

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В.Н. КАРАЗІНА

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕТ-61  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Адміністративний менеджмент»  
\_\_\_\_\_ Юлія ПРОКОПОВА

Керівник наукової роботи:  
кандидат економічних наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Яна КОНОНЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,  
старший дослідник, професор кафедри  
менеджменту, логістики та інновацій  
Харківського національного економічного  
університету ім. С. Кузнеця  
\_\_\_\_\_ Ірина ЛИТОВЧЕНКО

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

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

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В. О. ЗАВДУВАЧА КАФЕДРИ**

Лариса ТЄШЕВА

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«10» грудня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Прокопової Юлії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління організацією в умовах цифровізації»

керівник роботи Кононенко Яна Володимирівна, канд. екон. наук, доцент

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

затверджені наказом по університету від «11» листопада 2025 р. № 2101-5/4103

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

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити сутність, класифікацію та середовище функціонування організацій, понятійно-категоріальний апарат управління організацією; проаналізувати еволюцію теорії управління та систематизувати ознаки цифровізації; надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД», оцінити його фінансовий стан і результативність діяльності за період з 2020 р. по 3 кв. 2025 р.; дослідити організаційну структуру, якість управління персоналом та особливості цифрового менеджменту в компанії; ідентифікувати пріоритетні напрями удосконалення управління з урахуванням волатильності попиту та цифровізації; розробити проєктні рішення щодо впровадження удосконалень.

## 4. План роботи

| № з/п | Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи   | Термін завершення етапів роботи |
|-------|---|---------------------------------|
| 1     | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.   | 06.09.2025                      |
| 2     | Робота над теоретичним розділом.  | 19.09.2025                      |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.  | 03.10.2025                      |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.  | 25.10.2025                      |
| 5     | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел. | 15.11.2025                      |
| 6     | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.  | 22.11.2025                      |
| 7     | Подання роботи на кафедру.  | 02.12.2025                      |

5. Дата видачі завдання «2» вересня 2025 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Юлія ПРОКОПОВА**

(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Яна КОНОНЕНКО**

(ім'я, прізвище)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Лариса ТЄШЕВА**

(ім'я, прізвище)

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП.....   | 5   |
| РОЗДІЛ 1   |     |
| ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....   | 8   |
| 1.1. Сутність, класифікація та середовище функціонування організацій. ....   | 8   |
| 1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження управління організацією. ..   | 16  |
| 1.3. Дослідження еволюції теорії управління та категоризація ознак сучасної цифровізації. ....                                     | 24  |
| РОЗДІЛ 2   |     |
| АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО, ФІНАНСОВОГО ТА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" .....  | 35  |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика та історія розвитку ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" .....   | 35  |
| 2.2. Оцінка фінансового стану та результативності діяльності організації. ....   | 40  |
| 2.3. Дослідження організаційної структури та якості управління персоналом ТОВ "Комфі Трейд". ....                                  | 47  |
| 2.4. Управління організацією в умовах цифровізації на прикладі ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" .....   | 55  |
| РОЗДІЛ 3   |     |
| УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....  | 64  |
| 3.1. Ідентифікація пріоритетних напрямів удосконалення управління організацією в умовах волатильності попиту та цифровізації. .... | 64  |
| 3.2. Розробка проектних рішень щодо впровадження людиноцентричного менеджменту та ESG-стандартів. ....                             | 69  |
| ВИСНОВКИ.....  | 83  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 86  |
| ДОДАТОК А.....   | 101 |
| ДОДАТОК Б .....  | 103 |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується стрімкою цифровою трансформацією, яка радикально змінює моделі бізнесу, конкурентне середовище та внутрішні управлінські процеси. Масштаб поширення цифрових змін підтверджує світова статистика: станом на жовтень 2025 р. Інтернетом користуються 6,04 млрд людей, що становить 73,2 % населення планети [87], а в Україні 93 % громадян володіють цифровими навичками [93]. У такому середовищі для ритейл-компаній цифровізація перетворюється зі звичного інструмента оптимізації на постійну умову виживання, адже управлінські рішення дедалі більше залежать від даних, поведінкової аналітики, якості внутрішніх комунікацій та здатності персоналу працювати в цифровому середовищі. Водночас значна частина українських торговельних мереж продовжує використовувати застарілі ієрархічні моделі управління, що призводять до високої плинності кадрів, зниження фінансової стійкості та втрати конкурентних переваг у волатильному цифровому ринку.

У науковій літературі питання цифрового менеджменту здебільшого розглядаються іноземними авторами з акцентом на технологічних аспектах (П. Друкер, М. Кастельс, Е. Тоффлер, М. Портер), тоді як українські дослідження (Н. В. Герасимяк, А. А. Мазаракі, Г. Л. Монастирський та ін.) подають тему переважно фрагментарно і рідко поєднують теоретичні засади з комплексним аналізом реальної практики вітчизняних ритейлерів. Комплексні роботи, що інтегрують фінансову діагностику, організаційні особливості, поведінкові аспекти управління персоналом та імплементацію ESG-стандартів в умовах цифровізації на прикладі великої української мережі, досі залишаються недостатньо розкритими, що може зумовити актуальність роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління організацією в умовах цифровізації на прикладі ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".

Об'єктом дослідження є процес управління організацією в умовах цифровізації на прикладі ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".

Предметом дослідження постає сукупність теоретичних, організаційних, фінансових і поведінкових аспектів удосконалення системи управління торговельною компанією в цифровому середовищі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність, класифікацію та середовище функціонування організацій, понятійно-категоріальний апарат управління організацією;
- проаналізувати еволюцію теорії управління та систематизувати ознаки сучасної цифровізації;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", оцінити його фінансовий стан і результативність діяльності за період з 2020 р. по 3 кв. 2025 р.;
- дослідити організаційну структуру, якість управління персоналом та особливості цифрового менеджменту в компанії;
- ідентифікувати пріоритетні напрями удосконалення управління з урахуванням волатильності попиту та цифровізації;
- розробити проєктні рішення щодо впровадження удосконалень.

У роботі використано загальнонаукові методи дослідження (аналіз і синтез, індукція і дедукція, системний підхід), спеціальні методи економічного аналізу (горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності, розрахунок коефіцієнтів рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості), методи організаційного діагностування (SWOT-аналіз, аналіз відгуків персоналу), контент-аналіз пошукових запитів (Google Trends), а також проєктні методи (Agile та Waterfall) для розробки рекомендацій.

Елементи наукової новизни одержаних результатів полягають у:

- розробці комплексної класифікації цифровізації за чотирма взаємопов'язаними доменами (соціо-поведінковий, процесно-технологічний, інституційно-регуляторний, економічно-інноваційний);

- обґрунтуванні диференційованого підходу до управління в умовах цифровізації;

- розробці Agile-алгоритму трансформації управлінських компетенцій середньої ланки та каскадної дорожньої карти "GreenRetail 2026" для впровадження ESG-принципів у діяльність великої української ритейл-мережі.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані проєктні рішення (Agile-трансформація середньої ланки, цифрова психодіагностика, платформа Comfy Renewed, дорожня карта ESG) можуть бути впроваджені ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" для зниження плинності кадрів, підвищення фінансової стійкості та відповідності європейським стандартам сталого розвитку, а також адаптовані іншими українськими ритейлерами за бажанням.

Апробацію одержаних результатів здійснено через публікацію праць, присвячених окремим аспектам дослідження: Прокопова Ю. О., Кононенко Я. В. Роль циркулярної економіки у контексті післявоєнної відбудови України. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Полтава, 30 жовтня 2025 р.). Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 2. С. 863-865.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 16 таблиць, 11 рисунків, 6 формул, списку використаних джерел (126 найменувань), додатку А і додатку Б. Загальний обсяг роботи склав 94 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

#### 1.1. Сутність, класифікація та середовище функціонування організацій.

Теорія організації є міждисциплінарною системою наукових знань про закономірності виникнення, структуризації, функціонування, взаємодії, розвитку та трансформації соціальних організацій як відкритих систем у межах їх життєвого циклу. Американські соціологи В. Скотт та Дж. Девіс, у своїй спільній публікації "Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives", що широко окреслює вступ до організаційних досліджень, визначали об'єктом теорії організації безпосередньо самі організації та процеси на шляху до їх утворення [6]. До цього висновку доходить і Р. Дафт, розглядаючи організацію як цілісну одиницю аналізу теорії [7, 8].

У вітчизняній науці можна виділити два основні підходи до визначення об'єкта теорії організації. Перший підхід представлений у роботах Г. Л. Монастирського та широко трактує об'єкт досліджуваної теорії. Так, об'єктом постають не стільки самі організації, скільки сукупність організаційних відносин та процесів у суспільстві загалом. Центральними для аналізу стають як регульовані взаємодії, так і стихійні самоорганізовані явища. Автор підкреслює, що оскільки ці процеси властиві всім складним системам, об'єкт теорії набуває багаторівневого характеру від макрорівня (суспільство) до мікрорівня (первинні організації) [9].

Другий підхід, якого дотримуються Л. Е. Жуковська, Є. Г. Борисевич та Є. М. Стрельчук [10] є більш сфокусованим та повертає нас до організації як центральної одиниці аналізу, вбачаючи об'єкт у організаціях соціального характеру, що поєднують людей через комунікацію.

Предметом теорії організації визначені організаційні відносини у сукупності вертикальних (субординаційних) та горизонтальних (координаційних) зв'язків. Вони охоплюють як взаємодії між системою та її структурними елементами

(включно з процесами організації та дезорганізації), так і соціальні зв'язки між людьми у процесі спільної праці, що забезпечує поєднання людських і матеріальних ресурсів.

Вважається, що відмінність у підходах до об'єкта значною мірою зумовлена полісемантичним характером самого терміну "організація". Зокрема, динамічний вимір слова фіксує останнє як процес (функцію) упорядкування: цілеспрямовані дії зі встановлення, підтримання та вдосконалення зв'язків між елементами спільної діяльності. Розглянемо визначення науковцями організації як процесу (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 - Визначення організації як процесу

| Автор                 | Визначення організації як процесу  |
|-----------------------|--|
| Г. Кунц, С. О'Доннелл | це групування видів діяльності, необхідних для досягнення цілей і виконання планів, їх закріплення за відповідними підрозділами, а також забезпечення повноважень, делегування та координації [11] |
| Л. Гулік              | це встановлення формальної структури повноважень, через яку поділ роботи впорядковується, окреслюється та координується для досягнення визначеної мети [12]  |
| Г. Л. Монастирський   | це сукупність цілеспрямованих дій, що призводять до утворення необхідних зв'язків [9].   |

Джерело: [9, 11-13]

З іншого боку виокремлюють статичний аспект, у якому "організація" постає як інституційно оформлена цілісність, що виникла внаслідок упорядкування та координації спільної діяльності. У цьому сенсі доходимо до визначення останньої як соціальної одиниці (структури), тобто певної сукупності людей і ресурсів із визначеними межами членства, цілями, ролями, правилами та ієрархією. Продивимось приклади тлумачення статичної форми терміну (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 - Визначення організації як соціального утворення (об'єкта)

| Автор                               | Визначення організації як соціального утворення (об'єкта)  |
|-------------------------------------|--|
| М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі | це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей [9].                 |
| Г. Л. Монастирський                 | це внутрішня впорядкованість, узгодженість та взаємодія частин цілого, що обумовлена його побудовою та цілями [9]. |

Продовження табл. 1.2:

|                     |   |
|---------------------|---|
| Р. Дафт             | це соціальні утворення, зорієнтовані на досягнення цілей, спроектовані як свідомо структуровані та скоординовані системи діяльності, що перебувають у сталому зв'язку із зовнішнім середовищем [7]. |
| Ч. Берnard          | це система свідомо скоординованої діяльності двох або більше осіб [14].   |
| Г. Саймон, Дж. Марч | це система взаємопов'язаних соціальних поведінок багатьох учасників [15].   |

Джерело: [7, 9, 14, 15]

Проведений аналіз нормативно-правових актів українського законодавства засвідчує відсутність у національному праві уніфікованої, узагальненої дефініції поняття "організація". Так, у визначенні від Державного класифікатору України "Класифікація організаційно-правових форм господарювання" (КОПФГ) (ДК 002:2004) поняття "організація" ототожнюється з "установою" та "закладом" і визначається як організаційна структура, створена однією або кількома особами (засновниками), які не беруть участі в управлінні нею, шляхом об'єднання (виділення) їхнього майна для досягнення мети, визначеної засновниками, за рахунок цього майна. Таке формулювання містить ознаки логічної помилки тавтології *idem per idem* (що в цілому характерно українському правовому полю), визначаючи поняття "організація" через похідне "організаційна структура" та несе обмежувальний ефект, який частково нівелюється застереженням про те, що особливості правового статусу окремих видів організацій устанавлюються законом (зокрема, ст. 83 ЦК України (ред. від 05.10.2025)) [2].

Водночас, даний класифікатор пропонує другу дефініцію, що також прирівнює організацію до установи та закладу, проте конкретизує її як "організацію (установа, заклад) об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки, споживчої кооперації, тощо)" та має функціональний опис. Згідно з ним, дана категорія утворюється на власності об'єднання громадян для здійснення господарської діяльності з метою виконання їх статутних завдань [4].

Попри те, що державний класифікатор має нижчу юридичну силу порівняно із законами та кодифікованими актами, наявність таких термінологічних розбіжностей та логічних суперечностей в одному нормативному документі свідчить про відсутність єдиного, узгодженого підходу до тлумачення терміну в українському законодавстві. Дана неоднорідність вказує на відсутність у правовому полі мінімально узгодженого, концептуально нейтрального опису організації як узагальненої категорії. Це створює термінологічну невизначеність та зумовлює ризики виникнення юридичних колізій, оскільки відсутнє базове, несуперечливе визначення. Таким чином, "організація" у вітчизняному законодавстві постає як багатоаспектне, "парасолькове" поняття.

У повсякденному житті взаємодія з організаціями є сталою і майже безперервною: більшість із нас народжується в медичних установах; персональні дані фіксуються в державних реєстрах; освіта здобувається у школах та університетах; харчові продукти надходять із корпоративних агропромислових підприємств; цифрові платформи забезпечують замовлення поїздок, купівлю одягу та доставку продовольства; житло споруджується будівельними компаніями та реалізується через агентства нерухомості; фінансування потреб здійснюється через банківські установи; у разі загроз залучаються поліція та пожежно-рятувальні служби; логістичні оператори обслуговують переїзди; численні публічні органи надають суспільно значущі послуги. Велику частину активного часу громадяни також проводять у межах організацій як учасники трудових відносин. Саме тому подальший розгляд статичного образу соціальної організації вимагає переходу від простої констатації її всюдисутності до чіткої систематизації, тобто, до окреслення фундаментальних класифікаційних категорій останньої.

Однією з таких найбільш загальних категорій є модель трьох секторів суспільства, тобто найширший "парасольковий" поділ, що класифікує організації за їхніми цілями та формою власності і складається з:

- 1) публічного (державного) сектору: сукупності органів публічної влади (органів державної влади та місцевого самоврядування), а також

створених ними юридичних осіб публічного права та інших суб'єктів, що здійснюють публічні функції в інтересах громадян і суспільства. Їхня діяльність регулюється публічним правом (конституційним, адміністративним, фінансовим, та ін.), фінансується з публічних фінансів (податків, зборів та ін.) через бюджетну систему, а надання публічних послуг і розпорядження публічними ресурсами здійснюється на засадах легальності, підзвітності й відкритості.

- 2) Приватного (бізнес) сектору: сукупності суб'єктів господарювання та інших юридичних осіб приватного права, що на основі приватної власності й підприємницького ризику провадять діяльність з метою одержання прибутку. Фінансується виручкою, приватним (акціонерним або венчурним) капіталом і борговими інструментами; підзвітність визначається корпоративним правом, договірними зобов'язаннями, ринковою конкуренцією та державним наглядом (ФОП, МСП, корпорації та ТНК).
- 3) Неприбуткового (третього) сектору: сукупності об'єднань із суспільно корисною місією, інституційно відокремлених від держави та бізнесу, які не мають на меті одержання й не розподіляють прибуток між засновниками або членами. Фінансуються пожертвами, грантами, членськими внесками та платою за послуги; управляються на підставі статуту колегіальними органами та підзвітні членам, донорам, бенефіціарам і державним регуляторам, а волонтерська участь є поширеною, але не визначальною [16, 17].

Щоб поглибити аналіз, поєднаємо макрорівневу модель трьох секторів, яка визначає інституційні цілі та форми власності, з мікрорівневою типологією А. Етціоні, що описує домінуючі механізми влади й залучення учасників. Ці підходи функціонують у різних площинах і не є взаємопохідними; водночас вони взаємодоповнюють одна одну, а їх перетин формує корисну аналітичну площину

для розмірковувань. За А. Етціоні [18] виокремлюють три типи соціальних організацій:

- 1) добровільні організації: об'єднання, участь у яких ґрунтується на свідомому виборі індивіда, оскільки він поділяє спільні цінності, інтереси або переконання. Мотивація членів є моральною або ідеологічною; прикладами постають громадські рухи, благодійні фонди, релігійні громади, клуби за інтересами, професійні асоціації.
- 2) Примусові організації: об'єднання, членство у яких не є добровільним. Індивіди змушені перебувати в таких організаціях, а контроль над ними здійснюється через силу, покарання або його загрозу; прикладами є пенітенціарні установи, закриті лікувальні заклади, та ін.
- 3) Утилітарні організації: в основі цих структур лежить прагматична вигода. Люди приєднуються до них для досягнення конкретних, часто матеріальних, цілей (отримання заробітної плати). Відносини мають переважно розрахунковий характер; представлені більшістю комерційних підприємств, виробничих заводів, банківських установ, університетів.

