати сучасні інструменти персоналізованого маркетингу. Це дозволить компанії скоротити розрив із лідерами ринку, збільшити рівень залученості клієнтів і зміцнити бренд у довгостроковій перспективі.

Отже, конкурентна стратегія ТОВ «Комфі Трейд» нині перебуває на етапі трансформації від традиційних до цифрових підходів. Попри сильні позиції на ринку електронної техніки, підприємство має значний резерв для підвищення

конкурентоспроможності за рахунок оптимізації онлайн-комунікацій, активізації соціальних каналів і систематичного аналізу маркетингової ефективності. Реалізація цих кроків дозволить ТОВ «Комфі Трейд» зміцнити свої позиції на ринку та скоротити відставання від основних конкурентів у сфері інтернет-маркетингу.

Проведене дослідження показало, що маркетингова стратегія ТОВ «Комфі Трейд» є невід'ємною складовою її конкурентної стратегії та спрямована на інтеграцію традиційних і цифрових інструментів просування. Основний акцент робиться на інтернет-маркетинг, що забезпечує ширше охоплення цільової аудиторії та ефективно управління комунікаціями з клієнтами. Водночас аналіз показників ефективності вебсайту та активності у соціальних мережах свідчить про те, що компанія поступається за рівнем digital-присутності провідним конкурентам, таким як «Фокстрот», «Алло» та «Цитрус». Наявні слабкі сторони включають недостатню оптимізацію сайту, обмежену залученість користувачів, низьку частоту оновлення контенту та слабку диверсифікацію маркетингових каналів, зокрема соціальних мереж. Попри це, ТОВ «Комфі Трейд» демонструє стабільну відвідуваність сайту, помірну активність у digital-каналах і достатню якість контенту, що свідчить про наявність потенціалу для розвитку. Оцінка конкурентоспроможності за багатокутником ефективності показала, що компанія перебуває на середньому рівні, з можливістю значного підвищення позицій за рахунок оптимізації UX/UI, персоналізації контенту, активізації соціальних мереж, впровадження аналітики споживчих даних та сучасних інструментів digital-маркетингу. Реалізація цих заходів дозволить скоротити розрив із лідерами ринку, підвищити рівень залученості клієнтів і зміцнити бренд, що сприятиме довгостроковій конкурентоспроможності ТОВ «Комфі Трейд» на українському ринку побутової техніки та електроніки.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МЕРЕЖІ СОМФІ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ОНЛАЙН-ТОРГІВЛІ

3.1 Оцінка ринкового положення компанії методом SPACE-аналізу

Удосконалення конкурентної стратегії для ТОВ «Комфі Трейд» викликане змінами на ринку побутової техніки та електроніки відбувається постійно. Проте саме у цей час відбувається активний перехід у онлайн-торгівлю, а у цій сфері як показав аналіз мережа магазинів має позицію членджера. Тож слід переглянути та чітко визначити майбутню конкурентну стратегію. Завдяки цьому будуть визначені конкретні заходи спрямовані на посилення позиції на ринку.

Виходячи із цього процес удосконалення конкурентної стратегії підприємства повинен починатися із визначення можливостей та напрямів розвитку на ринку.

Відмінним інструментом для окреслення поточної та обґрунтованого визначення майбутньої позиції є SPACE-аналіз. Аббревіатура SPACE розшифровується як *strategic position and action evaluation* тож метод передбачає оцінку стратегічного становища та дій [69]. Метод SPACE-аналізу відноситься до методів комплексного аналізу, що дозволяє охопити декілька груп факторів що визначають поточну та майбутню позицію будь-якого підприємства незалежно від розміру чи сфери діяльності. Часто SPACE-аналіз поєднують із SWOT-аналізом, що підвищує якість «галузевого аналізу або оцінки стратегічних альтернатив» [8, с. 72].

Основу SPACE-аналізу складає оцінювання чотирьох груп чинників що мають вплив на ринкову позицію та визначають конкурентну стратегію, а саме:

- фінансова сила (стійкість та потенціал) якою володіє компанія на поточний момент часу;

- конкурентоспроможність компанії. Оцінюючи цю групу чинників враховують і положення на ринку;

- привабливість галузі / ринку в якій працює компанія. Ця група факторів визначає чи варто вийти із галузі (за умови низьких вихідних бар'єрів чи слід продовжувати боротьбу);

- стабільність галузі/ ринку. Показує напрям змін які відбуваються у галузі. Вони можуть бути як позитивні так і негативні, тож зважена оцінка деталізує становище у галузі.

Щоб забезпечити неупередженість та адекватність аналізу слід дотримуватись певного алгоритму його проведення. Наведений на рисунку 3.1 алгоритм класичний за кількістю етапів, проте адаптований до особливостей діяльності ТОВ «Комфі Трейд» оскільки мережа магазинів має розгалужену діяльність, тож слід відповідально підійти до вибору кількості експертів та конкретних осіб.



Рис. 3.1 Алгоритм проведення SPACE-аналізу адаптований для ТОВ «Комфі Трейд» [22, с. 281; 69]

У якості експертів обрано керівників ключових відділів магазину Comfy що розташований за адресою просп.Соборний 53 (база практики). Це відділи: техніка для дому та кухні, мобільні телефони та аксесуари, ігрові консолі та зарядні станції. Тобто обрано чотири експерти, кожен із яких має досвід роботи понад три роки у аналізованому магазині. Для удосконалення конкурентної стратегії мережі магазинів Comfy до експертної групи було б доцільно включити ТОП-менеджмент та керівництво напрямів (рівень бізнес-стратегій), проте було обрано доступних для опитування експертів.

Підбираючи критерії в межах кожної із чотирьох груп факторів врахуємо особливість роботи та завдання мережі магазинів Comfy. Конкретні критерії будуть наведені у розрізі кожної групи у таблицях 3.1-3.4. Кількість критеріїв повинна бути достатньою для оцінювання проте не ускладнювати занадто процес оцінювання. Виходячи із того, що береться середнє значення за групами, то кількість критеріїв в межах кожної групи узгоджувати немає потреби. Однак у межах роботи вважаємо за доцільне використовувати по 5-7 показників в межах групи. Сума ваговий коефіцієнтів дорівнює одиниці. Для оцінювання буде обрано стандартну шкалу оцінювання від 0 (дія показника відсутня) проте такі показники не використовуються до 6 (максимальний прояв).

На етапі оцінювання відбувається перевірка узгодженості експертних оцінок. Це зроблено для того щоб уникнути конкуренції між керівниками відділів магазину Comfy кожен із яких може оцінювати роботу свого відділу із перебільшенням.

Побудова матриці дозволить з'ясувати поточну ринкову позицію ТОВ «Комфі Трейд» та окреслити перспективи розвитку. Класична модель стратегічних альтернатив SPACE-матриці наведена на рисунку Б.1, див. додаток Б.

Модель SPACE-аналізу для мережі магазинів Comfy була обрана через притаманні їй переваги: чітка логіка проведення, швидкість, можливість укрупнення позицій (важливо для диверсифікованих підприємств), наочність

результатів та наявність готових рекомендацій для дії. Серед недоліків виділимо складність підбору експертів (у межах дипломної роботи підбір здійснювався серед співробітників однієї торговельної точки у мережі магазинів Comfy) що вплине на результат та використання експертної системи оцінювання яка залежить від досвіду експерта [22, с. 280].

На базі проведеного у другому розділі аналізу, використовуючи матеріали зібрані під час проходження практики, використовуючи матеріали із мережі Інтернет, а також спираючись на експертне оцінювання проведемо оцінювання показників у межах кожної із груп.