Розгляд державного класифікатора України "Класифікація організаційно-правових форм господарювання" (КОПФГ) (ДК 002:2004) уможливив трактування його позицій як інституційних різновидів соціальних організацій (юридичних осіб та їх відокремлених підрозділів), оскільки об'єктом класифікації виступають саме організаційно-правові форми, а не цілі діяльності чи форма власності. Так, згідно з визначенням організаційно-правова форма господарювання розуміється як встановлена правом модель здійснення господарської (зокрема підприємницької) діяльності, що визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності за зобов'язаннями, порядок створення, реорганізації та ліквідації суб'єкта, систему управління, правила розподілу отриманого прибутку й можливі джерела фінансування діяльності [4].

Отже, КОПФГ представляє собою не соціологічну чи макроекономічну, а суто правничу класифікацію. Згідно з документом, організаційно-правові форми

господарювання поділені на дев'ять категорій: підприємства; господарські товариства (акціонерне товариство, адвокатське об'єднання); кооперативи; організації (установи, заклади); об'єднання підприємств (юридичних осіб); відокремлені підрозділи без статусу юридичної особи; непідприємницькі товариства; громадські об'єднання, профспілки, благодійні організації та інші подібні організації; інші організаційно-правові форми. За даним переліком організації (установи, заклади) включають в себе державні, комунальні та приватні організації; організацію об'єднання громадян; організацію орендарів та покупців, та ін. [4].

Розглянуті класифікації, від макроекономічної (три сектори) до суто правничої (КОПФГ) демонструють надзвичайне розмаїття інституційних форм, у яких існують сучасні організації. Однак, попри цю варіативність, усі вони, незалежно від форми власності, мети чи правового статусу, поділяють низку фундаментальних спільних рис. Загальними рисами організації виділяють: наявність місії та цілей, які окреслюють її призначення й орієнтири розвитку; забезпечення необхідними матеріальними, фінансовими, інформаційними та людськими ресурсами; функціонування у взаємозв'язку із зовнішнім та внутрішнім середовищем, що визначає умови її існування, впливає на прийняття управлінських рішень і формує здатність до адаптації. Внутрішнє середовище охоплює елементи організаційної структури, комунікаційні процеси, корпоративну культуру та систему взаємин між працівниками, тоді як зовнішнє середовище задає нормативні, економічні, технологічні й соціальні рамки діяльності. Важливими спільними ознаками організацій також є наявність горизонтального поділу праці, який визначає спеціалізацію підрозділів, і вертикального поділу праці, що закріплює повноваження та відповідальність між рівнями управління, а також потреба в управлінні як механізмі координації дій та узгодження інтересів. Крім формальних зв'язків, у будь-якій організації діють неформальні групи, що впливають на комунікацію, мотивацію та соціальну динаміку колективу. Сукупність цих характеристик формує базові структурні й поведінкові властивості організацій, що

дає підстави розглядати їх як соціальні системи, здатні до саморозвитку та внутрішньої гармонізації [19].

Як відомо, внутрішнє середовище організації — це сукупність умов, компонентів і факторів, які існують в межах організації і впливають на її діяльність, прийняття рішень та результати [20]. Основними елементами внутрішнього середовища є структура організації; персонал як людський ресурс; матеріальні, фінансові, інформаційні, технологічні, енергетичні, інтелектуальні ресурси; цілі та завдання; внутрішні процеси; внутрішня політика, правила та стандарти.

Не менш важливим елементом внутрішнього середовища організації постає організаційна культура, яка визначає систему цінностей, норм поведінки, стиль управління та рівень взаємної довіри в колективі. Недаремно П. Друкер зауважував, що "культура з'їдає стратегію на сніданок" [21], підкреслюючи, що навіть найефективніші управлінські рішення не матимуть результату, якщо вони суперечать панівним цінностям та установкам у середині організації.

Подібної позиції дотримується і Г. Мінцберг, який визначає внутрішнє середовище як складну конфігурацію ролей, формальних і неформальних зв'язків, норм і владних відносин, що визначають спосіб координації діяльності організації [22]. Його підхід розширює розуміння культури, трактуючи її не лише як набір цінностей, а як структурний каркас взаємодії та влади всередині організації.

У свою чергу, під зовнішнім середовищем організації розуміють сукупність умов, факторів і суб'єктів, що існують поза межами організації та впливають на її функціонування, прийняття управлінських рішень і результати діяльності, а також зазнають зворотного впливу з боку самої організації. Зовнішнє середовище формує контекст, у якому організація реалізує свою місію, визначає стратегію розвитку, структурує взаємодію з державними інститутами, партнерами, конкурентами, споживачами та суспільством у цілому.

Зовнішнє середовище організації характеризується взаємопов'язаністю та багатогранністю факторів, зміна одного з яких здатна зумовити трансформацію інших. Йому притаманні складність і різноманіття впливів, динамічність і

рухливість умов, що зумовлюють постійну адаптацію організації до нових викликів. Високий рівень невизначеності обумовлений обмеженістю та мінливістю інформації, а тісна взаємозалежність із внутрішнім середовищем підкреслює необхідність системного підходу до аналізу взаємодії організації з її зовнішнім оточенням.

Фактори зовнішнього середовища організації поділяють на фактори прямої та непрямой дії, що відповідає усталеній у світовій теорії менеджменту структурі мікро- та макросередовища. До факторів прямої дії, або мікросередовища, належать споживачі, постачальники, конкуренти, органи державної влади, законодавчі та нормативні акти, профспілки. Вони здійснюють безпосередній і постійний вплив на діяльність організації та можуть зазнавати зворотного впливу з її боку.

Натомість фактори непрямой дії, що формують макросередовище, охоплюють ширший контекст функціонування організації. До них належать геополітична ситуація, стан національної та світової економіки, рівень науково-технологічного розвитку, а також тенденції у соціальній і культурній сферах. Саме ці чинники визначають стратегічні умови, у межах яких організація реалізує свою діяльність, формує конкурентні переваги та адаптується до глобальних змін [23, 24].

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат дослідження управління організацією.

Лексема "управління" належить до активного лексичного фонду сучасної української мови, функціонуючи у сфері наукового, офіційно-ділового та публіцистичного стилів, і має багату історію, що сягає праслов'янської доби. Проведення етимологічного та семантичного аналізу слова "управління" дає змогу простежити як спадковість давньої слов'янської традиції, так і пізніші нашарування.

Зокрема, вивчення етимології терміну "управління" передбачає детальний аналіз його кореневої морфеми, що дає змогу реконструювати первісне значення

лексеми та простежити еволюцію її семантики. Корінь слова "управління" походить від праслов'янської форми "\*pravъ", яка, ймовірно, означала "прямий" [56], відображаючи первинні смислові характеристики даної лексичної одиниці. Проте, важливо враховувати відсутність писемності у носіїв праслов'янської мови [57], що мотивує на подальші дослідження трансформації даного слова у наступних історичних етапах розвитку слов'янських мов.

Так, вже у старослов'янській мові фіксується використання слова "правъ", яке набуло ширшого семантичного спектра, включаючи значення "прямий", "правильний" та "справедливий" [56]. При цьому первісне значення "прямий" зберігається, тоді як розширення семантики до понять "правильний" та "справедливий" дозволяє сучасним дослідникам простежити перші кроки формування функціональних характеристик терміну в контексті організації соціального життя старослов'янських спільнот. Розглянемо визначення поняття "управління" від видатних вчених (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 - Визначення поняття "управління"

| Автор           | Визначення поняття "управління"   |
|-----------------|---|
| А. Файоль       | ієрархічно організована діяльність, завдяки якій визначається оптимальний спосіб групування робіт, розподіл повноважень і відповідальності на різних рівнях організації [30].   |
| А. О. Дегтяр    | процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для забезпечення його ефективного функціонування і розвитку [31].  |
| Г. В. Осовська  | процес планування, організації, координації, аналізу, контролю та прийняття управлінських рішень, необхідних для досягнення цілей організації [32].   |
| А. А. Мазаракі  | діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів і об'єктів управління, що спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів і принципів управління [33].   |
| Б. А. Гаєвський | будь-яка зміна стану об'єкта, системи або процесу, яка веде до досягнення висунутої мети, що з необхідністю викликає процес приведення суб'єктивної діяльності людей у відповідність з об'єктивною їх природою і потенціалом, розкриваючи певні внутрішні і зовнішні можливості для постійного досить ефективного його використання в інтересах людей [34]. |

Джерело: [30-34]

Узагальнено, доходимо до розуміння, що поняття "управління" у сучасному науковому розумінні відображає цілеспрямований і системний вплив суб'єкта управління на об'єкт із метою забезпечення його стійкості, упорядкування, зміни

стану або поведінки відповідно до зовнішніх і внутрішніх умов та системну діяльність, спрямовану на впорядкування використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів для досягнення визначених цілей. Сутність управління полягає у свідомій організації взаємодії між тими, хто здійснює керівний вплив, і тими, на кого цей вплив спрямовано. Звідси воно набуває форми цілеспрямованого суб'єктно-об'єктного процесу, у межах якого реалізуються владні, координаційні та регулятивні функції, що забезпечують цілісність і динамічну рівновагу соціальної системи [35]. Між суб'єктом та об'єктом виникає функціональна взаємодія, яка підтримується системою прямих і зворотних зв'язків, що дозволяють адаптувати управлінський процес до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Вважається, що суб'єкт управління виступає носієм свідомої волі, знань і цілей, що забезпечують ініціювання, спрямування та контроль діяльності інших елементів системи. Ним може бути як окрема особа (керівник або менеджер), так і колектив чи інституційна структура на кшталт державної установи, підприємства або органу місцевого самоврядування. Суб'єкт управління формує стратегічні та оперативні орієнтири, визначає напрями розвитку системи, обирає методи регулятивного впливу і координує взаємодію учасників для досягнення поставлених цілей.

Об'єкт управління постає як керована підсистема, на яку спрямовується організаційний вплив суб'єкта. Дану роль можуть виконувати спільнота працівників; окремі процеси, ресурси або структурні одиниці, об'єднані в межах певної організації. Водночас організації у своєму цілісному вимірі також виступають об'єктами управління та у такому випадку зазнають регуляційного впливу з боку зовнішніх суб'єктів (наприклад, власників чи державних органів), але водночас самі лишаються суб'єктом управління по відношенню до своїх підрозділів. Об'єкт управління має внутрішню структуру, специфічні властивості та інтереси, які потребують узгодження через систему інформаційних і функціональних зв'язків. У соціальних та організаційних контекстах кінцевим

об'єктом управлінського впливу завжди залишається людина, діяльність якої становить центральну ланку управлінських і виробничих процесів.

Взаємозв'язок суб'єкта та об'єкта управління продемонстровано на схемі (рис. 1.1):

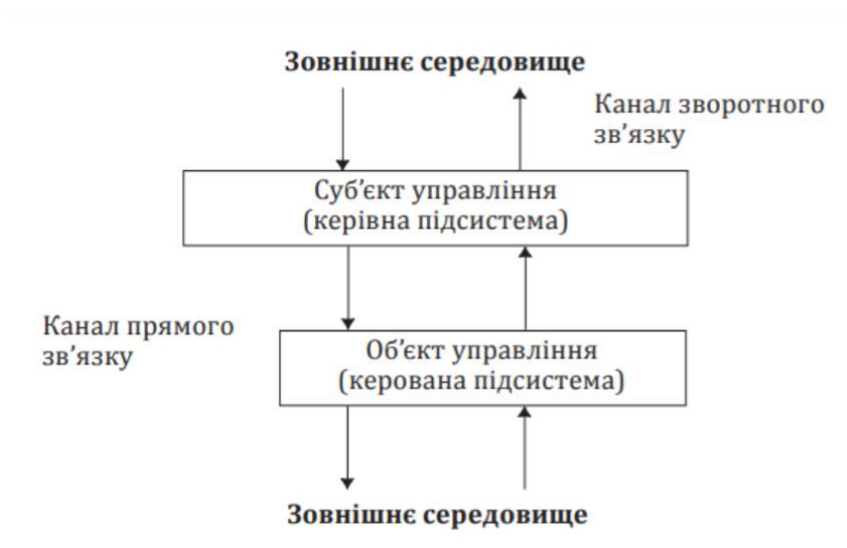


Рисунок 1.1 - Елементарна схема системи управління

Джерело: [36]

Узагальнено пояснюючи, суб'єктом управління виступає той елемент, який веде управлінську діяльність; відповідно об'єктом управління буде поставати елемент, на який дана діяльність буде спрямована. Як суб'єктам, так і об'єктам може бути властива індивідуальна (окрема фізична чи юридична особа, керівник, менеджер) або колективна (наприклад, рада директорів, орган державної влади, недержавне об'єднання, трудовий колектив) природа.

Зазначені елементи постійно знаходяться під впливом зовнішнього середовища, що можна визначити як сукупну кількість сил, що діють за межами управлінського апарату; та на які останній не має прямого впливу. Мета управління, з позиції суб'єкта, полягає у забезпеченні максимально ефективного досягнення результатів діяльності об'єкта, тоді як з позиції об'єкта вона визначається як бажаний стан або очікуваний результат його функціонування, який

формується в процесі виконання поставлених керівництвом завдань та одночасно засвоюється ним самостійно, з урахуванням внутрішніх ресурсів і умов діяльності.

У свою чергу, лексема "менеджмент" є запозиченим словом з англійської мови (англ. management), що увійшла до української лексики в XX столітті через економічні та наукові дискурси. Коренева основа міститься у латинському слові "manus" (рука); від нього походить італійське "maneggiare" (XIII – XIV ст.; означає керувати, поводитися з конем, показувати руками), яке через старофранцузьке "manegier" (XIII ст.; набуває значення "керувати справами") трансформувалося в англійське дієслово "to manage" [25-29].

Одним з перших джерел фіксації даного дієслова в англійській мові постає переклад Робертом Гітчкоком збірника італійських афоризмів Франческо Сансовіно про мораль, політику та управління справами "The Quintessence of Wit", лондонського видання Едварда Олда 1590 р. Особливість статусу збірника пояснюється тим, що його перекладач вперше використав слово "management" в англійській мові у значенні "нагляд або керівництво; застосування навичок або, турботи при маніпулюванні, використанні, обробці або контролі (речі чи людини)" [25-29].

Натомість, менеджментом у класичній управлінській літературі називають безпосередньо саме різновид управління, що стосується передусім організації та регуляції діяльності людей (індивідів, колективів, організацій) у процесі досягнення визначених завдань і цілей. Він характеризується гнучкістю, здатністю інтегрувати внутрішні ресурси організації з вимогами зовнішнього середовища, а також орієнтацією на налагодження ефективних комунікацій. На відміну від традиційного управління, менеджмент виконує не лише внутрішньо-організаційну, але й соціально-комунікативну функцію, спрямовану на стабілізацію суспільних відносин, партнерську взаємодію та забезпечення стратегічного розвитку. Розглянемо визначення менеджменту (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 - Визначення поняття "менеджмент"

| Автор(и)                                | Визначення поняття "менеджмент"  |
|---|--|
| П. Дукер                                | практика, яка дозволяє групам людей з різними знаннями, навичками та досвідом працювати разом для досягнення спільної мети [37, 38]  |
| Дж. Р. Террі                            | самостійний процес, що складається з планування, організації, спонукання та контролю; у кожному з яких використовується як наука, так і мистецтво, і який здійснюється з метою досягнення заздалегідь визначених цілей [39]. |
| М. Мескон,<br>М. Альберт,<br>Ф. Хедоурі | процес планування, організації, мотивації й контролю з метою формулювання та досягнення цілей організації завдяки праці людей [40].  |
| Х. Вайріх,<br>Х. Кунц                   | процес проектування та підтримки середовища, в якому люди, працюючи разом у групах, ефективно досягають обраних цілей [41].  |
| М. П.<br>Фоллет                         | мистецтво досягати результатів за допомогою людей [42].  |

Джерело: [37-42]

Досліджуючи сучасні тенденції трактування визначення "адміністративний менеджмент" нам вдалося дійти до висновку існування двоваріативної природи розуміння поняття. Зокрема, В. Д. Бакуменко, Л. М. Усаченко, В. І. Тимцюник та О. В. Червякова визначають адміністративний менеджмент як галузь управлінської науки, що охоплює аналіз управлінських процесів, взаємодію органів виконавчої влади та їхнє функціонування у зовнішньому середовищі [43]. І. А. Василенко асоціює адміністративний менеджмент з державним управлінням [44]. В. В. Стільник та Н. Є. Зінгаєва стверджують, що адміністративний менеджмент становить один із провідних напрямів сучасної управлінської науки, який вивчає адміністративно-розпорядчі механізми управління та базується на інституційних і нормативних засадах. Відтак, його можна тлумачити як наукову й практичну діяльність, спрямовану на забезпечення ефективного функціонування адміністративної системи [46]. Укладемо таблицю визначень даного поняття (табл. 1.5):

Таблиця 1.5 - Визначення поняття "адміністративний менеджмент"

| Автор(и)                            | Визначення поняття "адміністративний менеджмент"   |
|-------------------------------------|--|
| В. В.<br>Стільник<br>Н. Є. Зінгаєва | це один з основних напрямів сучасного менеджменту, що вивчає адміністративно-розпорядчі форми управління, який спирається не стільки на особисті якості індивідів, скільки на інститути і встановлений порядок [43]. |

## Продовження табл. 1.5

|   |  |
|---|--|
| В. Д.<br>Бакуменко, Л.<br>М. Усаченко,<br>В. І.<br>Тимцуник, О.<br>В. Червякова | це суспільна наука управління, яка вивчає державне управління, управлінські процеси, взаємовідносини між органами виконавчої влади, а також їх взаємодію зі зовнішнім середовищем [43].  |
| Л. Ю.<br>Гордієнко  | це наукова та прикладна система управління, спрямована на організацію, координацію та забезпечення діяльності адміністрації, що передбачає раціональний розподіл функцій між підрозділами, упорядкування управлінських процесів і підтримання ефективності апарату управління [43].  |
| Д. Бодді, Р.<br>Пейтон  | це управління, що спирається не стільки на особисті якості персоналу, скільки на інститути та встановлений порядок [45]  |
| С. С.<br>Велешук  | це управлінська діяльність, яка передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу, що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі [43]. |
| Н. В.<br>Герасимяк,<br>Ю. В.<br>Волинчук  | це функціональний підвид менеджменту, що націлений на організацію і забезпечення управлінського процесу, розподіл та контроль над виконанням розпоряджень на підприємстві чи організації [44].   |

Джерело: [43-45]

Надані визначення Д. Бодді, С. С. Велешука, Ю. В. Волинчука, Н. В. Герасимяк, Р. Пейтона свідчать про формування другого, інституційно-організаційного підходу до розуміння сутності адміністративного менеджменту. У межах цього підходу адміністративний менеджмент розглядається як функціональний напрям сучасного менеджменту, що охоплює діяльність організацій усіх форм власності. Його сутність полягає в організації та регламентації управлінських процесів, забезпеченні функціональної взаємодії підрозділів, підтриманні стабільності та ефективності роботи колективу. Як зазначає В. М. Пахомов [47], адміністративний менеджмент має низку характерних рис, що відрізняють його від загальної теорії управління: домінування лінійної або лінійно-функціональної структури, наявність чіткої ієрархії, формалізований порядок ухвалення рішень, розмежування повноважень через систему наказів і посадових інструкцій, а також підпорядкованість кожної посадової особи вищому рівню управління.