Результат оцінювання фінансового потенціалу (ФП) ТОВ «Комфі Трейд», поданий у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка фінансового потенціалу ТОВ «Комфі Трейд» (ФП)

Показник	Ваговий коефіцієнт	Шкала для оцінювання			Експертна оцінка, балів				Зважена оцінка
					1	2	3	4	
Витрати на закупівлю	0,1	Невисока	1...6	Висока	4	5	4	5	1,8
Рентабельність збуту	0,2	Невисока	1...6	Висока	5	5	4	5	3,8
Рентабельність власного капіталу	0,1	Невисока	1...6	Висока	4	5	5	4	1,8
Фінансова автономія	0,3	Незначна	1...6	Значна	5	5	5	6	6,3
Стабільність рівня прибутку	0,2	Незначна	1...6	Значна	5	6	5	5	4,2
Здатність до залучення фінансування	0,1	Невисока	1...6	Висока	6	5	6	5	2,2
Разом за показником ФП									3,35

Як видно ТОВ «Комфі Трейд» володіє сильним фінансовим потенціалом, тобто має відмінне підґрунтя для подальшого розвитку. Важливим є високі оцінки за показником стабільності отримання прибутку, високі показники рентабельності збутової діяльності та фінансова автономія.

Результат оцінювання конкурентних переваг (КП) мережі магазинів Comfy, поданий у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентних переваг ТОВ «Комфі Трейд» (КП)

Показник	Ваговий коефіцієнт	Шкала для оцінювання			Експертна оцінка, балів				Зважена оцінка
					1	2	3	4	
Відомість бренду та довіра до нього	0,2	Невисока	1...6	Висока	4	5	4	3	3,2
Частка ринку	0,2	Незначна	1...6	Значна	4	4	5	4	3,4
Вплив постачальників (вертикальна інтеграція)	0,1	Наявник	1...6	Відсутній	2	2	2	1	0,35
Ширина асортименту	0,2	Незначна	1...6	Значна	5	4	4	5	2,7
Комунікаційна політика	0,1	Невдала	1...6	Вдала	5	4	5	4	1,8
Здатність впливати на рівень цін	0,1	Відсутня	1...6	Значна	3	2	3	2	1
Лояльність споживачів	0,2	Відсутня	1...6	Значна	5	4	3	4	3,2
Разом за показником КП									2,24

Із оцінки видно, що ТОВ «Комфі Трейд» володіє низкою конкурентних переваг, проте їх слід постійно поповнювати, зокрема забезпечувати створення нових при виході у онлайн-простір. Результат оцінювання привабливості галузі (ПГ) мережі магазинів Comfy, поданий у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка привабливості галузі ТОВ «Комфі Трейд» (ПГ)

Показник	Ваговий коефіцієнт	Шкала для оцінювання			Експертна оцінка, балів				Зважена оцінка
					1	2	3	4	
Привабливість ринку для інвесторів	0,2	Невисока	1...6	Висока	4	4	5	4	2,55
Бар'єри виходу з ринку	0,1	Незначні	1...6	Значні	4	5	4	3	1,6
Бар'єри входу на ринок	0,1	Незначні	1...6	Значні	4	3	3	4	1,4
Потенціал зростання	0,1	Відсутній	1...6	Значний	4	5	4	3	1,6
Наявність державних програм підтримки	0,05	Відсутні	1...6	Наявні	2	1	3	1	0,35
Конкурентна боротьба	0,25	Агресивна	1...6	Відсутня	6	5	6	5	6,6
Суспільна привабливість галузі	0,2	Незначна	1...6	Висока	5	5	6	6	4,4
Разом за показником ПГ									2,64

Незважаючи на жорстку конкуренцію та відсутність державних програм для підтримки бізнесу, ринок побутової техніки та електроніки є достатньо привабливим для діяльності ТОВ «Комфі Трейд». Результат оцінювання стабільності середовища (СС) в якому функціонує мережа магазинів Comfy, поданий у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка стабільності середовища ТОВ «Комфі Трейд» (СС)

Показник	Ваговий коефіцієнт	Шкала для оцінювання			Експертна оцінка, балів				Зважена оцінка
					1	2	3	4	
Вплив НТП	0,1	Невисокий	1...6	Високий	3	4	3	4	1,4
Рівень інновацій	0,3	Невисокий	1...6	Високий	4	5	4	4	3,4
Тиск конкурентів	0,1	Відсутній	1...6	Сильний	4	5	6	5	2
Коливання попиту (еластичність)	0,1	Відсутній	1...6	Сильний	2	3	1	2	1,2
Маркетингові та збутові можливості	0,4	Відсутні	1...6	Значні	4	5	4	3	4
Стабільність фінансових надходжень (від операційної діяльності)	0,3	Нестабільні	1...6	Стабільні	5	4	4	5	3,6
Разом за показником СС									2,6

З таблиці видно, що середовище в цілому є стабільним для функціонування. Підсумкові оцінки SPACE-аналізу для ТОВ «Комфі Трейд» наведено у таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Результати оцінювання за методикою SPACE-аналізу для ТОВ «Комфі Трейд»

Позначення	Показник	Значення
ФП	Фінансовий потенціал	3,35
КП	Конкурентні переваги	2,24
ПГ	Привабливість галузі	2,64
СС	Стабільність середовища	2,60

Щоб визначити місце ТОВ «Комфі Трейд» у матриці SPACE-аналізу слід визначити координату вектору розвитку. Початкове значення за замовчуванням $O(0; 0)$, а точка $P(X; Y)$ визначається відповідно до формул 3.1 та 3.2.

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (3.1)$$

$$Y = \text{ФП} - \text{СС} \quad (3.2)$$

Відповідно до формул координати точки P становлять:

$$X = 2,64 - 2,24 = 0,4$$

$$Y = 3,35 - 2,6 = 0,75$$

Розташуємо вектор на полі матриці SPACE-аналізу (див. рисунок 3.2).



Рис. 3.2 Позиція ТОВ «Комфі Трейд» на матриці SPACE-аналізу

Таким чином, позиція ТОВ «Комфі Трейд» визначена як агресивна, що цілком відображає цілі компанії із завоювання лідерських позицій на ринку побутової техніки та електроніки у сегменті онлайн-торгівлі.

Агресивній позиції відповідає розроблення заходів спрямованих на розширення мережі, активізацію продаж, цінову та нецінову війну із наявними конкурентами, посилення конкурентних переваг та створення нових, а головне підвищення довіри до бренду та лояльності клієнтів. Відповідно до наведеної на рисунку Б.1 (див. додаток Б) моделі стратегічних альтернатив SPACE-матриці ТОВ «Комфі Трейд» слід акцентувати увагу на розвитку продукту та розвитку ринку.

3.2 Рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії мережі Comfi в умовах розвитку онлайн-торгівлі

Виходячи із того що ТОВ «Комфі Трейд» опинилось у квадранті який описує агресивну конкурентну позицію, а її деталізації відповідно до моделі стратегічних альтернатив SPACE-матриці передбачає розвиток продукту та розвиток ринку, то для розроблення рекомендацій удосконалення конкурентної стратегії мережі Comfi доцільно використати матрицю Ансоффа.

Рекомендації слід розробляти із урахуванням стану зовнішнього середовища та активності конкурентів, тобто ці дві складові повинні постійно знаходитись у полі зору керівництва мережі магазинів.

Матриця І. Ансофа створена у 1957 р. зарекомендувала себе як відмінний інструмент стратегічного планування, що здатен допомогти у вирішення питання куди рости та як розвиватись. Часто її називають «сітка розширення продукт-ринок».

Відповідно до матриці аналізуються дві складові: товар та ринок, а також стан новий або існуючий. На перетині аналізованих показників утворюються чотири квадранти, кожен із яких містить рекомендації відповідно до рівня

новизни ринку чи товару. Тобто рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії розробляються за чотирма напрямками:

- глибше проникнення на ринок;
- розвиток ринку;
- розвиток товару;
- диверсифікація [7, с. 79].

Відповідно до результатів SPACE-аналізу

Матриця І.Ансофа для ТОВ «Комфі Трейд» наведена на рисунку 3.3.