Названий підхід спирається не на особистісні якості керівників, а на інституційні механізми, формалізовані процедури та встановлений порядок, що забезпечують дисципліну, передбачуваність і стабільність управлінської діяльності. Це дає змогу визначити адміністративний менеджмент як функціональний напрям-підсистему сучасного загального менеджменту, що охоплює діяльність організацій усіх форм власності та передбачає організацію, регламентацію й контроль управлінських процесів в організаційно-адміністративній інфраструктурі з метою забезпечення координаційної узгодженості та ефективної взаємодії структурних підрозділів. Його зміст ґрунтується на інституціоналізації управлінської діяльності через формалізацію процесів, розробку регламентів і нормативної бази, які детермінують організаційну й ієрархічну архітектуру, канали комунікації та порядок субординації. Такий підхід, реалізований у межах окремого виду менеджменту, забезпечує дисципліну, передбачуваність, стабільність і контрольованість управлінської діяльності, сприяючи підвищенню її результативності, комунікації та порядку субординації.

Узагальнюючи наведені положення, можна констатувати, що поняття "управління", "менеджмент" та "адміністративний менеджмент" перебувають у ієрархічній співвіднесеності. Утворимо діаграму вкладених концентричних кіл, що відображає ієрархію названих елементів (рис. 1.2):

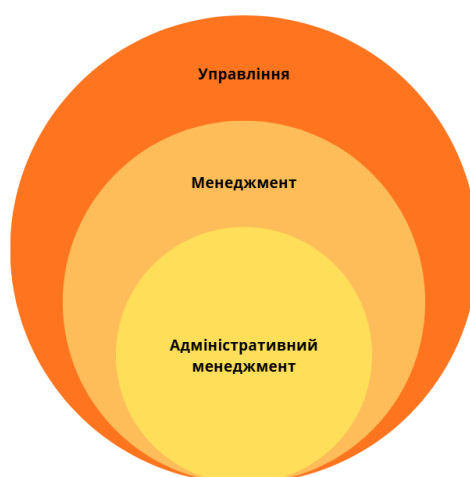


Рисунок 1.2 - Діаграма вкладених концентричних кіл ієрархії понять

Джерело: побудовано авторами за [37, 43]

Як бачимо, управління виступає найбільш широкою категорією, яка охоплює універсальні механізми впливу на різноманітні системи (від технічних до соціальних) з метою їх упорядкування та досягнення цілей стабілізації. Менеджмент, у свою чергу, є специфічною формою управління, що зорієнтована насамперед на регуляцію діяльності людей в організаційних структурах, поєднуючи внутрішні ресурси з вимогами зовнішнього середовища та надаючи вагомого значення комунікаційній складовій. Адміністративний менеджмент можна розглядати як окремий напрям менеджменту, що зосереджується на формуванні та підтриманні внутрішньо-організаційної системи через інституційні механізми, процедури та правила, забезпечуючи досягнення стратегічних завдань і підвищення ефективності діяльності організації. Таким чином, різниця між зазначеними поняттями полягає у рівні їх конкретності, предметній спрямованості та акцентах на інституційних чи комунікативних аспектах управлінської діяльності.

1.3. Дослідження еволюції теорії управління та категоризація ознак сучасної цифровізації.

Управління як особливий вид людської діяльності з'являється разом з першими штучними спільнотами (мисливською групою, сусідською громадою), тому вважається, що розвиток управлінської думки у давніх цивілізаціях відбувався паралельно з еволюцією державності [48]. У науковій літературі еволюцію управління нерідко пояснюють через концепцію управлінських революцій, під якими розуміють історичні етапи якісних змін у принципах, формах і методах управлінської діяльності, зумовлених трансформаціями соціально-економічного, технологічного чи культурного середовища [49].

Перша управлінська революція, релігійно-комерційна (IV – III тис. до н. е.), пов'язана не лише з виникненням писемності у Давньому Шумері, а й із формуванням перших систем обліку в інших центрах ранніх цивілізацій

Стародавнього Сходу. Саме поява писемних форм фіксації інформації сприяла становленню каст жерців, які поєднували духовні функції з організацією господарських робіт, обліком та розподілом ресурсів. Зокрема, уже в добу ранніх цивілізацій Стародавнього Сходу (IV – III тис. до н. е.) у Месопотамії та Єгипті формувалися перші системи адміністративного контролю, що передбачали облік ресурсів, планування виробничих процесів і нагляд за їх виконанням. Археологічні відкриття, зокрема дешифрування клинописних господарських документів шумерських міст-держав, а також розшифрування єгипетських папірусів дозволяють стверджувати, що жерці й чиновники виступали прототипами професійних управлінців, відповідальних за ведення господарського обліку й організацію суспільної праці.

Друга управлінська революція, світсько-адміністративна (XVIII ст. до н. е.), пов'язана з діяльністю царя Хаммурапі, котрий упорядкував суспільні відносини шляхом створення системи правових норм. Його закони стали основою для розвитку адміністративних і судових процедур, що регламентували життя держави. У Стародавньому Китаї за династії Чжоу (XI–III ст. до н. е.) сформувалася традиція спеціалізованої підготовки чиновників. Написи на бронзових посудинах зазначеної епохи свідчать про створення імператорами спеціалізованих шкіл для підготовки молодих чоловіків з аристократичних родин до служби як чиновників при дворі [50].

Третя управлінська революція, виробничо-будівельна (VII – VI ст. до н. е.), датується періодом правління Навуходоносора II у Вавилоні. Масштабні будівельні проекти (висячі сади, зіккурати, храмові комплекси) вимагали формування спеціалізованих груп управлінців у сферах будівництва та виробництва. Не менш показовим для становлення управлінської думки є трактат "Артхашастра" (бл. IV ст. до н. е.) Стародавньої Індії, приписуваний Каутільї. Ця пам'ятка політико-економічної літератури містить систематизовані принципи державного адміністрування: від посадових інструкцій і методів фінансового контролю до регламентації судової системи, дипломатії та воєнного мистецтва. У добу

античності управління піднімається на рівень теоретичної рефлексії, коли практичний досвід організації поліса починає осмислюватися у філософсько-політичних категоріях. Сократ наголошував на універсальності управлінських функцій, стверджуючи, що керування приватними справами не відрізняється за сутністю від керування суспільними, відмінність полягає лише в масштабах. Платон у творі "Держава" розробив концепцію ідеальної політичної організації, де функції управління розподілялися відповідно до природних якостей громадян. Арістотель у своїй праці "Політика" сформулював тезу про єдність уміння підпорядковуватися і керувати, а також визначив паралелі між управлінням домашнім господарством і державою. Ці ідеї заклали підґрунтя для формування управління як окремої сфери знання, що поєднує політичний, етичний і господарський аспекти [48]. Саме так античний період ознаменував перехід від емпіричних форм керівництва до усвідомленого теоретичного аналізу влади, організації та моральної відповідальності управлінця.

Із занепадом античної цивілізації та падінням Західної Римської імперії традиція філософської рефлексії щодо управління значною мірою перервалася: у бурхливу добу раннього Середньовіччя фокус змістився від теоретичних розвідок до суто практичних потреб формування нових державних утворень. На зміну філософському осмисленню поліса прийшла необхідність військово-адміністративної організації нових королівств і князівств. У подальшому еволюція управлінської думки відбувалася через римську правову традицію та візантійську адміністративну культуру, які поєднували античні принципи організації влади з практикою централізованого державного управління. Під впливом цих традицій відбувалося поступове накопичення власного управлінського досвіду в різних регіонах Європи, зокрема й на теренах Східної Європи, де він почав фіксуватися у писемних джерелах.

Дослідження збережених писемних пам'яток часів Київської Русі дає змогу переглянути зародження фіксації управлінських практик княжої доби на теренах України. Зокрема, окремі положення загально-державного, політичного,

економічного, освітнього і морально-виховного характеру управління знайшли відображення у джерелах зазначеного періоду. Характерним прикладом є відома літописна звістка у "Повісті минулих літ" (XI – XII стт.), де племена закликають варязького князя: "Земля наша велика і щедра, а порядку в ній нема. Ідїть-но княжити і володіти нами" [51]. Цей фрагмент не лише відтворює обставини утвердження княжої влади, а й демонструє використання тогочасних понять, близьких до категорій управління. Лексеми "княжити" та "володіти" у даному контексті семантично корелюють зі старослов'янським "правь", що в подальшій еволюції української мови трансформувалося у терміни "правління" та "управління". Важливо, що літописець фіксує не тільки сам факт політичного запрошення, а й початкове формування концептуального поля управлінської лексики, у якому владарювання постає як організуючий і нормативний процес. Як результат, вбачаємо, що уже на рівні літописного тексту простежується зародження управлінської практики як управлінського елементу державотворення.

Подібним чином "Руська Правда" Ярослава Мудрого та його нащадків (від 1016 р.) є визначальним збірником стародавнього руського права, адже постає як одне з ключових історичних джерел, яке дає змогу простежити у власних статтях особливості функціонування адміністративного апарату княжої доби, з'ясувати специфіку соціальної стратифікації тогочасного суспільства, виявити окремі аспекти фінансово-економічних відносин, а також реконструювати практики господарювання, зокрема щодо обробітку землі, застосування знарядь праці та оцінки врожайності.

Не менш важливою пам'яткою літератури Київської Русі є "Повчання Володимира Мономаха" (1117 р.), у якій відображено уявлення про належні принципи управління. У тексті закликається до працьовитості, відповідальності, постійного контролю за станом справ та самостійності правителя. Особливе місце відводиться питанням справедливого ставлення до підданих: князь наголошує — "Ні правого, ні винуватого не вбивайте і не велїть убивати його. Якщо навіть заслуговуватиме смерті, і то не погубляйте жодного християнина" [52]. Цей припис

має характер морально-етичної засади владарювання, яка визначала межі допустимого у відносинах між правителем та підданими. Також у творі "Повчання Володимира Мономаха" підкреслюється необхідність піклування про найуразливіші верстви: бідних, сиріт і вдів; а також повага до "гостей", від вражень яких залежала міжнародна репутація князівства. Отже, текст можна інтерпретувати як ранній зразок нормативно-етичного регулювання управлінської діяльності.

Подальший розвиток управлінської думки упродовж пізнього Середньовіччя, Відродження та Просвітництва відбувався у напрямі поступового відокремлення етичних і релігійних засад владарювання від раціонально-практичних підходів до організації суспільства. Зміни політичної культури Європи, поява централізованих монархій і перших форм державної бюрократії створили умови для формування нової світської управлінської парадигми. Ідеї Ніколо Макіавеллі ("Il Principe", 1513 р.) та Жана-Жака Руссо ("Du contrat social", 1762 р.) репрезентують перехід від теологічного до раціонального тлумачення влади, закладаючи підґрунтя для подальшого формування наукових підходів до управління.

Четверта управлінська революція, "індустріальна" (XVIII – XIX стт.), ознаменувала відокремлення управління від виробництва та процедур державотворення. Зародження капіталізму та промислові зрушення стимулювали становлення професійного управління як окремої сфери знань. Саме в добу індустріальної революції відбувається якісна трансформація управлінських практик: від емпіричних спроб організації праці до перших систематичних підходів, які заклали фундамент науки управління. Діяльність таких мислителів, як А. Сміта, Ч. Беббіджа, Р. Оуена та Дж. Монтгомері, стала інтелектуальною базою виокремлення управління як самостійного напрямку знань.

Так, А. Сміт у праці "An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations" (1776 р.) обґрунтував поділ праці як основу зростання продуктивності та розглянув заробітну плату як окрему економічну категорію. Ч. Беббідж у "On the Economy of Machinery and Manufacturers" (1832 р.) сформулював принцип раціональної організації виробництва, що передбачав оптимальний розподіл

завдань за рівнем кваліфікації працівників [53, 54]. Р. Оуен, реформатор трудових відносин, запровадив соціальні механізми стимулювання дисципліни на фабриках, за що його називають "батьком сучасного менеджменту персоналу". Дж. Монтгомері у праці "The Carding and Spinning Masters' Assistant" (1833 р.) наголошував на необхідності комплексного підходу до управління підприємством, який поєднує дисципліну з гуманністю.

П'ята управлінська революція (к. XIX – д. п. XX ст.), а саме "менеджерська" чи "бюрократична" ознаменувала зародження менеджменту як наукової дисципліни та професійної діяльності. В умовах Другої промислової революції з її масовим виробництвом, конвеєрними технологіями та зростанням масштабів корпорацій, логічно виникла потреба у науковій організації праці робочих та формалізації управлінських процесів керівників. Це зумовило появу перших класичних шкіл менеджменту: наукової (Ф. Тейлор, Г. Форд та ін.), що зосередилась на раціоналізації праці; адміністративної (А. Файоль та ін.), яка сформулювала універсальні функції й принципи управління; та бюрократичної (М. Вебер та ін.), що обґрунтувала раціональну ієрархічну структуру організацій. Завершенням цього етапу стала школа людських стосунків (Е. Мейо та ін.), яка вперше змістила фокус із технічних і процедурних аспектів на людський фактор, започаткувавши перехід до наступної революції.

Шоста "інформаційна" управлінська революція (д. п. XX ст. – сьогодні) знаменує собою фундаментальний злам, спричинений динамічністю змін та переходом від індустріальної до постіндустріальної, а згодом і цифрової економіки, у якій ключовим ресурсом стають знання, інформація та інновації. Під впливом інформаційно-комунікаційних технологій, глобалізації ринків і розвитку корпоративних мереж управління трансформувалося від механістичних ієрархій до децентралізованих, мережевих систем, що ґрунтуються на обміні даними та гнучкості. У цей період утвердилися кількісні, системні та поведінкові підходи, а також нові концепції стратегічного та інформаційного менеджменту (П. Друкер, М. Кастельс, Г. Саймон, Е. Тоффлер). Розвиток теорій мотивації та потреб (А. Маслоу,

Д. Мак-Грегор, В. Оучі) сприяв формуванню гуманістично-ціннісного бачення управління, у якому людський капітал розглядається як центральний чинник успіху.

Таблиця 1.6 - Еволюція управлінських шкіл, підходів і концепцій

| П'ята управлінська революція (к. XIX - д. п. XX ст.)     |                 |   |
|--|-----------------|---|
| Класична школа   |                 |   |
| Назва школи/підходу                                      | Роки заснування | Внесок представників школи/підходу  |
| Школа наукового менеджменту                              | 1880 рр.        | Раціоналізація праці, нормування, наукова організація праці (Ф. Тейлор), конвеєр (Г. Форд).   |
| Школа адміністративного (класичного) менеджменту         | 1920 рр.        | 14 принципів управління, 5 функцій менеджменту (А. Файоль).   |
| Бюрократична школа                                       | 1920 рр.        | Концепція раціональної бюрократії, формальні правила та ієрархія (М. Вебер).  |
| Поведінкова школа  |                 |   |
| Школа людських стосунків                                 | 1930 рр.        | Вплив соціально-психологічних чинників на продуктивність, готорнські експерименти (Е. Мейо).  |
| Шоста управлінська революція (д. п. XX ст. - сучасність) |                 |   |
| Школа поведінкових наук                                  | 1950 рр.        | Теорії X і Y (Д. Мак-Грегор), ієрархія потреб (А. Маслоу), двофакторна мотивація (Ф. Герцберг).   |
| Школа кількісного підходу                                |                 |   |
| Школа науки управління; школа управління операціями      | 1950 рр.        | Математичні моделі, оптимізація, теорія ігор, системний аналіз (Р. Акофф); Kanban (Т. Оно, С. Сігео); концепція бережливого управління (lean), виробнича система Toyota (TPS).  |
| Школа управління інформаційними системами                | 1950 рр.        | Управлінські інформаційні системи та кібернетичний підхід до управління (Г. Саймон).  |
| Сучасні (інтегративні) підходи та концепції управління   |                 |   |
| Гуманістично-ціннісний менеджмент                        | 1950-1990 рр.   | Управління за цілями (МВО) (П. Друкер), SMART-цілі як інструмент конкретизації цілей (Дж. Доран).   |
| Стратегічний і глобальний менеджмент                     | 1970-1990 рр.   | Стратегічне планування і аналіз середовища, конкурентні стратегії; використання SWOT-аналізу (SRI, А. Хамфрі), маркетингового комплексу 4P (Е. Дж. МакКарті) та 7P (Б. Бумс, М. Бітнер), моделі п'яти сил конкуренції (М. Портер), інструментів постановки запитань 5W/5WH. |
| Інноваційне управління                                   | 1980-2000 рр.   | Концепція підривних інновацій (К. Крістенсен), стратегія блакитного океану (В. Кім, Р. Моборн), акцент на створенні нових ринків та бізнес-моделей.   |
| Гнучке (Agile) та адаптивне управління                   | 2000 рр.        | Agile-методології, Scrum як гнучкий підхід до управління проектами (К. Швабер, Д. Сазерленд), адаптивність до змін зовнішнього середовища.  |
| CSR, ESG, DEI підходи в управлінні організаціями         | 2000 рр.        | Триєдиний підхід triple bottom line, інтеграція ESG-метрик та звітів про сталий розвиток у систему управління (Дж. Елкінгтон).  |
| Цифровізація та цифрова трансформація                    | 2010-2020 рр.   | Переосмислення бізнес-моделей під впливом цифрових технологій, концепція Четвертої індустріальної революції та цифрової економіки (К. Шваб, Д. Тапскотт).   |

## Продовження табл. 1.6

|  |               |   |
|--|---------------|---|
| Управління віддаленою роботою            | 2020 рр.      | Організація розподілених команд, асинхронна комунікація та гібридні формати зайнятості. |
| Фокус на work-life balance та well-being | 2000-2020 рр. | Баланс робота-життя та програми підтримки добробуту працівників (well-being підхід).    |

Джерело: складено авторами за [30-32, 54-58]

З періоду к. ХХ – п. ХХІ ст. менеджмент набуває інтегративного характеру: формується корпоративна соціальна відповідальність (CSR), а згодом і підходи ESG та DEI, що поєднують економічну ефективність із соціально-етичною та екологічною відповідальністю бізнесу. Одним з найпоширеніших елементів сучасності стають цифрові технології – сукупність електронних інструментів, систем і пристроїв, які створені для формування, збереження, обробки, передачі або відображення цифрової інформації [3]. Вони базуються на представленні даних у дискретній (двійковій) формі, мають програмований логічний контроль і забезпечують інтеграцію апаратних, програмних і мережевих ресурсів з метою підтримки інформаційних, комунікативних та управлінських процесів.

З'являється цифровізація (англ. digitalization) – процес насичення фізичного середовища електронно-цифровими пристроями, системами та сервісами і організації електронно-комунікаційного обміну між ними, що забезпечує інтеграцію фізичного й віртуального просторів та створює кіберфізичне середовище функціонування суспільства й економіки [3]. У прикладному вимірі цифровізація означає використання цифрових технологій для автоматизації, удосконалення та часткової перебудови наявних процесів, послуг і каналів взаємодії, не змінюючи при цьому базових цілей діяльності організацій [62].

У науковій та управлінській літературі при цьому розрізняють поняття цифровізації та цифрової трансформації. Цифрова трансформація (англ. digital transformation) представляє собою стратегічний, багатогранний соціотехнічний трансформаційний процес упровадження та інтеграції сукупності електронних інструментів, систем і пристроїв (цифрових технологій) в усі ключові сфери діяльності організацій і суспільства. Її основою постає використання даних та

мережевої комунікації, що призводить до фундаментальної зміни операційних процесів, способів функціонування інституцій і соціальних систем, моделей створення цінності та форм взаємодії, підвищуючи їхню здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища [63]. У цьому контексті цифровізація та цифрова трансформація є взаємопов'язаними, але не тотожними явищами: цифровізація забезпечує насичення процесів цифровими технологіями та їх оптимізацію, тоді як цифрова трансформація відображає ширший, цільовий вимір переосмислення логіки функціонування організацій і формування нових моделей створення цінності на основі цих технологій.

Ознаки цифровізації проявляються на усіх рівнях суспільного та економічного життя, утворюючи складну, багаторівневу систему взаємопов'язаних змін. Аналітично доцільно розпочинати опис цього процесу з мікрорівня, котрий виражений зміною поведінки, навичок та очікувань окремого індивіда, домогосподарства чи окремого працівника. Саме на цьому етапі виявляється первинне прийняття цифрових практик, що надалі масштабуються у межах організацій, ринків та інституцій. Водночас процес цифрової трансформації не зводиться до лінійного вертикального руху від мікрорівня до макрорівня. Критичною особливістю даного процесу є наявність циркулярної причинності: на відміну від лінійних моделей, між мікро- та макрорівнями формується кумулятивний цикл позитивного зворотнього зв'язку.

Ініціативи макрорівня, зокрема державні інвестиції в цифрову інфраструктуру, регуляторні реформи та галузеві стратегії, формують нові можливості на мікрорівні, що проявляються у масовому прийнятті цифрових сервісів, розвитку цифрових компетентностей та зміні поведінкових шаблонів населення. Сформована таким чином масова поведінка чинить зворотній вплив на макрорівень, зумовлюючи формування нових ринкових і соціальних норм та спонукаючи держави, компанії й інші інституції до перегляду регуляторних рамок, оновлення технологічних рішень і трансформації організаційних моделей.

Велика кількість деталізованих ознак процесів цифровізації, що супроводжують цифрову трансформацію, дозволяє сформувати фундаментальні концептуальні блоки. У цій роботі пропонується класифікація, яка умовно групує ознаки цифровізації у чотири взаємопов'язані домени, що відображають ключові виміри цифрової трансформації: соціо-поведінковий (аспект "людина"), процесно-технологічний (аспект "система"), інституційно-регуляторний (аспект "середовище") та економічно-інноваційний (аспект "результати").

Соціо-поведінковий домен (аспект "людина") охоплює все, що пов'язано з людським чинником та взаємодією між людиною та цифровою системою. Він ґрунтується на методологічному припущенні, згідно з яким цифровізація розглядається передусім як соціотехнічний процес: за відсутності прийняття, відповідних навичок та залученості людей будь-які технологічні інвестиції залишаються нереалізованими. До ключових ознак цього домену належать рівень цифрової грамотності населення, наявність і розвиток цифрових компетенцій, користувацький досвід та якість цифрових сервісів, ступінь прийняття технологій, а також цифрова доступність, соціальна інклюзія та рівність можливостей користування цифровими послугами.

Зокрема, згідно з даними DataReportal, станом на початок 2025 р. кількість користувачів інтернету в Україні досягла 31,5 млн осіб, а рівень проникнення мережі сягнув 82,4% [64]. Згідно з даними опитування Українського центру вивчення громадської думки "Соціоінформ" (2025 р.) щодня інтернетом користуються 77% українців [65].

Процесно-технологічний домен (аспект "система") об'єднує технічні, інфраструктурні та операційні активи, що становлять технологічний базис цифрової трансформації. Він описує інструменти, платформи та процеси, які безпосередньо уможливають цифрові операції та обмін даними. Ознаки цього домену охоплюють весь технологічний стек: від фізичної інфраструктури та управління даними до автоматизації процесів, інтеграції систем у платформи та забезпечення операційної стійкості.

Інституційно-регуляторний домен (аспект "середовище") визначає формальні та неформальні норми й принципи, які формують середовище прогнозованості, безпеки та довіри для цифрової взаємодії. Йдеться не лише про діяльність органів державної влади, а і про роль міжнародних організацій, професійних спільнот, галузевих об'єднань та механізмів корпоративного саморегулювання. До ключових ознак цього домену належать кібербезпека, нормативно-правове регулювання цифрових відносин, технічні стандарти, механізми сертифікації та нагляду, а також етичні принципи й рівень довіри до цифрових інституцій.

Економічно-інноваційний домен (аспект "результати") оцінює вимірюване створення цінності та вплив, що є кінцевою метою трансформації. Він виконує цільову функцію, демонструючи, як зусилля та діяльність в інших доменах (людському, системному та регуляторному) конвертуються у конкретні вигоди. До його ключових ознак належать економічні ефекти (зростання продуктивності праці, підвищення ресурсної ефективності, показники ROI), інноваційна активність, формування нових ринків і бізнес-моделей, а також соціальні ефекти та екологічна стійкість.

Як висновок, узагальнення еволюції управлінської думки дає підстави стверджувати, що менеджмент є історично зумовленою відповіддю організацій на технологічні та соціально-економічні зрушення: від емпіричних практик давнини до оформлення наукових шкіл ХХ століття. На сучасному етапі, який корелює з шостою "інформаційною" революцією, провідним детермінантом таких змін виступає цифровізація, що трансформує операційні моделі, структуру ресурсів і середовище функціонування організацій. Запропонована у підрозділі категоризація ознак цифровізації за чотирма взаємопов'язаними доменами не лише націлена на систематизацію її проявів, а і очікувано має задавати концептуальну рамку для подальшого аналізу механізмів управління організацією в нових цифрових умовах.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО, ФІНАНСОВОГО ТА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика та історія розвитку ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".

Товариство з обмеженою відповідальністю "КОМФІ ТРЕЙД" – українська юридична особа та комерційна омніканальна компанія, яка під торговою маркою "Comfy" здійснює роздрібну та оптову торгівлю електронною апаратурою побутового призначення. Компанія реалізує свою діяльність у межах єдиної торговельно-логістичної системи, представленої мережею спеціалізованих магазинів і цифровими платформами під брендом "Comfy" [66, 73].

Відповідно до інформації, отриманої з аналітичної системи YouControl [67], дізнаємося, що інші види діяльності організації зареєстровані згідно з класифікацією видів економічної діяльності (ДК 009:2010) (ред. від 04.01.2023) [5] та представлені такими угрупованнями, як G (оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів); H (транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність); J (інформація та телекомунікація); L (операції з нерухомим майном); M (професійна, наукова та технічна діяльність); N (діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування). Викладемо конкретні види діяльності (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 - Види діяльності "КОМФІ ТРЕЙД" згідно КВЕД (ДК 009:2010)

| Код | Розділи | Секції діяльності   |
|-----|---------|---|
| G   | 46.17   | Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами  |
|     | 46.43   | Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення |

## Продовження табл. 2.1

|   |       |   |
|---|-------|---|
|   | 46.46 | Оптова торгівля фармацевтичними товарами  |
|   | 47.19 | Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах   |
|   | 47.24 | Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах                                |
|   | 47.25 | Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах  |
|   | 47.26 | Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах  |
|   | 47.29 | Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах   |
|   | 47.41 | Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах                                      |
|   | 47.43 | Роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення |
|   | 47.51 | Роздрібна торгівля текстильними товарами в спеціалізованих магазинах  |
|   | 47.54 | Роздрібна торгівля побутовими електротоварами в спеціалізованих магазинах   |
|   | 47.61 | Роздрібна торгівля книгами в спеціалізованих магазинах  |
|   | 47.65 | Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах  |
|   | 47.74 | Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах   |
|   | 47.78 | Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах  |
| Н | 53.20 | Інша поштова та кур'єрська діяльність   |
| J | 58.11 | Видання книг  |
|   | 58.19 | Інші види видавничої діяльності   |
| L | 68.20 | Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна   |
| M | 73.20 | Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки  |
| N | 80.10 | Діяльність приватних охоронних служб  |
|   | 80.20 | Обслуговування систем безпеки   |

Джерело: [67]

Аналіз зареєстрованих КВЕДів (табл. 2.1) підтверджує, що ключовою компетенцією ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" є роздрібна (47.43, 47.54) та оптова (46.43) торгівля. Водночас широкий спектр інших зареєстрованих видів діяльності, зокрема у секціях Н (транспорт), J (інформація та телекомунікації), L (нерухомість) та N (охоронна діяльність), свідчить про високий рівень операційної складності. Це характеризує компанію як диверсифіковану бізнес-структуру, що самостійно покриває значну частину супутніх бізнес-процесів.

Головний офіс компанії розташований у м. Дніпро, а діяльність бренду "COMFY" здійснюється через розгалужену мережу спеціалізованих магазинів та

онлайн-платформ. Станом на 01.02.2025 мережа "COMFY" налічує 110 торгових об'єктів (магазинів) на території України, що свідчить про стійке закріплення компанії на національному ринку побутової техніки та електроніки [68]. У подальшому доцільно розглянути основні етапи становлення бренду та еволюцію його організаційної моделі в умовах цифровізації.

Так, перший магазин "COMFY" було відкрито в 2005 р. у м. Кривий Ріг. Формування компанії в її сучасному вигляді відбулося у 2007 р., внаслідок злиття підприємства С. Роніса з донецькою мережею "Побуттехніка", що належала С. Гуцул і налічувала 29 магазинів. В об'єднаній структурі, яка зберегла бренд "COMFY", С. Роніс володів 70% статутного капіталу, а С. Гуцул 30%. Новостворена компанія обрала стратегію розвитку мережі магазинів великих форматів (1,5-3 тис. кв. м), що відповідало ринковим тенденціям того періоду. Переломним етапом стала світова фінансово-економічна криза 2008-2009 рр.: на відміну від багатьох конкурентів ("МКС", "Мегамакс", "Сітіком"), які мали значне боргове навантаження в іноземній валюті і збанкрутували, "COMFY" увійшла в кризу з низьким рівнем боргових зобов'язань. Це дозволило компанії використати даний складний період як вікно можливостей для стрімкої експансії: протягом цього періоду мережа зросла на 65%, трансформувалась із регіонального гравця на всеукраїнську мережу та увійшовши до топ-4 ринку [69].

На початку 2010-х рр. компанія зосередилася на підвищенні операційної ефективності, що передбачало запозичення європейських моделей ритейлу, залучення менеджерів із міжнародним досвідом та поступовий перехід до омніканальної бізнес-моделі. Для посилення фінансової прозорості з 2011 р. було запроваджено практику щорічного аудиту фінансової звітності, підготовленої за МСФЗ (IFRS), у провідних міжнародних аудиторських компаніях "Великої четвірки" ("Deloitte", "PwC", "KPMG", "EY"). Водночас власники "COMFY" недооцінили темпи зростання сегмента онлайн-торгівлі в Україні: на тлі стрімкого розвитку гравців, що працюють виключно в інтернеті (зокрема "Rozetka"), офлайн-частина ринку залишалася сфокусованою переважно на внутрішній конкуренції та

процесах консолідації (зокрема поглинання "Ельдорадо" мережею "Технополіс" у 2013 р.). У цей період "COMFY" зберігала відносно стабільні фінансові результати та кількість магазинів, проте не досягала раніше задекларованих цілей щодо агресивного зростання.

Новим випробуванням для компанії стала тимчасова окупація РФ у 2014 р. АР Крим та окремих районів Донецької і Луганської областей, унаслідок чого "COMFY" втратила близько 25% своїх торговельних точок через значне представництво мережі на сході України. Це, разом із девальвацією національної валюти та втратою близько 300 млн грн у збанкрутілому банку "Дельта Банк", змусило менеджмент кардинально переглянути бізнес-модель. З 2016 р. компанія здійснила стратегічний розворот: відмовилася від неефективних великих форматів на користь менших (300-500 кв. м) та форматів видачі "Comfy-точка"; змінила підхід до сервісу та зосередилася на глибокій інтеграції онлайн та офлайн каналів [69]. Інвестиції у власний логістичний центр (2018 р.), новий мобільний додаток (2021 р.) та розширення асортименту (2020 р.) дозволили наростити виторг із близько 6 млрд грн у 2016 р. до приблизно 20 млрд грн у 2021 р. [70].

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну 2022 р. завдало "COMFY" значних втрат: компанія втратила частину магазинів у зонах бойових дій та пережила загибель 12 співробітників унаслідок удару по ТЦ "Амстор" у Кременчуці [71]. Через загрози безпеці центральний склад було релоковано з Київщини до Львова, тоді як головний офіс залишився у Дніпрі. Попри це, компанія змогла зберегти операційну стійкість: виторг скоротився лише на близько 16%, що було суттєво кращим результатом, ніж у конкурентів [72].

У 2023 р. "COMFY" перейшла до стратегії швидкого відновлення, відкривши 23 нові магазини та вперше перевищивши довоєнну кількість торговельних точок. Компанія зміцнила позиції найбільшого омніканального ритейлера електроніки в Україні. Так, 2024 р. став рекордним: виторг перевищив 1 млрд дол. США; частка онлайн-продажів 30%; було відкрито та відновлено 11 магазинів; суттєво зросли податкові платежі та розширені програми підтримки оборонного сектору.

"COMFY" отримала низку галузевих нагород та увійшла до переліку найбільш привабливих роботодавців. У 2025 р. компанія зберегла висхідну динаміку: виторг за перше півріччя зріс приблизно на 20% рік до року, а онлайн-сегмент зростає ще швидше. Мережа продовжила розширення в західних регіонах України, а міжнародні фінансові інституції підтвердили довіру до компанії новими інвестиційними рішеннями. "COMFY" закріпила статус одного з ключових гравців українського ринку електроніки в умовах триваючої війни.