		Ринок	
		Існуючий	Новий
Товар	Існуючий	<u>Проникнення на ринок:</u> - розвиток Інтернет-магазину; - проведення акцій; - омніканальн; - логістика.	<u>Розвиток ринку:</u> - вихід у нові міста; - розширення онлайн-логістики; - B2B / корпоративні клієнти;
	Новий	<u>Розвиток продукту:</u> - власні торговельні марки; - Trade-in, сервісні пакети; - гарантії, підписки	<u>Диверсифікація:</u> Рекомендації відсутні

Рис. 3.3. Матриця І.Ансофа для ТОВ «Комфі Трейд»

Розглянемо наведені варіанти детально. Незважаючи на те, що відповідно до моделі стратегічних альтернатив SPACE-матриці передбачає розвиток продукту та розвиток ринку, також можна запропонувати заходи для поглиблення на існуючий ринок.

Стратегія проникнення на ринок позначає ситуацію коли підприємство працює із існуючими товарами на існуючому ринку. Для ТОВ «Комфі Трейд» в рамках реалізації цієї стратегії можна запропонувати заходи які сприятимуть збільшенню частки ринку за рахунок активнішої роботи із наявною цільовою

аудиторією. Рекомендації для цієї стратегії будуть подані у наступному параграфі роботи.

Стратегія розвитку ринку позначає ситуацію коли підприємство працює із існуючими товарами на новому для себе ринку. Метою для ТОВ «Комфі Трейд» визначено: по-перше, розширення мережі шляхом експансії у нові географічні сегменти, та, по-друге, вихід у нові споживчі сегменти. Пропозиції з розширення мережі наведено на рисунку 3.4.



Рис. 3.4 Заходи для виходу у нові географічні сегменти ТОВ «Комфі Трейд» у рамках реалізації стратегії розвитку ринку

Певні рекомендації потребують уточнення. Розширення мережі магазинів у регіонах та збільшення кількості фізичних закладів у крупних містах і регіонах дозволять створити додаткову конкурентну перевагу для формату онлайн-торгівлі. Конкурентна стратегія ТОВ «Комфі Трейд» в умовах розвитку онлайн-торгівлі побутовою технікою та електронікою передбачає наявність

багатьох точок видачі, щоб товар фізично був максимально близько до споживача. Або ж потрібно буде залучати Delivery-компанії, якість роботи яких та вартість їх послуг можуть вплинути за рівень цін та враження від співпраці із ТОВ «Комфі трейд».

Можна скористатись досвідом Розетки і створити точки видачі, саме це мається на увазі під запуском мікроформатів магазинів та пунктів видачі там, де відкриття повноцінних магазинів не доцільно. В умовах розвитку онлайн-торгівлі це найпростіший спосіб стати ближчим до кінцевого клієнта та при цьому зберегти контроль за якістю доставки. У таких міні-магазинах можуть продаватись речі які користуються найбільшим попитом та не вимагають значної диференціації – флешки, зарядки, чайники, переноски, топові гаджети, павербанки, аксесуари. Товар що знадобиться у кожному домі, не дуже дорогий (щоб можна було сподіватись на спонтанну покупку) та такий що не займає багато місця. Особливістю пропонованих точок видачі має стати можливість оглянути товар та обов'язково протестувати його перед тим як оплатити. Зараз така послуга недоступна на Новій Пошті і через це багато користувачів перенаправляють свої замовлення на Розетку. Ще додатковою перевагою саме для онлайн-торгівлі може стати відеозв'язок із кол-центром. Бо клієнт часто стикається із тим, що баче товар, але не може пояснити що саме він робить через незнання професійної термінології. Щоб цього уникнути можна забезпечити відеозв'язок із сервісною службою магазину та консультування «через планшет».

Окрім власних міні-магазинів та точок видачі, які доцільно розміщувати тільки там де великий обсяг замовлень, але не має повноцінного магазину, можна розміщувати точки видачі у крупних торговельних закладах та торгових центрах без електронних ритейлерів. Таким чином, використання партнерської мережі дозволить зробити доставку «останньої милі» (до дверей чи до пункту видачі) із дотриманням стандартів ТОВ «Комфі Трейд» та із використанням комунікаційного потенціалу розвитку бренду.

Заходи для виходу у нові споживчі сегменти ТОВ «Комфі Трейд» у рамках реалізації стратегії розвитку ринку наведено на рисунку 3.5.



Рис. 3.5 Заходи для виходу у нові споживчі сегменти ТОВ «Комфі Трейд» у рамках реалізації стратегії розвитку ринку

Серед переваг окреслених заходів в рамках реалізації конкурентної стратегії розвитку ринку для формату онлайн-торгівлі, можна виділити дві: економічні – отримання більшого прибутку та комунікаційні – провадження ідеї що «комфі завжди поруч», «отримай замовлення за 5 хвилин», «ми найшвидші», що сприятиме становленню позитивного відношення до бренду Comfy.

Стратегія розвитку товару позначає ситуацію коли підприємство працює із новими товарами на відомому для себе ринку. Для ТОВ «Комфі Трейд» це

додавання нових товарних груп або сервісів / послуг які будуть цікаві наявним клієнтам. Пропозиції в рамках реалізації стратегії розвитку товару у онлайн-торгівлі наведено на рисунку 3.6.



Рис. 3.6 Заходи для ТОВ «Комфі Трейд» у рамках реалізації стратегії розвитку товару

Щодо розширення товарного асортименту то впровадження власних товарних марок дозволить:

- знизити залежність від постачальників;
- підвищити рівень прибутковості діяльності мережі магазинів Comfy;
- розробити нові унікальні пропозиції, недоступні конкурентам.

Реалізувати це можна шляхом створення кількох лінійок Private Label у різних категоріях: дрібна побутова техніка, аксесуари, smart-гаджети, товари для дому. Для старту потрібно вибрати надійні OEM/ODM-виробників

(«відмінність між OEM і ODM полягає в тому, що OEM включає виробництво на замовлення оригінального заводу, тоді як ODM передбачає замовлення проекту» [55]), здійснювати контроль якості, розробити дизайн та пакування, а також тестовий запуск у кількох ключових категоріях з високим попитом. Далі буде відбуватись оптимізація асортименту на основі зворотного зв'язку та показників продажів.

Очікуваний ефект від впровадження власних торговельних марок може заклечатись у зростанні прибутку, підвищення впізнаваності Comfy як «експертного» бренду та формування лояльності через унікальні продукти з оптимальним співвідношенням ціни й якості.

Додавання нових товарних груп може включати товари які не користуються активним попитом і немає потреби тримати їх у торговельних залах, проте вузькі сегменти можуть бути у них зацікавлені, а отже вони можуть бути додані до асортименту ТОВ «Комфі Трейд». Ці сегменти можуть допомогти розширити аудиторію і залучити нових клієнтів у мережу магазинів Comfy.

Таким чином окреслено заходи для удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Комфі Трейд» які доцільно впровадити для того щоб реалізувати можливість використати агресивну конкурентну позицію. Для розроблення використано модель І. Ансофа оскільки відповідно до моделі стратегічних альтернатив SPACE-матриці для мережу магазинів Comfy доцільним є розвиток продукту та розвиток ринку.

3.3 Впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності онлайн-взаємодії

Агресивна позиція та амбітна мета стати лідером у сегменті онлайн-торгівлі побутовою технікою та електронікою вимагає розширення ринку та оновлення товарного асортименту. Проте, видається доцільним запропонувати ще один напрям удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Комфі Трейд» - це

поглиблення діяльності на ринку що вже добре відомий. Таким чином, пропонується реалізувати стратегію глибокого проникнення на ринок за рахунок впровадження цифрових інструментів та подальшого розвитку Інтернет магазину. Стисло напрями подані у матриці І. Ансофа (див. рис. 3.2), а зараз розглянемо їх детальніше.