Кількість магазинів "COMFY" з 2010 по 2025 р. включно (01.02.2025) представлено на графіку (рис. 2.1):

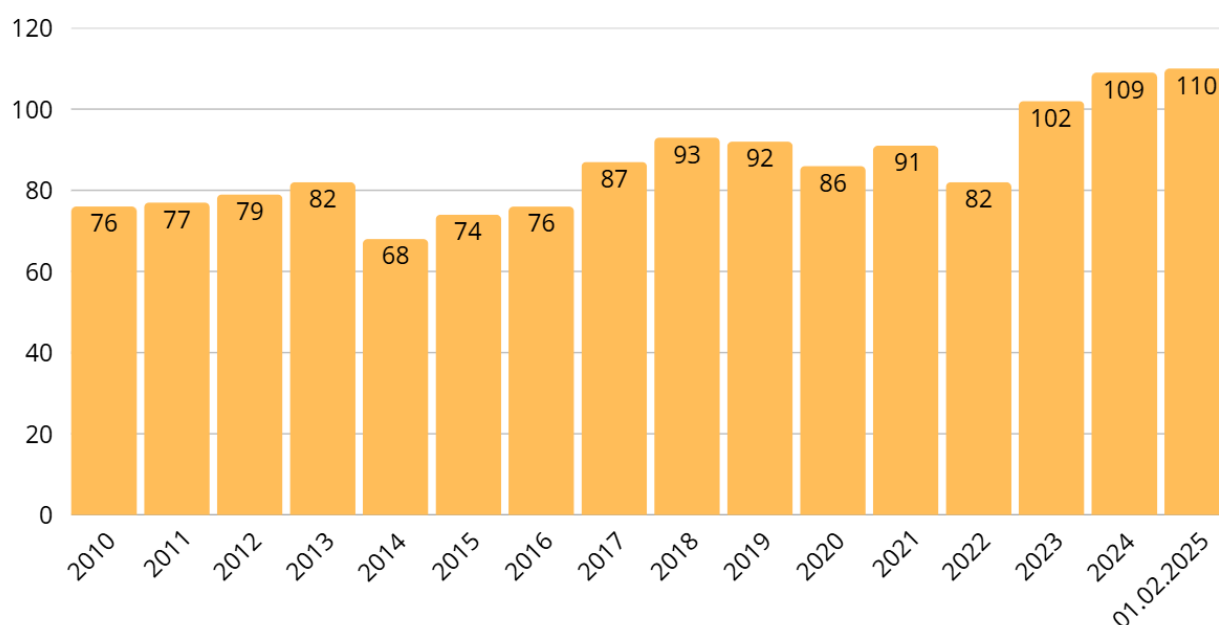


Рисунок 2.1 - Кількість магазинів "COMFY" з 2010 по 2025 рр.

Джерело: побудовано авторами за [69, 70]

У зазначений період кількість магазинів "COMFY" змінювалася циклічно: після стабільного зростання на початку декади відбулося різке скорочення у 2014 р. через окупацію РФ частини українських територій та зниження купівельної спроможності українських громадян; часткове відновлення у 2016-2019 рр. і нове падіння у 2020-2022 рр. спричинене пандемією та повномасштабним вторгненням РФ в Україну. Починаючи з 2023 р., на нашу думку компанія перейшла до фази

інтенсивного відновлення та розширення, щороку нарощуючи кількість торговельних точок і досягнувши рекордних показників у 2024-2025 рр., що свідчить про високу адаптивність і стратегічну стійкість мережі.

## 2.2. Оцінка фінансового стану та результативності діяльності організації.

Користуючись доступною інформацією звітної форми про ТОВ "Комфі Трейд" з платформи-сервісу для моніторингу реєстраційних даних українських компаній Opendatabot [73], проаналізуємо фінансові показники компанії за період 2020-2024 рр. (табл. 2.2):

Таблиця 2.2 - Фінансові показники "Комфі Трейд" 2020-2024 рр.

|                                      | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Дохід, ₴                             | 16 170 708 000 | 19 795 278 000 | 16 579 935 000 | 27 632 364 000 | 34 958 249 000 |
| Чистий прибуток, ₴                   | 80 767 000     | 23 350 000     | 2 001 000      | 40 302 000     | 25 511 000     |
| Активи, ₴                            | 4 331 768 000  | 5 206 971 000  | 4 030 799 000  | 6 775 294 000  | 8 673 336 000  |
| Зобов'язання, ₴                      | 4 225 438 000  | 4 888 765 000  | 3 800 185 000  | 6 412 049 000  | 8 306 632 000  |
| Середня зарплата до оподаткування, ₴ | -              | 22 840         | 23 719         | 24 910         | 35 311         |
| Кількість працівників                | -              | 3 223          | 3 141          | 4 262          | 4 534          |

Джерело: [73]

Для наочної демонстрації динаміки розвитку компанії у зазначений період та виявлення основних тенденцій доцільно використати графічну візуалізацію даних, наведених у табл. 2.2. Першочергово проаналізуємо результативність діяльності компанії шляхом розгляду співвідношення її чистого прибутку та доходу, що дозволить нам оцінити характер коливань фінансових результатів упродовж досліджуваних років (рис. 2.2).

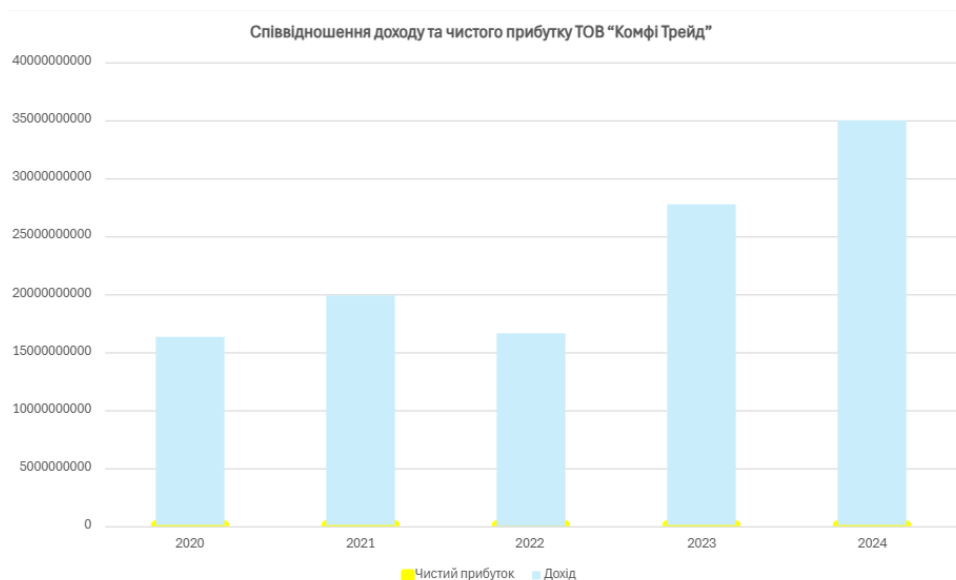


Рисунок 2.2 - Гістограма з накопиченням співвідношення доходу та чистого прибутку "Комфі Трейд" за період 2020-2024 рр.

Джерело: побудовано авторами за [73]

Побудована гістограма виявила значний дисбаланс між абсолютними значеннями доходу та чистого прибутку: візуально прибуток майже не відображається на графіку через мізерну частку у структурі виручки. Такий результат не ускладнює аналіз, а навпаки, надає підстави для уточнення масштабів розриву між показниками та перевірки коректності використаних даних. Застосуємо класичну формулу визначення чистої рентабельності продажів (net profit margin):

$$NPM = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Розрахунок значень коефіцієнта для кожного року дозволив кількісно оцінити співвідношення чистого прибутку до доходу та підтвердити наявність структурно низької частки чистого прибутку у фінансових результатах підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Розрахунок чистої рентабельності продажів (2020-2024 рр.)

| Рік  | Дохід, ₪       | Чистий прибуток, ₪ | Чиста рентабельність продажів (NPM), % |
|------|----------------|--------------------|--|
| 2020 | 16 170 708 000 | 80 767 000         | 0,499                                  |
| 2021 | 19 795 278 000 | 23 350 000         | 0,118                                  |
| 2022 | 16 579 935 000 | 2 001 000          | 0,012                                  |
| 2023 | 27 632 364 000 | 40 302 000         | 0,146                                  |
| 2024 | 34 958 249 000 | 25 511 000         | 0,073                                  |

Джерело: складено авторами за [73]

Таким чином, розрахована чиста рентабельність продажів у 2020-2024 рр. становила менше 1% у кожний із досліджуваних років (0,499% у 2020 р.; 0,118% у 2021 р.; 0,012% у 2022 р.; 0,146% у 2023 р.; 0,073% у 2024 р.). Подібний рівень маржинальності є типовим для великих мережевих ритейлерів, діяльність яких характеризується високою конкуренцією, значним операційним навантаженням (логістика, персонал, оренда, маркетинг, ІТ-інфраструктура) та низькими торговельними націнками.

Цю галузеву закономірність підтверджує приклад публічної американської корпорації, що здійснює транснаціональну діяльність у сфері омніканальної роздрібної торгівлі Walmart Inc., яка включає оптові формати в окремих операційних сегментах [74] та основою діяльністю якої постає роздрібна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами повсякденного попиту. Попри значний обсяг чистого прибутку у 2024 р. (\$15,5 млрд; +33% порівняно з попереднім роком) [75], рентабельність компанії склала лише 2,9% [76]. Згідно з даними Cascade, протягом більшої частини свого існування Walmart підтримував чисту рентабельність у межах 1-5% [77], що відповідає загальній світовій тенденції до низької маржинальності в ритейлі.

Умови, у яких здійснювало діяльність ТОВ "Комфі Трейд" у 2020-2024 рр., додатково посилюють характерно низьку для ритейлу чисту рентабельність. На фінансові результати суттєво вплинула сукупність макроекономічних чинників: глобальна економічна нестабільність після пандемії COVID-19, порушення

міжнародних логістичних ланцюгів та прискорення інфляційних процесів; повномасштабна війна РФ проти України, що спричинила падіння купівельної спроможності домогосподарств; девальваційний тиск на гривню; зростання вартості імпортованих товарів та збільшення операційних витрат бізнесу (оренда, логістика, персонал, енергоресурси). У поєднанні зі структурними особливостями роздрібною торгівлі електронікою, а саме високою конкуренцією, необхідністю утримувати широкий асортимент, низькими торговельними націнками та значним постійним операційним навантаженням ці фактори формують об'єктивні підстави для збереження чистої рентабельності на рівні, нижчому за 1%.

Проаналізуємо доступні фінансові показники за три квартали 2025 р. компанії (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 - Квартальна звітність ТОВ "Комфі Трейд" за 3 квартали 2025 р.

|                       |                  |
|-----------------------|------------------|
| Дохід                 | 25 432 096 000 ₪ |
| Чистий прибуток       | -228 263 000 ₪   |
| Активи                | 7 321 957 000 ₪  |
| Зобов'язання          | 7 199 045 000 ₪  |
| Кількість працівників | 4 234            |

Джерело: [73]

Спираючись на показники табл. 2.4, проведемо аналіз основних фінансових індикаторів характеру діяльності підприємства. Попри те, що дані охоплюють неповний рік, їх обсяг дозволяє відстежити ключові тенденції, оцінити структуру фінансування та зробити висновки щодо ефективності операційної діяльності компанії упродовж перших дев'яти місяців 2025 р. Скористаємося формулою розрахунку власного капіталу:

$$\text{Власний капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання} \quad (2.2)$$

Отриманий результат (122 912 000 грн) говорить про те, що власний капітал компанії є позитивним, але надзвичайно малим порівняно з активами (близько

1,7%), що свідчить про високий рівень боргового фінансування. Така структура робить підприємство чутливим до коливань прибутковості й зменшує його фінансову стійкість у разі збитків. Маючи розрахований власний капітал за зазначений період, стає можливо розрахувати показник фінансового левереджу організації:

$$K_{\text{Л}} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.3)$$

Отримане значення у 58,57 означає, що на 1 грн власного капіталу припадає понад 58 грн зобов'язань та вказує на критично високу боргову залежність компанії. Перейдемо до рентабельності активів за даними трьох кварталів 2025 р., розрахуємо їх рентабельність згідно з формулою:

$$K_{\text{РА}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad (2.4)$$

Від'ємний ROA (-3,12%) означає, що активи компанії працювали збитково і не забезпечили достатньої операційної ефективності. Вирахуємо оборотності активів (формула 2.5):

$$K_{\text{ОА}} = \frac{\text{Доходи}}{\text{Активи}} \quad (2.5)$$

Показник оборотності активів (3,47) свідчить про високу інтенсивність їх використання і відповідає галузевій специфіці ритейлу; та демонструє, що кожна гривня активів забезпечила 3,47 грн доходу, що підтверджує високу інтенсивність продажів. Завершальним кроком розрахуємо рентабельність власного капіталу за зазначений період трьох кварталів 2025 р.:

$$K_{\text{РВК}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \times 100\% \quad (2.6)$$

Негативна рентабельність власного капіталу (-185,71%) свідчить про те, що вкладений власниками капітал не лише не приніс прибутку, а й істотно знецінився внаслідок збитковості діяльності компанії у досліджуваному періоді.

Проведемо такі ж розрахунки з даними фінансового стану компанії за період 2020-2024 рр. Комбінуємо отриману інформацію та представимо її у табличному вигляді (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 - Коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ "Комфі Трейд" (2020-2024 рр., 3 кв. 2025 р.)

|   | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      | 2024      | 3 кв. 2025 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Власний капітал, ₴                        | 106330000 | 318206000 | 230614000 | 363245000 | 366704000 | 122912000  |
| Фінансовий левередж                       | 39,74     | 15,36     | 16,48     | 17,65     | 22,65     | 58,57      |
| Оборотність активів                       | 3,73      | 3,80      | 4,11      | 4,08      | 4,03      | 3,47       |
| Рентабельність активів (ROA), %           | 1,86      | 0,45      | 0,05      | 0,59      | 0,29      | -3,12      |
| Рентабельність власного капіталу (ROE), % | 75,96     | 7,34      | 0,87      | 11,09     | 6,96      | -185,71    |
| Чиста рентабельність продажів, %          | 0,499     | 0,118     | 0,012     | 0,146     | 0,073     | -0,897     |

Джерело: складено авторами за [73]

Проведений коефіцієнтний аналіз фінансового стану ТОВ "Комфі Трейд" за період 2020-2024 рр. та 3 кв. 2025 р. дає змогу охарактеризувати сучасний (листопад 2025 р.) стан діяльності підприємства як такий, що функціонує в умовах високої капіталомісткості, значного боргового навантаження та галузевої низької маржинальності, притаманної омніканальному ритейлу побутової техніки й електроніки. Динаміка показників свідчить про поєднання зростання операційної активності з поступовим посиленням фінансових ризиків, що особливо проявляється у проміжних результатах 3 кв. 2025 р.

Упродовж 2020-2024 рр. власний капітал підприємства зростав (106-366 млн грн), однак у 3 кв. 2025 р. скоротився до 122,9 млн грн, що спричинило різке підвищення фінансового левереджу з 22,65 у 2024 р. до 58,57 у 2025 р. (рис. 2.3). Оборотноість активів залишалася стабільно високою (3,7-4), хоча в 2025 р. дещо знизилася до 3,47. Рентабельність активів і власного капіталу була низькою протягом 2020-2024 рр., а у 2025 р. набула від'ємних значень (ROA -3,12 %, ROE -185,71 %). Чиста рентабельність продажів зберігала традиційно мінімальні значення та у 2025 р. знизилася до -0,897.



Рисунок 2.3 - Динаміка змін фінансового левереджу з 2020 р. по 3 квартали 2025 р.

Джерело: побудовано авторами за [73]

Відповідно до доступної інформації за 3 кв. 2025 р. можна констатувати наявність ознак суттєвого фінансового стресу компанії: скорочення власного капіталу за умов збереження значного позикового фінансування призвело до критичного рівня левереджу (58,57), який істотно перевищує типові для українського ритейлу значення та підвищує чутливість компанії до коливань процентних ставок, курсу гривні та споживчого попиту. Негативні значення ROA та ROE разом із від'ємною чистою рентабельністю продажів відображають операційні збитки, імовірно пов'язані з сезонним накопиченням запасів, тиском інфляції на імпорتنу продукцію, зростанням логістичних й енергетичних витрат, а

також уповільненням оборотності в умовах макроекономічної невизначеності. За відсутності повних річних даних робити остаточні висновки щодо стійкості підприємства передчасно, проте наявні коефіцієнти свідчать про потребу в антикризових заходах, зокрема оптимізації запасів, коригуванні боргової політики та посиленні ефективності омніканальних продажів.

### 2.3. Дослідження організаційної структури та якості управління персоналом ТОВ "Комфі Трейд".

Як відомо, організаційна структура ТОВ "Комфі Трейд" формує системний каркас управління компанією та забезпечує впорядкований розподіл повноважень між основними учасниками робочих процесів. Матеріал опису керівництва на сайті компанії дає підстави вважати, що за своєю природою структура останньої є ієрархічною, із чітко вираженою вертикаллю влади, де стратегічні рішення концентруються на верхніх рівнях управління, а реалізація покладається на нижчі рівні організаційної системи [78]. Така внутрішня модель очікувано сприяє підтримці узгодженості процесів та операційній дисципліні, однак остаточний корпоративний контроль над компанією реалізується через її структуру власності.

На момент листопада 2025 р. ТОВ "Комфі Трейд" є дочірньою компанією COMFY HOLDINGS LIMITED, зареєстрованої у м. Пафос, Кіпр. Відповідно до офіційних даних Єдиного державного реєстру [79], кіпрська холдингова структура володіє 100% статутного капіталу українського товариства та несе звання його єдиного засновника. По суті, така модель організації власності є типовою для великих українських мереж, що інтегровані у міжнародні бізнес-середовища та прагнуть забезпечити захищеність активів у стабільній юрисдикції. Кінцевими бенефіціарними власниками COMFY HOLDINGS LIMITED є дві фізичні особи: С. Роніс, який володіє часткою, що забезпечує непрямий вирішальний вплив (у розмірі 66,5% у володінні); та С. Гуцул з часткою 28,5% у володінні. Обидва власники мають кіпрську адресу проживання, що корелює з місцем реєстрації

холдингової компанії. Отже, система корпоративного контролю над ТОВ "Комфі Трейд" реалізується опосередковано через COMFY HOLDINGS LIMITED, яка виконує роль корпоративного центру.

Вищим елементом управлінської вертикалі компанії що розглядається постає наглядова рада, яка представляє інтереси власників та здійснює стратегічний нагляд за діяльністю виконавчого керівництва [80]. Дослідивши доступну документацію, дізнаємося, що операційне управління компанією зосереджене у руках генерального директора, який координує роботу основних функціональних напрямів і виступає ключовою ланкою в передачі управлінських рішень. Структура підпорядкувань формується за принципом класичної вертикальної організації: зверху вниз передаються управлінські команди, знизу вгору доставляють інформацію про виконання та результати. Очікується, що зазначений тип структури спроможний забезпечити певну передбачуваність, дисциплінованість та чіткість у взаємодії між підрозділами, що є безпосередньо необхідним для стабільної роботи розгалуженої мережі магазинів.

За характером внутрішнього устрою організаційну структуру компанії визначаємо функціональною, де всі управлінські процеси згруповані за спеціалізованими напрямками та представлені департаментами, кожен з яких очолюється профільним директором. Зокрема, на основі офіційних даних про керівний склад ТОВ "Комфі Трейд" [78] можна виокремити сім ключових функціональних сфер, які представлені: комерційним, фінансовим, операційним, IT, E-commerce, HR та юридичним блоками.

Комерційний напрямок відповідає за формування товарної політики, маркетингових комунікацій, цінової стратегії та позиціонування бренду. Відповідно звітування "COMFY" [78] до його складу входять комерційний директор, директор з маркетингу, директор з розвитку бізнесу та директор зі стратегічного розвитку. Хоча під час структурування розглядалася можливість віднесення функції стратегічного розвитку до операційного блоку, таке рішення визнано некоректним, оскільки стратегічний розвиток має принципово інший

горизонт планування (3-10 років) та зміст. Згідно з класичним розумінням, управління стратегічним розвитком включає формулювання корпоративного бачення і місії, розробку та коригування корпоративної стратегії, аналіз макросередовища і конкурентного оточення, а також пошук нових ринків і напрямів зростання. Отже, за своєю сутністю ці функції належать до комерційного, а не операційного блоку, оскільки визначають довгострокову траєкторію розвитку компанії в ринковому середовищі.

Натомість операційний напрям відповідає за функціонування фізичних магазинів, регіональної мережі та логістичної інфраструктури, забезпечуючи безперервність роботи торговельних процесів. Основними посадами у даній сфері стали операційний директор і директор з дистрибуції логістики.

Фінансовий блок ТОВ "Комфі Трейд" включав в себе посаду фінансового директора та головного бухгалтера, що був підпорядкований йому. Даний напрям охоплює бюджетування, управлінський та фінансовий облік, аналіз витрат і доходів, підготовку звітності (аналіз котрої був наведений у підрозділі 2.2), а також контроль за фінансовою стабільністю підприємства.

Юридичний блок представлений відповідним директором юридичного департаменту та директором департаменту безпеки та правової роботи. Дані підрозділи мають забезпечувати правовий супровід діяльності компанії, роботу з договорами та претензіями, комплаєнс, захист інтересів компанії у правовому полі, внутрішній контроль та управління корпоративними ризиками.

У свою чергу ІТ-блок включає посади ІТ-директора та Е-commerce-директора; де ІТ-департамент забезпечує підтримку та розвиток інформаційних (публічних та приватних) систем компанії, роботу CRM та ERP платформ, кібербезпеку та технічну стабільність внутрішніх процесів. У свою чергу, складова Е-commerce відповідає за безпосереднє функціонування інтернет-магазину, мобільного застосунку, онлайн-каналів продажу, управління цифровим контентом і розвиток омніканальних сервісів, що інтегрують онлайн і офлайн торгівлю в єдину систему.

Блок управління персоналом, або ж HR блок забезпечує формування та розвиток кадрового потенціалу компанії, включаючи підбір персоналу, адаптацію, навчання, оцінювання результативності та управління мотивацією. Він виконує ключову координаційну роль між усіма функціональними сферами, узгоджуючи потреби операційного, комерційного, фінансового, IT та юридичного блоків у трудових ресурсах і компетенціях. В умовах цифровізації HR-напрям відповідає за впровадження HRM-систем, розвиток цифрових навичок працівників і підтримку сучасної корпоративної культури.

Подамо організаційну структуру компанії у вигляді функціональних блоків (рис. 2.4):



Рисунок 2.4 - Схема організаційної структури ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

Джерело: побудовано авторами за [78]

Вважаємо за потрібним вказати, що виділені нами функціональні блоки не містять в собі абсолютну кількість посад, які реально існують у структурі компанії.

Так, у нашій схемі не відображено численних фахівців операційного та технічного рівня в особі продавців, касирів, консультантів, комерсантів, дизайнерів, логістів, складських працівників, спеціалістів підтримки, програмістів тощо. За такої структури має бути сформована чітка вертикаль, де весь лінійний персонал підпорядковується керівникам середньої ланки, а ті, у свою чергу, профільним директорам.

Відповідно до інформації з сайту "COMFY", на момент листопада 2025 р. у компанії працевлаштовані 4234 людини, з яких 2900 працює у магазинах; 320 на складі; 190 є кур'єрами; 210 представляють контакт-центр та 600 працюють у офісі [81]. Мінімальний вік працевлаштування складає 18 років.

Деякі працівники ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" залишають відгуки про компанію як роботодавця на таких веб-сайтах, як Indeed, Glassdoor, Vnutri.org, "Перший незалежний сайт відгуків України", DOU. Проведемо аналіз характеристики компанії від працівників (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 - Відгуки працівників ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

| Веб-сайт   | Кількість осіб, що прийняли участь в опитуванні | Середня оцінка ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" як роботодавця | Основні позитивні сторони  | Основні негативні сторони   |
|------------|---|---|--|---|
| Indeed     | 18  | 3,4/5   | Визнається лінійна корпоративна культура; вчасна виплата заробітної плати.                               | Некомпетентність топ-менеджменту; довгий кар'єрний зріст; відсутній баланс робочого часу і персонального життя.                   |
| Glassdoor  | 8   | 4,1/5   | Високий DEI; здорова організаційна культура серед колег; непогані компенсації та подарунки від компанії. | Нижчі за середнє кар'єрні можливості; непрофесіональний середній менеджмент; поганий work-life balance; забагато мульти-таскінгу. |
| Vnutri.org | 198   | 2,4/5   | Дружній, переважно молодий колектив; єдина фіксована заробітна плата.                                    | Зневажливе ставлення адміністрації до персоналу; відсутність якісного навчання нових співробітників; ненормований робочий день.   |

## Продовження табл. 2.6

|   |             |                     |   |   |
|---|-------------|---------------------|---|---|
| "Перший незалежний сайт відгуків України" | 14          | 1,4/5               | Переважно дружній колектив у магазинах; своєчасна виплата заробітної плати; можливість здобути перший професійний досвід. | Низький рівень оплати праці при високому навантаженні та неоплачуваних переробках; примус до нав'язування клієнтам непотрібних послуг; платна уніформа; відсутність реального кар'єрного зростання. |
| DOU                                       | 6           | 4,6/5               | Високий професіоналізм команд; атмосфера; якісна робоча інфраструктура; гідна оплата праці.                               | Локація офісу.  |
|   | Всього: 244 | Середній бал: 3,2/5 |   |   |

Джерело: складене авторами за [82-86]

Проведений аналіз масиву з 244 відгуків (що становить 5,4% від штату 2024 р.) вимагає врахування феномену негативного зміщення, адже більшість коментаторів є колишніми працівники лінійних посад та під час написання, ймовірно, могли бути мотивовані власним незадовільним досвідом працевлаштування. Загальний середній бал 3,2/5 є усередненим показником, що приховує глибоку поляризацію оцінок між рівнями ієрархії. Тобто, якщо низькокваліфіковані кадри (Indeed, Vnutri.org) оцінюють роботодавця в діапазоні 1,4-3,4 балів, акцентуючи увагу на перманентному операційному перенавантаженні та проблемах менеджменту, то висококваліфіковані фахівці офісу та ІТ (DOU, Glassdoor) демонструють високу лояльність даному минулому роботодавцю із рейтингами 4,1-4,6 балів, відзначаючи професіоналізм команд та комфортні умови, у яких вони працювали. Така тенденція залишається сталою і в 2025 р.: частка негативних відгуків в сегменті ритейлу сягає 60-70%, тоді як в ІТ-секторі позитивні відгуки становлять близько 80% [82-86].

На нашу думку, організаційну культуру ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" можна охарактеризувати як змішану, в основі якої переважає ієрархічний тип (за моделлю

Кемерона-Куїна). Його вплив закладає фундаментальні принципи функціонування компанії, що виражається у необхідності закладання чіткої вертикалі підпорядкування, регламентованих управлінських процесах і посиленому контролю за діяльністю персоналу. Для ритейл-напрямку та логістичних підрозділів компанії більш характерною постає саме ринкова культура, орієнтована на досягнення чітких показників ефективності (KPI), мультизадачність і низьку толерантність керівництва до помилок. Водночас у сферах інтелектуальної праці (зокрема, в офісному та IT-сегменті) простежуються риси кланової культури, що проявляються через високий рівень взаємної підтримки, відкритість до зворотного зв'язку та переважання демократичних управлінських практик. Такий розподіл типів культури дозволяє пояснити спостережувану поляризацію оцінок: сфери офісної та інтелектуальної праці є джерелом переважно позитивного досвіду, тоді як лінійні позиції демонструють зони фрустрації та критичних оцінок.

Незалежно від функціонального спрямування, у межах своїх підрозділів працівники описують наявність горизонтальних зв'язків у професійній взаємодії з колегами. Таким чином, таблиця відгуків виконує не лише інформативну функцію щодо рівня задоволеності працею, але й слугує індикатором існування стратифікованої організаційної культури. У цілому, "COMFY" демонструє переважно ієрархічну модель управління з елементами кланової та ринкової культури, що свідчить як про адаптивність компанії до викликів цифровізації, так і про відчутну диференціацію досвіду співробітників залежно від їхнього функціонального сегмента.

Змішаний характер організаційної культури ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", де ієрархічна модель співіснує з клановими рисами в офісі та ринковими підходами у продажах, очікувано створює складне управлінське середовище. Підтримка узгодженості процесів та управління такою диференційованою структурою вимагає більше, ніж просте дотримання вертикалі влади. Фактичні операційні масштаби компанії, зокрема 110 функціонуючих фізичних магазинів та штат у понад 4200 працівників у різних сегментах, а також акцентуація на постійності

явища омніканальності магазину як однієї з ключових рис постають умовами сучасності, які унеможливають ефективне управління без глибокої технологічної інтеграції.

Проведемо SWOT-аналіз для оцінки позитивних та негативних рис актуального стану компанії (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

| Strengths  | Weaknesses  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Розвинена цифрова екосистема та омніканальність;</li> <li>• ефективний маркетинг і брендинг;</li> <li>• висока адаптивність та стійкість в умовах війни;</li> <li>• висока інтенсивність продажів (коефіцієнт обертання активів 3,47 у 3 кв. 2025 р.).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Критична залежність від низько-маржинального ринку електроніки;</li> <li>• збитковість діяльності, негативні ROA/ROE та різке скорочення власного капіталу (3 кв. 2025 р.);</li> <li>• плінність кадрів та незадоволеність менеджерами середньої ланки;</li> </ul>   |
| Opportunities  | Threats   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання e-commerce та мобільного сегменту;</li> <li>• розширення використання AI та Big Data;</li> <li>• розвиток власної кур'єрської логістики.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Геополітичні виклики, зокрема повномасштабне вторгнення РФ в Україну;</li> <li>• макроекономічна нестабільність і падіння купівельної спроможності;</li> <li>• валютні та процентні ризики через залежність від імпорту;</li> <li>• висока конкуренція на ринку побутової техніки та електроніки.</li> </ul> |

Джерело: складено авторами за [78-86]

Саме тому на нашу думку, в сучасних умовах, коли роздрібна торгівля нерозривно пов'язана з омніканальністю та клієнтський і внутрішній досвід співробітників формується на перетині фізичного й цифрового просторів, безпосередньо цифровізація стає не просто функціональним блоком, а інтеграційною основою всієї системи управління.

Фактичне існування департаментів IT та E-commerce, визнання ефективності маркетингових стратегій, а також постійність використання цифрових інструментів робітниками лише підкреслює дану трансформацію. Отже, управління будь-яким сегментом компанії, від фінансів і логістики до бренд-менеджменту та персоналу, неможливо розглядати без призми цифровізації, що у свою чергу вимагає

детального аналізу того, як технології інтегруються у ключові управлінські процеси організації.

#### 2.4. Управління організацією в умовах цифровізації на прикладі ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД".

Сучасний світ вступив у фазу цифрової трансформації, що вимагає фундаментального перегляду традиційних механізмів управління. Масштаб цих змін підтверджується глобальною статистикою: станом на початок жовтня 2025 р. Інтернетом користувалися 6,04 млрд людей у світі, що еквівалентно 73,2% від загальної чисельності населення планети [87]. Це свідчить про глибоку зміну соціо-поведінкового домену, оскільки більшість споживачів інтегрована в цифровий простір, а досвід використання Інтернету, відповідно до дослідження Е. Пшибильського та М. Вуорре, позитивно впливає на задоволеність життям у 84,9% людей [88].

Технологічна інфраструктура, що є основою процесно-технологічного домену також досягла високого рівня зрілості. Домінування високошвидкісних мереж стає універсальною нормою: середній рівень покриття домогосподарств мережею 5G у Європейському Союзі становив 94,3% на кінець 2024 р. [89]. Зазначений розвиток інфраструктури безпосередньо корелює з масовим використанням цифрових інструментів в управлінських та операційних процесах. Наприклад, флагманський офісний пакет Microsoft 365 має майже 345 млн платних підписників та близько 321 млн активних користувачів у всьому світі [90], що підтверджує поширеність застосування хмарних рішень для рутинної діяльності.

Дійсно, не менш особливе значення для роздрібної торгівлі має трансформація продажів. Статистика Eurostat за 2023 р. вказує на зміну логіки економічно-інноваційного домену, адже підприємства ЄС, що здійснювали web-продажі, найчастіше використовували власні онлайн-канали (85,77% через власні веб-сайти або додатки). При цьому 45,25% підприємств поєднували власні канали

з продажами через зовнішні електронні торговельні майданчики, що чітко засвідчує домінування мультиканальної структури електронної комерції [91].

На нашу думку, національний досвід України повністю підтверджує актуальну кореляцію з зазначеними глобальними тенденціями, засвідчуючи, що ми живемо у заявлену цифрову епоху. Висока стійкість української цифрової інфраструктури, що є критичним елементом процесно-технологічного домену, стала прикладом світового рівня, адже Україна посіла перше місце у світових рейтингах завдяки розвитку технології xPON, яка забезпечує зв'язок до 72 годин без електропостачання під час блекаутів [92].

Поряд із цим, Міністерство цифрової трансформації України (МЦТУ) відзначає значний прогрес у соціо-поведінковому домені, заявляючи, що 93% українців володіють цифровими навичками [93]. Що стосується майбутніх інституційних пріоритетів (інституційно-регуляторний домен), то, відповідно до слів заступника міністра цифрової трансформації С. Прибитька, в Україні заплановано покриття значної частини території зв'язком 5G до 2030 р. [94], що, на нашу думку, окреслює чіткий вектор технологічного розвитку країни.

Попередньо у нашому дослідженні нам вдалося дійти висновку, що цифровізація представляє собою цілеспрямований процес впровадження цифрових технологій у фізичне середовище, що вже у свою чергу забезпечує автоматизацію та оптимізацію наявних процесів в організації. Дійсно, адже будь-яка сучасна організація, що прагне залишатися конкурентоспроможною, повинна використовувати цифровізацію у своє економічне, репутаційне та релевантне благо. Цей процес перетворює управління, вимагаючи від менеджменту здатності реагувати на зміни в усіх чотирьох доменах: соціо-поведінковому (навички персоналу), процесно-технологічному (інтеграція систем), інституційно-регуляторному (кібербезпека, стандарти) та економічно-інноваційному (онлайн-продажі, ROI).

Визначаємо управління організацією в умовах цифровізації як цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління із

застосуванням цифрових інструментів, цифрових даних та цифрових моделей взаємодії, з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей шляхом постійної адаптації складових організації до динамічного цифрового середовища.