Одним із важливих напрямів удосконалення є подальший розвиток Інтернет-магазину. Він виконує одразу декілька функцій:

- стирає кордони. Завдяки наявності Інтернет-магаизну ТОВ «Комфі Трейд» вже присутній на будь-якому ринку з позиції географії. Якщо у цьому місці немає магазину то точно є пункт доставки Нової пошти чи УкрПошти, або вони знаходяться десь неподалік. Це означає що Інтернет-магазин із успіхом виконує завдання в рамках конкурентної стратегії розвитку ринку;

- пропонує увесь асортимент товарів. При чому це можуть бути товари які є у мережі магазинів Comfi, або такі що розміщені на вітрині віртуального магазину із метою вивчення попиту та можуть бути швидко поставлені до споживача із складу виробника. Тобто Інтернет-магазин дозволяє частково реалізувати стратегію розвитку товару;

- він дозволяє запропонувати усі наявні товари усім споживачам які знають про цей магазин або шукають техніку для дому чи електроніку у мережі Інтернет. Органічна видача виведе на сторінку Comfi.

Таким чином, відмінно працюючий та відомий інтернет-магазин мережі магазинів Comfi є основою будь якої із стратегій за матрицею І.Ансофа. І це справедливо, оскільки саме віртуальна присутність у більшості випадків визначає успіх у конкурентній боротьбі в умовах сьогодення, коли більшість споживачів вважають за краще здійснювати онлайн-закупівлі та робити доставку.

Інтернет-магазин Comfi є відомим вітчизняним ритейлером, що спеціалізується на продажу побутової техніки, електроніки, меблів та інших товарів для дому. Серед рекомендацій спрямований на удосконалення роботи

Інтернет-магазину ТОВ «Комфі Трейд» виділимо такі які наведено на рисунку 3.7 та розглянемо кожну із них більш детально.

Найперше, що слід зробити у напрямку удосконалення Інтернет-магазину – це провести бенчмаркінговий аналіз діяльності основних конкурентів, та подивитись яким чином вони організували роботу, що є такого що залучає споживачів, робить взаємодію із сайтом комфортнішою та може бути використане як рекомендація до застосування, а також проаналізувати «промахи» магазинів та не допустити їх появи під час проведення трансформації власного Інтернет-магазину Comfi.



Рис. 3.7 Напрями впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності онлайн-взаємодії у мережі магазинів Comfi

За допомогою ресурсу Similarweb (<https://www.similarweb.com>) було проаналізовано статистику відвідуваності Інтернет-магазинів основних конкурентів та маркетплейсів. До уваги взято магазини із аналогічним асортиментом та такі що мають потужну присутність у певній товарній групі. Результати аналізу відображені у таблиці 3.6..

В рамках покращення клієнтського досвіду (UX/UI) можна запропонувати:

- оновити мобільну версію сайту та зробити його зручним для використання на смартфонах, зокрема прибрати все що уповільнює завантаження сторінки. Оптимізація часу завантаження це важливий фактор для утримання користувачів. Чим швидше сайт працює, тим більше шансів на успішну покупку;

Таблиця 3.6

**Відвідуваність Інтернет-магазинів основних конкурентів за
11 місяців 2025 р. [18]**

Конкуруючий магазин	Фармат торгівлі	Кількість відвідувань, млн. осіб.
Prom.ua	Маркетплейс	40,7
Розетка	Маркетплейс	35,2
Епіцентр	Маркетплейс	15,3
Bigl.ua	Маркетплейс	7,9
Hotline.ua	Маркетплейс	6,9
Алло	Маркетплейс	6,7
MoYo.ua	Маркетплейс	4,2
Foxtrot.com.ua	Інтернет-магазин	3,3
Comfi	Інтернет-магазин	3,0
Цитрус	Інтернет-магазин	2,5
Zakupka.com	Маркетплейс	2,1

- стимулювати покупців залишати рекомендації. Таким чином у магазині буде не тільки «суха» інформація про товар але й більш емоційна від людей що вже здійснили купівлю. Не варто занадто модерувати повідомлення. Серед позитивних мають бути і негативні, а також слід залишати авторський стиль написання. Так рекомендації будуть виглядати живими що створить довіру до бренду;

- використовувати алгоритми для надання персоналізованих рекомендацій користувачам на основі їх історії покупок і переглядів. Для авторизованих споживачів (зареєстрованих на сайті чи тих що ввійшли через аккаунт);

- інтегрувати нові технології. Такими технологіями можуть стати AR (доповнена реальність), наприклад можна завантажити кімнату та подивитись як стане там техніка, чи поміститься та як буде виглядати. Також можна додати ШІ-підтримку або встановити чат-бота. Такий підхід покращить взаємодію із сайтом та дозволить швидше отримувати відповіді на стандартні запитання. Це рішення які вже інтегровані у багатьох магазинах тож цілком «по карману» і ТОВ «Комфі Трейд».

Додатковою перевагою Інтернет-магазину стане пропозиція вибору способу оплати – платіжні системи, QR-код на рахунок із можливістю моментальної оплати, криптогаманці, оплата через кур'єра тощо.

Вирішальне значення для ефективного функціонування Інтернет-магазину Comfi відіграє логістика. Споживача не цікавить просто можливість ознайомитись товар чи навіть оплатити його на сайті, йому потрібно більше – щоб товар який він замовив був максимально близько до нього і бажано дуже швидко. Тобто швидкість і вартість доставки це ті два кити на який буде базуватись успіх що визначається логістичною складовою Інтернет-магазину. Зараз при замовленні у Інтернет-магазині доставка буде здійснюватись у фізичний магазин Comfi. При чому у споживача буде вибір куди зробити доставку. Проте цей вибір обмежений. Якщо товар є в наявності у якійсь із точок замовника відправлять туди, або строк доставки буде складати стандартні 3-5 днів (які по факту розтягуються і на тиждень). У цьому випадку доставка буде безкоштовною. Про можливість доставки у відділення Нової пошти чи Укрпошти компанія не повідомляє. Через це вона втрачає безліч клієнтів.

Дуже доречно було б організувати власні точки видачі про які вже зазначалось раніше, використовувати послуги сторонніх організацій для доставки замовлень або налагодити партнерську взаємодію (як це реалізовано у магазині Розетка). Також доцільно розвивати власну кур'єрську доставку, адже не всі замовники мають власний транспорт щоб забрати замовлення, особливо коли мова йде про великогабаритний товар.

Наявність інтерактивної мапи із можливістю вибору пункту видачі замовлення та трекінгу для відстежування місця його перебування це ті цифрові інструменти до яких споживачі звикли, проте вони відсутні на сторінці компанії.

Третій напрям для впровадження цифрових інструментів з метою удосконалення конкурентної стратегії ТОВ «Комфі Трейд» стосується комунікаційної політики, головне завдання якої – залучити споживачів у Інтернет-магазин.

В рамках впровадження цифрових інструментів у комунікаційну стратегію можна порекомендувати звернути увагу на афілейт-маркетинг (англ. affiliate marketing) – партнерська програма завдяки якій збільшується органічний трафік на сайти партнерів. Для ТОВ «Комфі трейд» афілейт-маркетинг дозволить забезпечити:

- залучення нових клієнтів через зовнішніх партнерів;
- збільшення онлайн-продажів без значних маркетингових витрат;
- розширення охоплення через сайти, блогерів, медіа, креаторів;
- масштабовану модель оплати «за результат».