Перейдемо до аналізу того, як управління організацією в умовах цифровізації реалізується на прикладі ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД". На нашу думку, сучасне керівництво в цифровому середовищі не є сукупністю ізольованих функцій; воно формується як інтегрована система взаємопов'язаних рішень, у якій будь-які зміни в одному управлінському блоці неминуче трансформують інші. Така системність дозволяє порівняти управління організацією зі стрічкою Мебіуса: конструкцією, у якій відсутня чітка межа між окремими площинами і всі елементи утворюють єдину безперервну структуру. У бізнесі роздрібної торгівлі це особливо помітно, адже стратегічні рішення щодо асортиментної політики формують вимоги до логістичних процесів; динаміка онлайн-продажів безпосередньо впливає на оперативне ціноутворення та планування запасів; а цифрові дані виступають інтегрованим аналітичним фундаментом на основі якого приймаються управлінські рішення в усіх функціональних підсистемах компанії.

Для наочності розроблено авторську модель взаємозв'язків основних видів управління в компанії відповідно 7 блоків (рис. 2.5):



Рисунок 2.5 - Модель взаємозалежності основних видів управління

Джерело: побудовано авторами за [78]

Вважаємо, що стратегічне управління виступає центральним стрижнем моделі, визначаючи пріоритети розвитку у вигляді розширення мережі та підтримки цифрових сервісів. Сім функціональних блоків утворюють єдину поверхню без чітких меж, відображаючи реалістичну практику функціонування компанії. Водночас погоджуємося з тим, що наведена модель очевидно постає спрощеним відображенням діяльності компанії, у котрій одночасно задіяні інші види управління та менеджменту (управління інноваціями, адміністративний менеджмент, проєктний менеджмент, управління якістю, та ін.), які пронизують усі блоки горизонтально.

Проведений аналіз електронних статей, публікацій, новин, оголошень та ін. джерел інформації, у яких розповідалося про організацію "COMFY" дав нам можливість оцінити зростання рівня складності управлінських процесів даної мережі. У 2010 р. населенню країни було продемонструвало послідовність переходу від традиційної моделі ритейлу даної компанії до омніканальної цифрово-орієнтованої операційної системи, в якій ключові управлінські рішення приймаються на основі даних, процесів автоматизації, наскрізної аналітики та персоналізованих клієнтських сценаріїв. Як результат, організація побудувала багаторівневу цифрову інфраструктуру, що охоплює логістику, маркетинг, фінанси, електронну комерцію, IT, HR, тощо.

Незалежно від типу професійної діяльності учасника трудового договору ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", усі працівники у спільному комунікують з використанням цифрових інструментів щоденного характеру, звичних для сучасної людини. Зв'язок між учасниками робочих відносин підтримується за допомогою використання месенджерів для текстової, голосової чи відео-комунікації між собою у спільних чатах для швидкої чи термінової комунікації. Використовуючи платформи ZOOM чи Google Meet проводяться відео-конференції. Обмін як типовими офісними файлами (MS Office, Google Docs), так і документами, сформованими у профільному програмному забезпеченні, відбувається через офіційну корпоративну електронну пошту.

Керівниця відділу рекрутингу та адаптації "COMFY" Ю. Швець зазначила, що мобільний додаток "Digital Assistant" (розробник ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД") інтегрує для кожного працівника персоналізовану карту кар'єрного зростання з планом заходів від тижня до місяця. Навчання нових співробітників відбувається у корпоративному університеті "COMFY.FEED", поширеного у формі веб-застосунку у стилі соціальної мережі [95, 96]. Велика кількість форумів та статей говорить про те, що HR-менеджери організації регулярно надсилають eNSP опитування робітникам.

Крім того, "Digital Assistant" виконує роль універсального комерційного цифрового інструмента для робітника магазину, забезпечуючи доступ до внутрішніх операційних систем компанії, включно з окремими CRM-функціями (додаток А). Через застосунок працівник може миттєво отримати інформацію про характеристики товарів, їх наявність та діючі акції, оформити продаж або доставку, прийняти оплату, відсканувати штрих-код, перевірити статус замовлення, видати електронний чек чи знайти товар у мережі магазинів [97]. Програма має більше 10 тис. завантажень, що вказує на її актуальність. Компанією також був раніше запроваджений мобільний додаток "Click&Pick", призначений для роботи з інтернет-замовленнями без прив'язки до стаціонарних робочих місць в магазинах COMFY [98].

Заступник генерального директора з дистрибуції та логістики О. Феценко в інтерв'ю RAU наголосив, що товарне переміщення у COMFY працює на базі комплексної цифрової інфраструктури: системи прогнозування попиту на основі AI, яка розподіляє товари між магазинами з урахуванням погоди та інших факторів; програмних рішень для планування маршрутів доставки; WMS-системи для управління складом і оптимізації підбору замовлень. Він підкреслив, що конкретні назви застосованих програмних продуктів не розголошуються, однак їх взаємодія формує єдину високоефективну систему, яка суттєво прискорює та підвищує точність логістичних процесів [99].

Для робітників складу компанією також був розроблений мобільний додаток "Мобільний комірник" і помічник комірника "Scankeeper." Через них працівнику вбачається можливим розміщувати клієнтські замовлення, проводити прийом автомобілів, відвантажувати доставки; проводити управління товарними запасами; вести облік товарів на складі та ін. [100, 101].

Особливе висвітлення вдалого управління комерційними процесами неможливе без зазначення внеску ІТ та E-commerce секторів, адже успіх компанії базується на розвиненій цифровій екосистемі, у центрі якої персональний досвід клієнтів, сайт та мобільний застосунок "Comfy: інтернет-магазин" [102], що збирає дані про користувачів через власну CDP-платформу компанії з 360° профілями клієнтів, понад 50 типами існуючих подій та більш ніж 100 персоналізованими сценаріями [103]. Так у 2024-2025 рр. застосування AI-інструментів Netpeak (Netpeak Semantics) дозволило скоротити час SEO-операцій приблизно на 40%; удвічі прискорити кластеризацію семантики та зменшити час редагування контенту утриті [104]. Можливо побачити, що digital-маркетинг COMFY дійсно підвищив ефективність, тому що витрати на рекламу зменшилися на 30% при зростанні трафіку на 15%. Це стало результатом переходу від рекламних кампаній, орієнтованих лише на встановлення застосунку, до моделей, що стимулюють як інсталяцію, так і покупку, дозволяючи знизити довгострокову вартість залучення клієнта. У підсумку частка продажів через мобільний застосунок зросла більш ніж удвічі відносно грудня 2023 р. [105]. Тим більш, застосунок став ключовим драйвером e-commerce: Android-трафік конвертується на 30 % краще за веб, а iOS на 20 % краще за Android, що забезпечило зниження довгострокової вартості залучення платного клієнта [106].

Фінансові, юридичні та операційні процеси COMFY також функціонують у єдиному цифровому середовищі, основою якого виступає корпоративна ERP-система Microsoft Dynamics AX. Вона забезпечує облік, бюджетування та консолідацію фінансових даних компанії [107], тоді як повсякденний документообіг, аналітика та внутрішнє переміщення документів здійснюються

через екосистему Microsoft 365 (Excel, Word, Outlook, Teams). Проводиться осучаснення фіскальних операцій завдяки впровадженню програмних ПРРО "Вчасно.Каса", що дозволяють працювати з електронними чеками в магазинах [108], а комплаєнс і стандарти фінансового контролю підтримуються через регулярні аудити для компаній "Великої четвірки". Під час взаємодії з клієнтами юристи-експерти працюють із партнерськими фінансовими установами (зокрема, АТ "Укрсиббанк", АТ "Глобус Банк" та ін.), що надають сервіси товарного кредитування. Оформлення відповідних договорів здійснюється через державний портал "Дія" із застосуванням кваліфікованих електронних підписів (КЕП), у тому числі файлових, апаратних та хмарних засобів електронної ідентифікації, передбачених чинним законодавством. Як в операційній, так і в інших діяльностях менеджерами застосовуються цифрові КРІ-дашборди.

Бренд-менеджмент компанії у 2018 р. спільно з агентством Banda провів повний редизайн бренду, центральним елементом якого став "Пуш" (рис. 2.6): адаптивний візуальний супер-матеріал, що символізує емоцію радості від покупки та формує унікальну помаранчево-зелену ідентифікацію ТМ "COMFY".

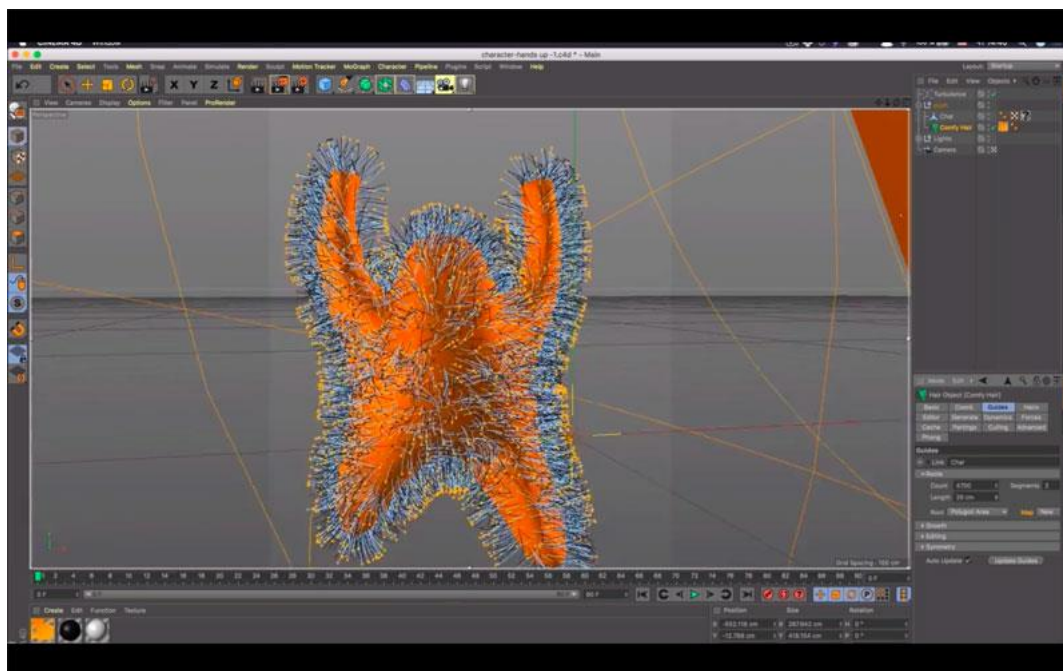


Рисунок 2.6 - Пуш як центральний елемент ре-дизайну бренду у 2018 р.

Джерело: [109]

Комплексне оновлення SMM-стратегії COMFY через перехід на унікальний контент, впровадження рубрикатора, єдиного стилю, персонажа з супер-матеріалу, інтерактивів та shopping-тегів забезпечило зростання онлайн-показників: доходи збільшилися на +193%, кількість транзакцій на +75%, а база підписників майже подвоїлась [110]. Такі результати підтверджують тези про те, що соціальна сутність SMM у контексті управління визначається активним впливом на спільноту через стратегічне планування. Як зазначається у матеріалах розроблених тез [125], управління в соціальному медіа маркетингу є поєднанням стратегічного підходу, технічної експертизи та спроможності взаємодіяти з аудиторією з метою створення цінності для бренду. В сучасних умовах воєнного часу це також вимагає від фахівців гнучкості та швидкої реакції на кризові ситуації для збереження довіри аудиторії. Водночас варто зауважити, що ефективність маркетингових комунікацій є лише одним із елементів комплексної цифрової архітектури підприємства, яка охоплює всі рівні прийняття управлінських рішень.

З метою формування цілісного уявлення про практичний інструментарій менеджменту в умовах цифровізації, а також для структурування виявлених рішень за сферами їх застосування та управлінським ефектом, нами розроблено відповідну зведену таблицю (табл. 2.8):

Таблиця 2.8 - Цифровий інструментарій управління ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

| Функціональний блок управління         | Ключові цифрові інструменти/системи  | Ефект на управління організацією   |
|--|--|--|
| Загальна цифрова екосистема ТМ "COMFY" | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Месенджери (для текстової/голосової комунікації у чатах);</li> <li>• платформи відеоконференцій (ZOOM, Google Meet);</li> <li>• корпоративна електронна пошта;</li> <li>• офісні пакети (MS Office, Google Docs).</li> <li>• системи для збору та аналітики даних, KPI-дашборди.</li> </ul> | <p>Забезпечує безперервність та швидкість управлінської комунікації незалежно від локації працівників.</p> <p>Уніфікує та прискорює документообіг, підвищуючи ефективність спільної роботи команд.</p> |
| Управління персоналом (HR) та навчання | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мобільний додаток "Digital Assistant" (персоналізована карта кар'єрного зростання);</li> <li>• корпоративний університет "COMFY.FEED" (веб-застосунок);</li> <li>• інструменти зворотного зв'язку (eNSP опитування).</li> </ul>   | <p>Дозволяє персоналізувати розвиток та навчання співробітників, підвищуючи їхню мотивацію.</p> <p>Надає менеджменту оперативний зворотний зв'язок щодо стану організаційної культури.</p>             |

## Продовження табл. 2.8

|  |  |  |
|--|--|--|
| Операційна діяльність магазинів та продажі | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мобільний додаток "Digital Assistant" (доступ до CRM-функцій, інформація про товари, оформлення продажів/доставки, сканер штрих-кодів, електронні чеки);</li> <li>• мобільний додаток "Click&amp;Pick" (робота з інтернет-замовленнями в магазині).</li> </ul>  | <p>Надає лінійному менеджменту миттєвий доступ до операційних даних для прискорення обслуговування клієнтів.</p> <p>Забезпечує ефективну реалізацію омніканальних процесів безпосередньо в торговій точці.</p> |
| Логістика та складське господарство        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Система прогнозування попиту на основі AI;</li> <li>• програмні рішення для планування маршрутів доставки;</li> <li>• WMS-система (управління складом);</li> <li>• мобільні додатки для персоналу складу ("Мобільний комірник", "Scankeeper").</li> </ul>   | <p>Автоматизує та оптимізує рух товарних потоків, підвищуючи точність та швидкість логістичних операцій.</p> <p>Мінімізує вплив людського фактора на управління запасами.</p>                                  |
| E-commerce, маркетинг та IT                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Веб-сайт компанії;</li> <li>• мобільний застосунок "Comfy: інтернет-магазин";</li> <li>• власна CDP-платформа (профілі клієнтів 360°, персоналізовані сценарії);</li> <li>• AI-інструменти Netpeak (для SEO-операцій та семантики);</li> <li>• Інструменти SMM (shopping-теги, інтерактиви).</li> </ul> | <p>Забезпечує перехід до управління на основі даних (DDM) для персоналізації клієнтського досвіду.</p> <p>Підвищує ефективність маркетингових витрат завдяки автоматизації рутинних процесів.</p>              |
| Фінанси, юридичне забезпечення та контроль | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративна ERP-система Microsoft Dynamics AX (облік, бюджетування);</li> <li>• програмні ПРРО "Вчасно.Каса" (електронні чеки);</li> <li>• державний портал "Дія" (використання КЕП для договорів);</li> <li>• цифрові KPI-дашборди.</li> </ul>  | <p>Гарантує прозорість фінансового обліку та оперативний контроль досягнення цілей через дашборди.</p> <p>Прискорює юридичне оформлення зовнішніх та внутрішніх угод.</p>                                      |

Джерело: складено авторами за [97-110]

Як висновок, важливо зазначити, що різні фази життєвих циклів сучасних компаній проходять через цифровізацію не стільки завдяки цифровим інструментам, скільки безпосередньо через зміну управлінської практики, що відбувається наразі. Інформаційне, цифровізоване суспільство XII ст. стає наслідком і одночасно символом становлення нової управлінської парадигми, де логіка прийняття рішень формується через інтеграцію та аналіз великих масивів даних із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту, замінюючи традиційні підходи.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

3.1. Ідентифікація пріоритетних напрямів удосконалення управління організацією в умовах волатильності попиту та цифровізації.

Результати проведеного у другому розділі кваліфікаційної роботи аналізу стану управлінської та операційної діяльності ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" дають підстави стверджувати: попри беззаперечно високий рівень цифрової зрілості компанії, у її функціонуванні все ж зберігається низка системних диспропорцій. Фактично, ці проблеми формують критичні управлінські обмеження та, як наслідок, стримують загальну ефективність організації в умовах тотального поширення цифровізації в Україні та світі.

Насамперед, викликає занепокоєння стан фінансової архітектури підприємства, що демонструє ознаки надмірного навантаження. Зокрема, йдеться про надзвичайно низьку чисту маржу, яка де-факто протягом багатьох років флюктує в діапазоні менше 1%, а також про тривожну тенденцію до зниження власного капіталу у I–III кв. 2025 р. До того ж, фіксуються негативні значення ROA та рентабельності продажів на тлі залежності від низько-маржинального ринку техно-ритейлу. З огляду на це, складається враження, що управління фінансовими потоками, ризиками та структурою капіталу потребує значно глибшого, можна сказати, радикального стратегічного контролю з боку топ-менеджменту. Адже наявні фінансові результати виглядають наслідком не лише об'єктивних ринкових тенденцій, але й, імовірно, браку цілісного, системного управлінського підходу.