Основні метрики для вибору партнерів для афілейт-маркетингу подані у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Архітектура програми афілейт-маркетингу для Інтернет-магазину Comfi [складено автором]

Показник	Характеристика
1	2
Формат партнерських програм	<ul style="list-style-type: none"> - класичний affiliate (CPA/CPS). Партнери розміщують посилання на товари, а Comfi платить за клік або покупку. Партнери: оглядові портали, пошукові сервіс-агрегатори; - інфлюенсерський. Партнери (креатори, блогери, інфлюенсери) отримують персональні промокоди або UTM-посилання та відсоток від продажів; - партнерство з порівняльними сервісами (price comparison). Партнери: Hotline, E-katalog та інші платформи допомагають підвищити трафік і конверсію в онлайн;

Продовження таблиці 3.7

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - партнерські інтеграції з банками. Кешбек-пропозиції, розстрочка та промокоди через: monobank, ПриватБанк тощо. Таку програму зараз пропонує Фокстрот; - партнерство з маркетплейсами та сервісами доставки. Просування через Glovo, Rozetka Partners, магазини-сателіти; - партнерство із комунікаційними каналами: дизайнерами, ТВ-каналами, зокрема програмами у яких використовується техніка (наприклад, пограми про ремонт чи приготування);- використання афілейт-платформ які дають доступ до десятків тисяч партнерів одразу. Наприклад: Admitad, CityAds, Tradedoubler
Вибір платформи	<ul style="list-style-type: none"> - підключення до готових майданчиків: Admitad, CityAds, Tradedoubler; - створити власну affiliate-платформу (краще для контролю та економії у довгостроковій перспективі).
Набір інструментів для партнерів	<ul style="list-style-type: none"> - UTM-посилання - генератор партнерських банерів - XML/JSON-фіди з оновленням цін та залишків - промокоди для аудиторій - система трекінгу конверсій (end-to-end аналітика)
Функціонал кабінету партнера	<p>Має містити: статистику переходів / продажів, баланс та виплати, топ-продукти, автоматичні рекламні матеріали, рекомендації на основі поведінки аудиторії</p>
Умови програми (цінова модель)	<ul style="list-style-type: none"> - CPS (оплата за продаж) основна модель: відсоток оплати залежить від категорії товару. Наприклад 3% для габаритної техніки, 5% для гаджетів, 10% для власних торговельних марок; - CPA (оплата за дію): фіксована сума за перехід (наприклад 2 грн) та за кваліфікований лід (реєстрація, оформлення кошика) (наприклад 20 грн); - динамічна комісія для інфлюенсерів та ТОП-партнерів. Реалізується наступним чином: до 50 продаж на місяць оплачуються за базовою ставкою, 51-100 – плюс 10% до базової ставки, 101-200 – плюс 20% до базової ставки; - бонуси за промокоди. Наприклад, інфлюенсер з персональним промокодом отримує +3% до базової ставки, якщо промокод приносить ≥ 10 продажів/міс.; - спецкомісії для топ-продуктів. Наприклад на період акцій (Black Friday, Back to school) комісія може підніматися на 5–10% для акційних SKU (одиниць складського звіту)
Маркетингові активності у рамках програми	<ul style="list-style-type: none"> - щомісячні акції для партнерів (підвищений % комісії на окремі категорії проданих через партнера товарів), ранній доступ до Black Friday та сезонних розпродажів, конкурси серед партнерів (хто привів найбільше продажів); - каталоги «ТОП-продуктів для просування» (Comfi може формувати підбірки хітів продажів, товарів зі знижками, топ-гаджетів, новинок тижня тощо); - партнерське навчання / вебінари / колаборації (див. рис. В.1., Додаток В)
Контроль якості та безпеки	<ul style="list-style-type: none"> - анти-фрод система (фільтри бот-трафіку, перевірка підозрілих партнерів, скасування недійсних продажів); - рейтинг партнерів

На думку для ТОВ «Комфі Трейд» можливі як довгострокові так і короткострокові ефекти від провадження афілейт-маркетингу. До довгострокового можна віднести: збільшення частки онлайн-каналу, побудова стабільної екосистеми партнерів, зниження маркетингових витрат за рахунок переходу на CPA/CPS, підвищення впізнаваності бренду та покриття аудиторій без додаткових вкладень. До короткострових ефектів можна віднести: збільшення онлайн-трафіку у перші місяці роботи партнерських програм, підсилення SEO за рахунок додаткових зовнішніх посилань.

Впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності онлайн-взаємодії дозволить ТОВ «Комфі Трейд» покращити якість сервісу, скоротити час обробки запитів і підвищити конверсію в продажі. Реалізувати це можна через запуск омніканальної платформи взаємодії з клієнтами, включаючи чат-боти в месенджерах, відеоконсультації з експертами, персоналізовані рекомендації на основі ШІ та автоматизовану систему управління замовленнями. Додатково варто інтегрувати інструменти аналітики поведінки на сайті, A/B-тестування інтерфейсу, а також автоматичні тригерні комунікації (push, email, SMS), що підвищуватимуть повернення клієнтів і середній чек.

Таким чином положення ТОВ «Комфі Трейд» відповідно до матриці SPACE-аналізу визначене як агресивне, що відповідає меті його діяльності – завоювання лідерських позицій зокрема у сфері онлайн-торгівлі. Відповідно до рекомендованої позиції запропоновано низку заходів спрямованих на удосконалення конкурентної стратегії. Зокрема, розроблено пропозиції щодо розвитку ринку та розвитку товару. Також обґрунтовано доцільність заходів спрямованих на поглиблення присутності мережі магазинів Comfi на українському ринку побутової техніки та електроніки та запропоновано використання цифрових інструментів у трьох сферах діяльності: удосконалення Інтернет-магазину шляхом покращення клієнтського досвіду, підвищення уваги до логістики як найважливішого чинника конкурентоспроможності мережі магазинів та посилення комунікаційної політики шляхом впровадження афілейт-маркетингу.

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених перед дипломною роботою завдань були отримані наступні висновки:

- розкрито сутність конкуренції та значення конкурентної стратегії у системі маркетингового управління підприємством. Відмічено, що конкуренція є об'єктивним явищем яке притаманне ринковій економіці. Вона створює певні переваги для суб'єктів господарювання оскільки слугує стимулом для підвищення ефективності діяльності та для споживачів, оскільки стримує цінову конкуренцію та максимізує вибір. Проте вона містить і ризики. Зокрема, через конкуренцію із ринку витісняють підприємства які не можуть відповідним чином відреагувати на зміну ринку. Для підвищення ймовірності успіху у конкурентній боротьбі розробляється конкурентна стратегія. На базі узагальнення існуючих трактувань запропоноване авторське визначення цієї ринкової категорії – узгоджений із корпоративною стратегією довгостроковий план дій, орієнтований на отримання конкурентних переваг на базі використання сильних сторін підприємства та ефективного споживання доступних ресурсів. Конкурентна стратегія є набором методик та ініціатив використовуваних із метою залучення й утримання споживачів та посиленні позицій на ринку шляхом отримання переваги над конкурентами;

- надано класифікацію конкурентних стратегій. Систематизація різних підходів до формування конкурентної стратегії та поєднання їх у класифікацію за різними ознаками дозволяє спросити вибір стратегії. Завдяки класифікації простіше зрозуміти які саме конкурентні стратегії відповідають поточним ринковим умовам, ресурсним можливостям підприємства та цілям його діяльності. Виділено критерії поділу конкурентних стратегій на групи, надано характеристику кожній стратегії у межах групи. Розглянувши підходи до класифікації конкурентних стратегій можемо відмітити, що вона дає змогу не лише структурувати підходи до ведення конкурентної боротьби, але й визначати найбільш ефективні способи досягнення переваг на ринку

- висвітлено процес формування конкурентної стратегії торговельного підприємства. Акцентовано увагу на тому що починаючи формування конкурентної стратегії для торговельного підприємства потрібно перш за все виокремити особливості які притаманні цьому типу підприємства та можуть впливати на порядок формування стратегії. Висвітлено принципи та наведено послідовність етапів формування конкурентної стратегії торговельного підприємства. Надано характеристику кожному із етапів;

- досліджено ринок побутової техніки та електроніки України в умовах розвитку e-commerce. В умовах стрімкого розвитку інтернет-торгівлі ринок побутової техніки та електроніки в Україні демонструє стабільний ріст. Попит на техніку, зокрема, на мобільні телефони, телевізори, комп'ютери, холодильники та іншу побутову техніку, зростає завдяки зручності онлайн-покупок. Пандемія COVID-19 значно прискорила цей процес, а сучасні технології дозволяють споживачам порівнювати ціни, читати відгуки та обирати оптимальні варіанти за кілька кліків. Водночас, ринок залишається конкурентним, і для бізнесів важливо мати ефективну стратегію в онлайн-середовищі для залучення клієнтів і забезпечення високих продажів;

- здійснено аналіз конкурентної позиції ТОВ «Комфі Трейд». Конкурентна позиція ТОВ «Комфі Трейд», одного з лідерів на ринку побутової техніки та електроніки в Україні, зосереджена на комплексному підході до залучення клієнтів. Компанія активно використовує канали онлайн-продажів, акцентуючи увагу на зручності покупок через сайт та мобільний додаток, а також на системах лояльності та знижок. Важливим елементом стратегії є співпраця з популярними брендами, надання гарантій на продукцію, а також реклама через цифрові канали, соціальні мережі та медіа. Водночас компанія приділяє увагу локалізації та оптимізації контенту для цільових аудиторій в різних регіонах України;

- надано оцінку стратегічному розвитку компанії в мережі Інтернет. Конкурентна стратегія ТОВ «Комфі Трейд» в Інтернеті базується на поєднанні низьких цін, високої якості обслуговування та постійних акціях, що

допомагають компанії утримувати та розширювати свою аудиторію. Завдяки потужній онлайн-присутності, «Комфі Трейд» може швидко реагувати на зміни в попиті та адаптувати свої стратегії, що дозволяє їй залишатись конкурентоспроможною. Враховуючи динамічність ринку, важливим аспектом є постійне вдосконалення інтерфейсу сайту, поліпшення логістичних процесів та розвиток персоналізованих сервісів, що дозволяє компанії утримувати лояльність клієнтів та підвищувати рівень конверсії;

- здійснено оцінку ринкового положення компанії методом SPACE-аналізу яку визначено як агресивну із застосуванням конкурентних стратегій розвитку ринку та розвитку товару;

- розроблено рекомендації щодо удосконалення конкурентної стратегії мережі Comfi в умовах розвитку онлайн-торгівлі. У межах удосконалення конкурентної стратегії розвитку ринку запропоновано розширення мережі у нові географічні сегменти, а саме збільшення кількості магазинів у обласних центрах, відкриття нових у крупних містах областей, відкриття магазинів у міні-форматах, а також відкриття точок видачі замовлень, а також вихід у нові сегменти. Пропонується охопити офіси, родини із дітьми, гемерів, людей із особливими потребами тощо. У межах удосконалення конкурентної стратегії розвитку товару запропоновано розширити товарний асортимент, впровадити власні торговельні марки та додати послуги;

- наведено порядок впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності онлайн-взаємодії (розробка програми партнерського маркетингу та просування). Обґрунтовано доцільність використання ще однієї конкурентної стратегії – глибокого проникнення на ринок. А також запропоновано використання цифрових інструментів у трьох сферах діяльності: удосконалення Інтернет-магазину шляхом покращення клієнтського досвіду, підвищення уваги до логістики як найважливішого чинника конкурентоспроможності мережі магазинів та посилення комунікаційної політики шляхом впровадження афілейт-маркетингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2012. № 1. С. 69-78
2. Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2012. Вип. 2 (5). Т. 3. С. 3-7 URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf> (дата звернення 05.10.2025)
3. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1721/1658> (дата звернення 29.10.2025)
4. Белова Т.Г., Крайнюченко О.Ф., Никоненко А.В. Оцінювання можливостей розвитку підприємства за матрицею І. Ансоффа. *Держава та регіони*. 2025. № 1 (135). С. 78-81. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2025/1_2025/15.pdf (дата звернення 03.11.2025)
5. Божидай І.Г. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. *Траектория науки*. 2016. №1(6). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/definitsiya-ponyattya-konkurentna-strategiya-ta-yiyi-mistse-v-upravlinskiy-ierarhiyi-strategiyu> (дата звернення 04.10.2025)
6. Болдуєва О.В., Болдуєв М.В., Лищенко О.Г. Еволюція наукової думки та сучасні підходи до визначення конкурентних стратегій у бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 51–58.
7. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 4 (52). С. 86–93. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/119/135> (дата звернення 29.10.2025)

8. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічна думка*. 2011. № 5. С. 44–50.

9. Воловельська І.В., Старченко Я.І. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 134-138. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/16835/1/Volovelska.pdf> (дата звернення 16.10.2025)

10. Волокіта В. Зміни на ринку електроніки України: зростає популярність дронів і зарядних станцій. *Економічна правда*. 2025. 12 травня. URL: <https://pravda.com.ua/biznes/yaki-zmini-na-rinku-elektroniki-ukrajini-808165/> (дата звернення 10.10.2025)

11. Горват О., Феєр О.В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. 2023. Вип. 2(35). С. 289-294. URL: <https://surl.lt/uyfute> (дата звернення 11.10.2025)

12. Грановська В.Г. Конкурентні стратегії розвитку аграрних підприємств у глобалізованому світі. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2016. Вип. 1. С. 84-90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_20 (дата звернення 09.10.2025)

13. Греджева Т.В. Конкуренція в підприємницькій діяльності: теоретичні аспекти. *Облік і фінанси АПК: бухгалтерський портал*. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/konkurenciya-v-pidpriemnickiy-diyalnosti-teoretichni-aspekti.html> (дата звернення 11.10.2025)

14. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.

15. Дикань В.Л., Боровик Ю.Т., Полякова О.М., Чорнобровка І.В. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ. 2008. Ч. 1. 45 с. URL: <https://surl.li/lullik> (дата звернення 03.10.2025)

16. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства : навч. посіб. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с. URL:

<https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a3f9a54c-429a-4abf-8730-7b6b4d661e3d/content> (дата звернення 09.10.2025)

17. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібн. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

18. Дослідження українського ринку Е-комерції. *Promodo*. URL: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market/> (дата звернення 09.11.2025)

19. Дубодєлова А.В, Юринець О.В. Використання SPACE-методики під час прийняття стратегічних рішень на підприємстві. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2007. № 582. С. 169-173. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/04a1eea6-6358-4c58-8c3a-4d5525518990/content> (дата звернення 02.11.2025)

20. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274> (дата звернення 29.10.2025)

21. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4 (40), С. 29-34. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724/2617> (дата звернення 03.10.2025)

22. Єремчук Р.А., Безродна О.С. Використання збалансованої системи показників і SPACE – аналізу для визначення стратегії банку. *Бізнесінформ*. 2013. № 8 С. 277–284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_49 (дата звернення 02.11.2025)

23. Закон України «Про захист економічної конкуренції». № 2210-III, від 11.01.2001 р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text> (дата звернення 09.10.2025)

24. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96-ВР від 07.06.1996 р. *Верховна Рада України*. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 09.10.2025)

25. Зачосова Н.В., Носань Н.С., Савранський А.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства із використанням інструментів проєктного менеджменту під впливом ризиків воєнного часу. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 8. С. 60-65. URL: <https://surl.li/nkdfkz> (дата звернення 29.10.2025)

26. Іванов О. Сірий ринок зріс удвічі. Скільки побутової техніки та електроніки продається в Україні за тіньовими схемами – названо обсяги. *NV Бізнес*. 2025. 13 червня. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/pobutova-tehnika-ta-elektronika-kozhen-chetvertiy-tovar-prodayetsya-za-sirimi-abo-chornimi-shemami-50521810.html>.

27. Іванов Ю.Б., Іванова О.Ю. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. *Проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 121–128. URL: http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2012-4_0-pages-121_128.pdf (дата звернення 09.10.2025)

28. ЛУН. *Сторінка у мережі Інстаграм*. URL: <https://www.instagram.com/p/DJjNtwHCexj/> (дата звернення 20.11.2025)

29. Клівець Н.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.

30. Краснокутська Н.С., Фоцій П.М. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від впливу на результативність. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 17. С. 217-222. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1969/1/Krasnokutska.pdf> (дата звернення 16.10.2025)

31. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ : Діалектика, 2020. 880 с.

32. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с. URL:

https://fm.kneu.edu.ua/ua/fm_depts/k_marketyngu/research_kmark/publications_mark/fm_kmark_monograph/ (дата звернення 05.10.2025)

33. Кузьменко О. У 2024 році українці витратили на онлайн-покупки 239 млрд грн. Це на 25% більше, ніж торік. *Dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/u-2024-mu-rotsi-ukraintsi-vytratyly-na-onlain-pokupky-na-25-bilshe-nizh-torik-1734683726> (дата звернення 05.10.2025)

34. Лепейко Т.І., Кіпа Д.В. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 2. С. 64-69. URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/stories/files/2014/Articles_2/10.pdf (дата звернення 29.10.2025)

35. Литвиненко Т. Базові складові поняття «конкуренція». *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2018 . С. 72-75. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/23.pdf> (дата звернення 18.10.2025)

36. Лифар В.В., Павлішина Н.М. Стратегічне маркетингове управління торговельною маркою як нематеріальним активом компанії. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3747/3782> (дата звернення 21.10.2025)

37. Масюк Ю.В. Конкурентні стратегії: сутність та особливості формування на сільськогосподарському підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 506-510. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/77.pdf (дата звернення 09.10.2025)

38. Можайтов Р.Ю. Класифікації конкурентних стратегій підприємства. URL: <https://surl.li/hmdgah> (дата звернення 16.10.2025)

39. Мочерний С.В. Політекономія: підручник. Київ : Вікар, 2005. 386 с.

40. Осік Д. Підсумки Comfy у I кварталі 2024 року: 482 млн грн податків, зростання виручки на третину, три нових магазинів. Асоціація

торговельних мереж України. <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/comfy-i-kvartal-2024-482-mln-grn-podatki/> (дата звернення 16.10.2025)

41. Осовська Г.В, Барбаріч Т.М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 21. С. 32-35. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/21_2010/8.pdf (дата звернення 16.10.2025)

42. Павлюк Т.І. Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 8–13. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/2.pdf (дата звернення 02.10.2025)

43. Павлюк Т.І., Гайдей О.В. Формування конкурентної стратегії підприємства. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 821-824. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12/196.pdf> (дата звернення 16.10.2025)

44. Портал аналітики і статистики веб-сайтів ТОВ «Платон СВ», «SerpStat». URL: <https://serpstat.com>.

45. Портер М. Стратегія конкуренції. Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ: Основи, 2009. 390 с.

46. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2006. 390 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf (дата звернення 09.10.2025)

47. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентноспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024 Вип. 3, № 3, СС. 19-26. URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/721/404> (дата звернення 09.10.2025)

48. Ступак І.О. Конкурентні стратегії як управлінська категорія. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2010. № 684. С. 249–254. URL: <https://ena.lpnu.ua/items/7f4c6196-0910-4203-b864-ea99a3cf2864> (дата звернення 09.10.2025)

49. Сутність поняття «конкурентна стратегія». Співвідношення та взаємозв'язок конкурентної стратегії з іншими стратегіями організації. URL : <https://studfile.net/preview/11628918/page:22/> (дата звернення 03.10.2025)

50. Чумак О.В., Соловійова О.О., Петровський О.А. Теоретичне підґрунтя концепції формування конкурентної стратегії підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 3(89). С. 77-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2022_3_14 (дата звернення 29.10.2025)

51. Шведа Т., Галушак О.Я. Сутність операційної стратегії підприємства. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*. Збірник матеріалів VI Міжнародної студентської науково - технічної конференції. С. 328-330. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41357/2/329-330.pdf> (дата звернення 12.10.2025)

52. Швидка Т.І. Економічна конкуренція: сучасний стан законодавчого забезпечення та перспективи його модернізації : монографія. Харків : Право, 2020. 376 с. URL: https://www.fpk.in.ua/images/biblioteka/2FMB_Pravo/Konkurentne-pravoShvidka_2020.pdf (дата звернення 03.10.2025)

53. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ. : КНЕУ. 1999. 340 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/11eace65-177f-4456-a9fe-961fb11dfdc6> (дата звернення 09.10.2025)

54. Шестакова О.А., Більченко К.О. Класифікація конкурентних стратегій підприємства. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики*. Матеріали науково-практичної конференції 17 – 18 листопада 2016 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2016. С.394-397. URL: <https://surl.li/iquwyr> (дата звернення 16.10.2025)

55. Що означають Oem і Odm. URL: <https://ua.poleviewgroup.com/news/what-is-the-meaning-of-oem-and-odm-72617047.html> (дата звернення 03.11.2025)

56. Що таке конкуренція? Види конкуренції. Хто такі конкуренти і як з ними боротися? URL: <https://aboutmarketing.info/biznes/shcho-take-konkurenciya/> (дата звернення 07.10.2025)

57. Щурко У. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 402-412. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf (дата звернення 16.10.2025)

58. Ansoff I. *Strategic Management*. Wiley, 1979, 236 p.

59. Beal R. M. Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*. 2001. № 38. P. 27-47. URL: https://www.researchgate.net/publication/279563221_Competing_Effectively_Environmental_Scanning_Competitive_Strategy_and_Organizational_Performance_in_Small_Manufacturing_Firms (дата звернення 16.10.2025)

60. Borch O., Huse M., Senneseth K. Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1999. № 24 (1). P. 49-70. URL: <https://ideas.repec.org/a/sae/entthe/v24y1999i1p49-70.html> (дата звернення 16.10.2025)

61. Electronics Industry in Ukraine. *ECDB*. URL: <https://ecdb.com/resources/sample-data/market/ua/electronics/> (дата звернення 03.10.2025)

62. Lambin Jean-Jacques, Schuiling Isabelle *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Bloomsbury Publishing. 2012. 624 p.

63. Market Intelligence. Based on Billions of Transactions. URL: <https://ecdb.com/> (дата звернення 26.10.2025)

64. Miller D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*. 1988. № 31 (2). P. 280-308. URL: <https://www.jstor.org/stable/256549> (дата звернення 16.10.2025)

65. Namiki N. Export strategy for small business. *Journal of Small Business Management*. 1988. № 26 (2). P. 21-37. URL : <https://www.semanticscholar.org/paper/Export-Strategy-for-Small-Business-Namiki/7ee759f9913502605907463f982a3f4fa9a2fb59> (дата звернення 16.10.2025)
66. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
67. Ries A., Trout J. Marketing Warfare. McGraw Hill Professional. 1997. URL: <https://libcats.org/book/1262851> (дата звернення 16.10.2025)
68. Smarthone Brand Ranking 2024: Who leads the market? *Marketer Media*. URL: https://marketer.media/smartphone-brand-ranking-2024-who-leads-the-market?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 29.10.2025)
69. SPACE – аналіз. URL: https://pidru4niki.com/89759/menedzhment/space_analiz (дата звернення 02.11.2025)
70. Thompson A., Strickland A. J. Strategic Management. McGraw-Hill Education, 2001. 486 p
71. Zharun O.V., Blenda N.O., Nepochatenko O.A., Driga A.S., Savunin O.S., Tsvyk V.V. Development of e-commerce during the war in Ukraine. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. №106. URL: <https://journal.udau.edu.ua/assets/files/106.2/32.pdf> (дата звернення 16.10.2025)

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація конкурентних стратегій

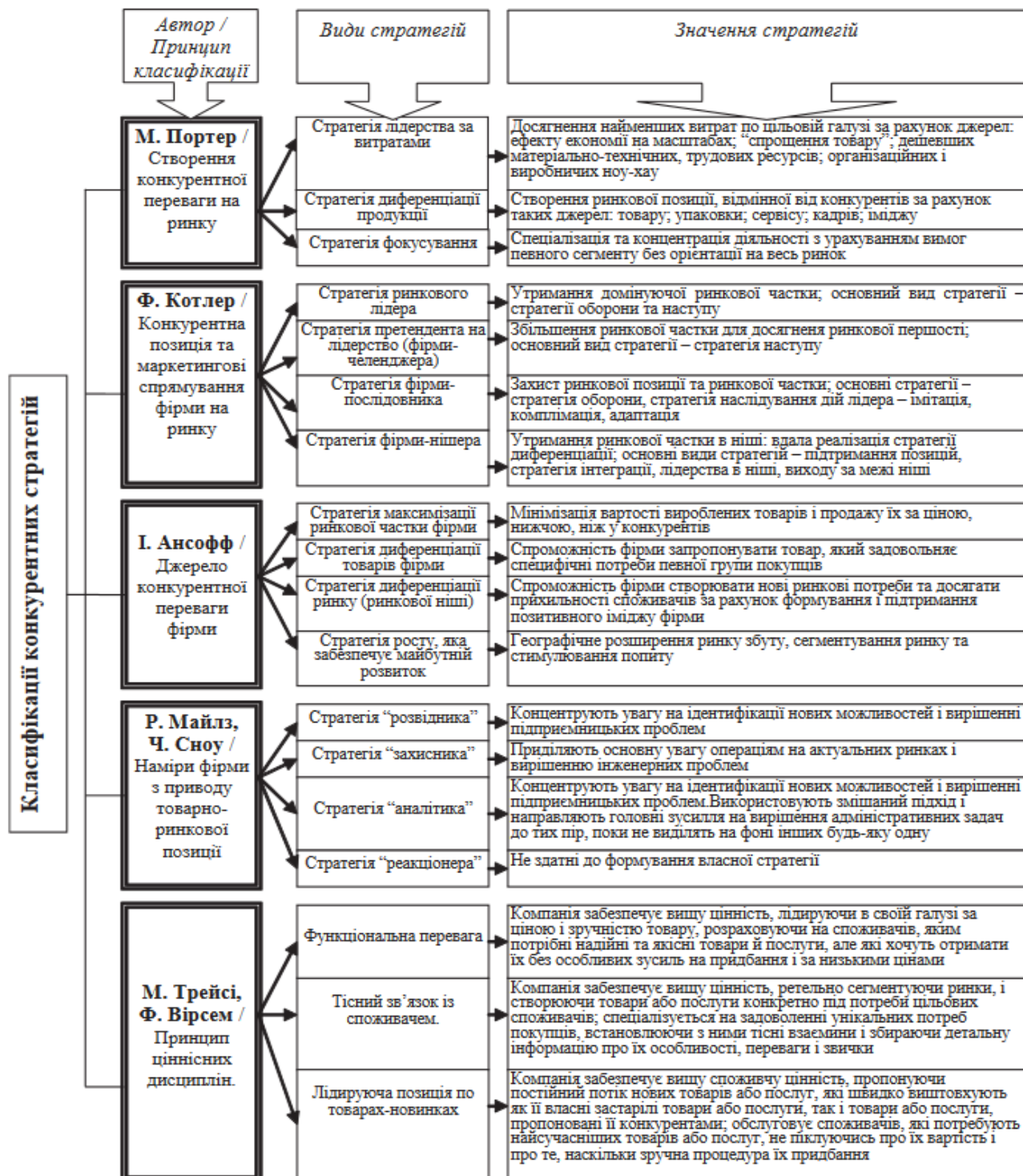


Рис. А.1. Найбільш поширені класифікації конкурентних стратегій [41, с. 34]



Рис. А.2. Класифікація конкурентних стратегій підприємства залежно від очікуваних результатів [30, с. 221]

Додаток Б

SPACE-аналіз

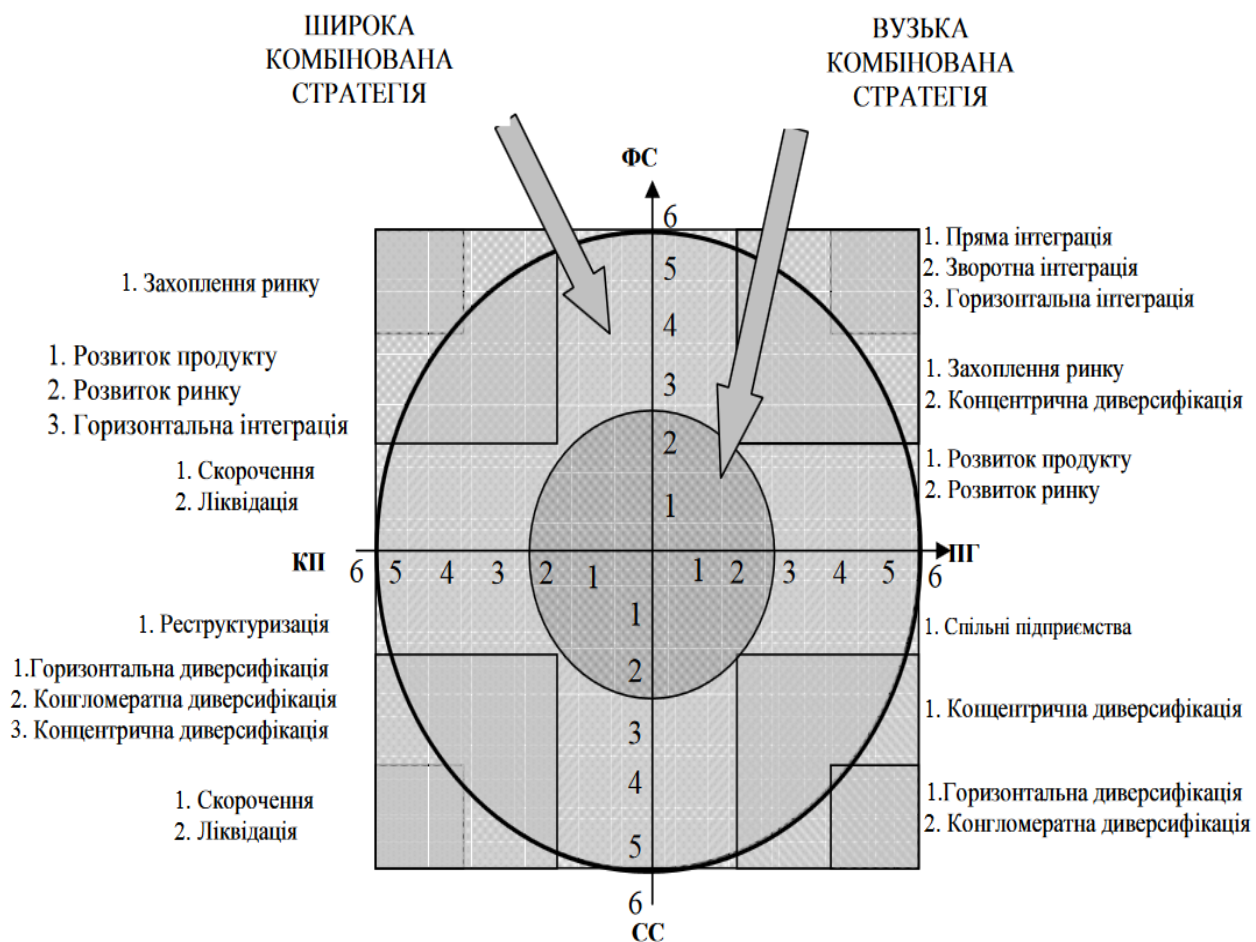


Рис. Б.1 Модель стратегічних альтернатив SPACE-матриці [19, с. 171]

Додаток В

Приклад колаборації Комфі та Лун

Магазини COMFY тепер на Mapі безбар'єрності лун

Знайшов квартиру на ЛУН і техніку для неї у Comfy — а рівень комфорту магазинів перевірів на Mapі безбар'єрності

lun.ua и comfy_ua

lun.ua 28 нед.
COMFY приєднався до Mapі безбар'єрності ЛУН

COMFY перевірили рівень доступності 110 магазинів у 23 областях України. На mapу безбар'єрності додано інформацію про доступність входів, наявність пандусів, автоматичних дверей, ліфтів, місць для паркування та доступних санвузлів у ТРЦ, де розташовані магазини. Усі ці дані ЛУН переніс на інтерактивну mapу, де кожен охочий може знайти для себе найближчий комфортний магазин COMFY, який враховує потреби маломобільних груп населення.

Мета Mapі Безбар'єрності — зібрати актуальні дані про рівень

574 отметок "Нравится"
12 май

Рис. В.1. Колаборація Comfi та Лун [28]