Паралельно з цим, не менш гостро постає проблематика у сфері управління персоналом. Варто відзначити, що висока плинність кадрів, численні негативні відгуки про роботу менеджерів середньої ланки та порушення принципів підтримувального робочого середовища свідчать про ознаки системного

професійного вигорання співробітників. Специфіка роздрібно́ї торгівлі, коли персонал тривалий час виконує робочі завдання у форматі постійної фізичної присутності в торговельному залі протягом 10-11 годин, формує значне психофізіологічне навантаження. Проте у поєднанні з відсутністю продуманої адаптаційної HR-стратегії це створює враження фрагментованого управління людським капіталом. Особливу складність становить середня управлінська ланка, яка за своєю природою має бути комунікаційним та мотиваційним мостом між стратегією та операційними процесами, але часто виявляється найуразливішою частиною системи. Токсична поведінка окремих менеджерів та неефективна комунікація підривають внутрішню корпоративну культуру та операційну стійкість компанії.

Окремої уваги заслуговує той факт, що суттєвим управлінським недоліком є відсутність екологічної або ширшої ESG-звітності. В умовах сучасної цифрової економіки, де транспарентність та орієнтація на європейські стандарти є імперативом, ігнорування відкритої екологічної інформації виглядає як прояв управлінської інерційності. Для компанії, що оперує товарами з високим екологічним слідом, ця прогалина є особливо симптоматичною і може свідчити про недостатню стратегічну орієнтацію на довгострокову стійкість.

Звісно, не можна ігнорувати і той фактор, що на діяльність COMFY істотно впливають екзогенні загрози, зокрема геополітичні ризики, зумовлені повномасштабною агресією РФ проти України. Вплив даних чинників є системним: вони позначаються не лише на логістиці чи управлінні витратами, а й дестабілізують усі ключові сектори операційної діяльності від постачання та складської інфраструктури до персоналу, фінансового планування й формування попиту.

Підсумовуючи вищевикладене, стає зрозумілим: управління організацією в епоху цифровізації не може зводитися виключно до імплементації технологій. Навпаки, враховуючи глобальний перехід до концепції Industry 5.0, яка, згідно з дослідженням "From Industry 4.0 to Industry 5.0: The Transition to Human-Centricity

and Collaborative Hybrid Intelligence" [111], визначає саме людиноцентризм як нову управлінську парадигму; та потребує комплексного підходу, що поєднує цифрову модернізацію з ревізією управлінських практик, трансформацією ролі середнього менеджменту та інституалізацією культури сталого розвитку. Зазначені вектори і ляжуть в основу пропозицій, що будуть розглянуті.

Хоча точна статистика продажів ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" є комерційною таємницею, цифровий слід компанії дозволяє реконструювати логіку управління попитом. Проведений аналіз динаміки пошукових запитів у Google Trends за 2024 р. (рис. 3.1) виявив чітку сезонну циклічність, яка є основою для тактичного планування.

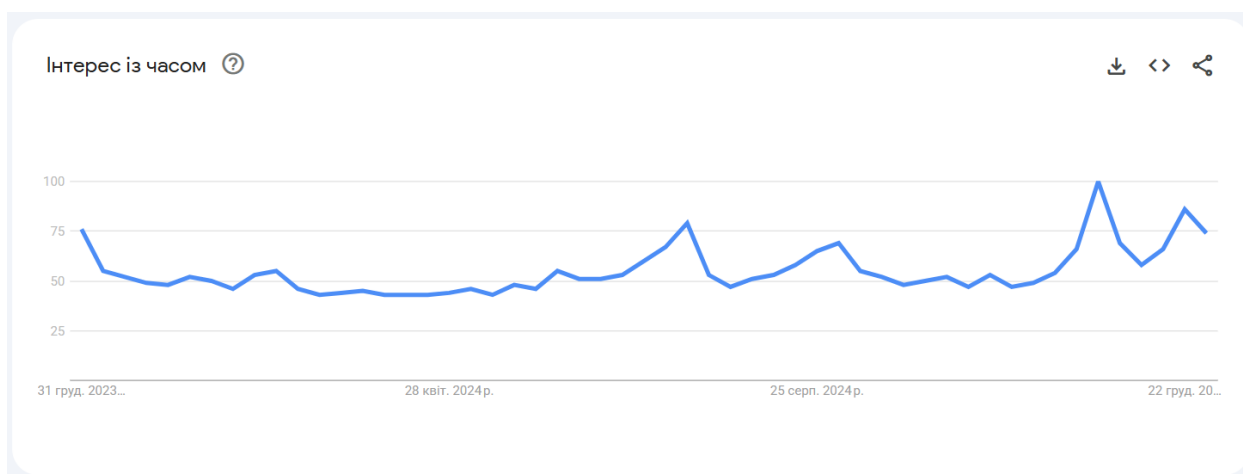


Рисунок 3.1 - Статистика пошуку мережі магазинів COMFY у період 2024 р. від Google Trends

Джерело: [112]

Як бачимо, аналіз динаміки пошукових запитів у Google Trends 2024 р. демонструє чітко виражені сезонні хвилі попиту на COMFY: літню (пік 20 липня), передосвітню (пік 7 вересня), хвилю чорної п'ятниці (пік 30 листопада), хвилю святкування дня святого Миколая та різдвяно-новорічну хвилю (пік 28 грудня). Кожна з них відповідає логіці поведінки споживачів та характерним промо-кампаніям роздрібного ритейлу, тому вважаємо саме цей період критичним для вирівнювання фінансових показників року.

Стратегічне управління очікуваннями як основа кампаній 4 кварталу на нашу думку базується на принципах, сформульованих ще Едвардом Бернейсом та полягаючих у тому, що завданням бізнесу є не очікування на появу настрою у клієнта, а його конструювання [113]. Цей підхід, відомий як "Christmas Creep", наочно простежується у візуальній комунікації Comfy, де елементи новорічної атрибутики інтегруються у рекламні сюжети ще на етапі осінніх розпродажів (додаток Б).

Така візуалізація дозволяє комерційному управлінню компанії максимізувати прибуток та кількість точок контакту зі споживачем, адже збільшення часового вікна продажів надає більше можливостей для взаємодії. Психологічним підґрунтям такої стратегії є механізм отримання задоволення: згідно з дослідженням університету Карнегі-Меллона [114], рівень емоційної сатисфакції людей від передчуття події є вищим, ніж від самої події. Таким чином компанії монетизують саме період очікування, трансформуючи емоційний підйом у стабільно високі показники продажів протягом усього четвертого кварталу.

Логічним продовженням цієї психологічної стратегії є цифрова адаптація до структури попиту. Спираючись на дослідження InWeb [115] та внутрішню аналітику, управлінська команда Comfy реалізує каскадну модель продажів: від "прогріву" у жовтні через категорію адвент-календарів до максимальної конверсії відкладеного попиту у Black Friday. Фінальним етапом є грудневий фокус на швидкій логістиці, адже за даними Monobank, 44% українців готові витратити значну частину бюджету саме в останні 10 днів року (рис. 3.2).

## Мислення покупців під час пікового сезону покупок

WInweb

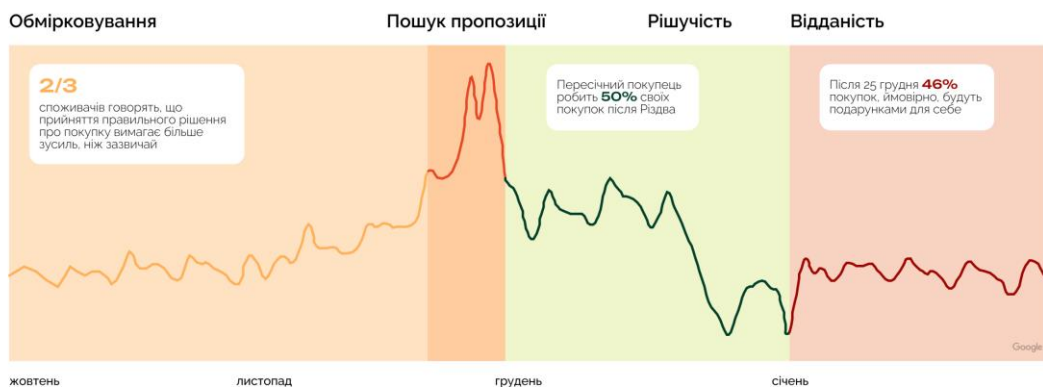


Рисунок 3.2 - Мислення покупців під час пікового сезону покупок

Джерело: [115]

Для технічного забезпечення цих процесів в умовах цифровізації застосовуються конкретні інструменти управління ефективністю. По-перше, мобільний застосунок став центром екосистеми лояльності: він дозволяє знизити вартість залучення клієнта (CAC) шляхом заміни дорогої реклами на безоплатні push-повідомлення для 3+ мільйонів користувачів (наприклад, через механіку згораючих "Comfy-балів"). По-друге, відбувається глибока фінтех-інтеграція: розуміючи зниження купівельної спроможності, Comfy впровадила оформлення виплат частинами в "один дотик", що у високий сезон забезпечує 40-50% продажів і рятує середній чек. І, по-третє, критичним фактором стає омніканальна логістика: сервіс "забери сьогодні" перетворює магазини на мережу мікроскладів, що дозволяє впоратися з піковим навантаженням і гарантувати клієнту товар "під ялинку". Отже, успіх у 4 кварталі 2025 р. комерційної організації залежить не лише від асортименту, а і від цифрової спроможності системи опрацювати сформований рекламою попит через автоматизацію маркетингу, фінансів та логістики.

Підсумовуючи аналіз, можна стверджувати, що в умовах цифровізації саме технологічна екосистема виступає ключовим компенсаторним механізмом, який дозволяє ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" нівелювати фінансові розриви та низьку маржинальність за рахунок пікових продажів 4 кварталу. Фактично, компанія

успішно вирішила задачу технічного управління продажами: вона вміє "конструювати" попит (за Бернейсом) та ефективно його обробляти.

Однак, слід визнати критичний управлінський ризик: цифрова зрілість маркетингу та продажів значно випереджає зрілість організаційного менеджменту. Успішна рекламна кампанія здатна залучити клієнта один раз, але токсична комунікація в магазині або відсутність цінностей (ESG) здатні назавжди його відштовхнути. На нашу думку, покладатися виключно на сезонні "цифрові допинги" без вирішення фундаментальних проблем людського капіталу є стратегією виживання, а не лідерства. Саме тому фокус вдосконалення має зміститися з технологій продажів на технології управління людьми та репутацією, що і стане предметом розробки у наступному підрозділі.

3.2. Розробка проектних рішень щодо впровадження людиноцентричного менеджменту та ESG-стандартів.

Фундаментальним бар'єром для підвищення ефективності ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" постає існування застарілої моделі управління середньої ланки, яка вступає в конфлікт з вимогами цифрової екосистеми. Аналізуючи управлінський цикл крізь призму класичної теорії А. Файоля, можна констатувати диспропорцію у виконанні п'яти базових функцій (планування, організація, мотивація, координація та контроль). В умовах цифровізації функції планування та контролю дедалі більше автоматизуються (ERP-системи, CRM, дашборди), тоді як функція мотивації та координації залишається виключно людською прерогативою. Однак саме тут і спостерігається найбільший провал.

Менеджери середньої ланки, згідно з моделлю управлінських ролей Г. Мінцберга, повинні балансувати між трьома групами ролей: міжособистісними, інформаційними та ролями прийняття рішень. Натомість, аналіз відгуків персоналу та показників плинності кадрів свідчить про те, що менеджери COMFY фокусуються на адміністративних функціях, ігноруючи роль "лідера", яка

відповідає за натхнення та розвиток команди. Це підтверджується глобальною статистикою Gallup (2023 р.): менеджери відповідальні за 70% варіативності у залученості співробітників [116]. Тобто, низька продуктивність лінійного персоналу є прямим наслідком некомпетентності їхніх керівників.

Варто детальніше зупинитися на феномені так званої "замороженої середньої ланки". Вважається, що у сучасній теорії управління організацією в умовах цифровізації саме середній менеджмент часто стає бар'єром, який не пропускає стратегічні ініціативи топ-менеджменту "вниз" до виконавців і не передає реальні проблеми "вгору" до вищого керівництва. Для ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" це критична вразливість, адже тут цифрова трансформація вимагає швидкості; натомість менеджери, які звикли до бюрократичних процедур, підсвідомо саботують зміни, сприймаючи нові цифрові інструменти, наприклад, автоматизовані графіки змін або чат-боти для навчання, як загрозу власному авторитету. Замість того, щоб стати фасилітаторами цифрових змін, вони перетворюються на наглядачів, які намагаються контролювати те, що вже контролює алгоритм. Це створює подвійний тиск на лінійний персонал: з одного боку існують вимоги CRM-системи, з іншого продовжують давити суб'єктивні вимоги менеджера, котрі часто суперечать одне одному. Така управлінська ускладненість призводить до когнітивного дисонансу у продавців та різкого падіння їхньої мотивації.

На нашу думку глибинною причиною такої ситуації є домінування застарілої управлінської парадигми, яку Д. МакГрегор класифікував як "Теорія X". Вона базується на припущенні, що працівники є пасивними, ледачими та потребують жорсткого нагляду. У цифровому ритейлі, де сервіс вимагає емпатії та швидких рішень, такий підхід є деструктивним. Альтернативна "Теорія Y" (працівники само-мотивовані та прагнуть розвитку) успішно реалізована у світових лідерів на кшталт Netflix та ТНК Walmart Inc., які побудували "культуру свободи та відповідальності", що дозволило їм масштабуватися без втрати якості сервісу.

Отже, проблема менеджменту середньої ланки COMFY полягає у відсутності гнучкості, тому що його представники часто застосовують однаковий стиль

директивний управління по відношенню до усіх типів співробітників, від стажера до досвідченого експерта. Відповідно до моделі Херсі-Бланшара, менеджер повинен володіти чотирма стилями: директивним (для новачків), наставницьким, підтримуючим та делегуючим. Наразі в компанії спостерігається перекис у бік директивного (імперативного) стилю навіть щодо досвідчених працівників. Вважаємо, що це вбиває ініціативу у команді через сценарій, у якому співробітник знаючий товар краще за менеджера, змушений виконувати дріб'язкові вказівки, що сприймається як зневіра у оплачуваний професіоналізм. На нашу думку впровадження диференційованого підходу дозволить вивільнити управлінський ресурс, зупинить поширення мікро-менеджменту професіоналів і надасть змогу менеджерам приділяти час навчанню новачків.

Така зміна парадигми є обґрунтованою з погляду теорії, адже в умовах цифрової економіки персонал виступає носієм інтелектуального капіталу, який розглядається як авансована вартість, що приносить дохід. Більшість вчених акцентують увагу на тому, що інтелектуальний капітал необхідно розглядати через здатність створювати нову вартість, а його вдале управління фактично створює ще більше капіталу для розвитку компанії [126]. Відповідно, перехід до наставництва дозволяє трансформувати знання та досвід окремих працівників у реальний економічний актив підприємства, замість того щоб пригнічувати їх надмірним контролем.

Так, економічні наслідки "Теорії X" в Comfy найкраще описує концепція психологічної безпеки від Е. Едмондсон (публікування у HBS) [117]. Відповідно тезі, в умовах страху люди приховують помилки і не пропонують ідей, що означає приховані збитки для обговорюваної організації від незадоволених клієнтів, яких погано обслужили залякані продавці до втрати талановитих кадрів. Це корелює з висновками масштабного дослідження Google (Project Aristotle), яке довело: ефективність команди залежить не від того, хто в ній працює, а від того, чи почувуються вони безпечно [118].

Варто зазначити, що розвиваючи тему безпеки, неможливо оминати концепцію емоційного інтелекту, популяризовану свого часу Д. Гоулманом. У сучасному менеджменті саме емоційний інтелект визнається вагомим фактором успіху лідера, ніж класичний коефіцієнт інтелекту. Зокрема, для менеджерів торговельних залів високий рівень емоційної компетентності є професійною необхідністю, оскільки робочий процес відбувається в зоні підвищеного напруження через часті конфліктні ситуації з клієнтами та пікові навантаження. Проте, на жаль, поточна практика відбору кадрів фокусується переважно на "hard skills", таких як знання товару чи касова дисципліна, тоді як "soft skills" часто залишаються поза увагою.

Слід розуміти, що менеджер із низьким рівнем емпатії фактично не здатен розпізнати ранні ознаки вигорання у підлеглому. Відповідно, тиск на кількісні показники при ігноруванні емоційного стану команди, хоч і може дати короткостроковий приріст продажів, у довгостроковій перспективі неминуче призводить до руйнування колективу. Тому трансформація системи управління повинна включати обов'язковий розвиток ключових компонентів емоційного інтелекту, а саме самосвідомості, самоконтролю, емпатії та вміння керувати стосунками.

Крім того, важливим вектором удосконалення комунікації має стати перехід до культури "радикальної відвертості", яку описала К. Скотт. Наразі ж у комунікаціях середньої ланки досліджуваної компанії спостерігаються дві деструктивні крайнощі, а саме "руйнівна емпатія", що проявляється у замовчуванні проблем, або ж "образлива агресія" у вигляді публічної критики. Основна мета нової політики полягає в тому, щоб навчити менеджерів гармонійно поєднувати особисту турботу з прямим викликом. Іншими словами, керівник має право критикувати роботу, проте робити це слід виключно у формі допомоги. У сучасному цифровому середовищі це доцільно реалізовувати через регулярні індивідуальні зустрічі, які мають стати стандартом на противагу спорадичним адміністративним викликам.

З огляду на зазначені ризики, стає очевидним, що вирішення проблеми "токсичного менеджменту" є неможливим без використання сучасних цифрових інструментів аналітики персоналу. Це передбачає відхід від інтуїтивного підбору менеджерів до підходу, що базується на об'єктивних даних, а сам процес має спиратися на два ключові інструменти:

- 1) запровадження цифрових інструментів психодіагностики з опорою на міжнародно визнані моделі оцінювання особистісних характеристик, зокрема Big Five та DISC, створює можливість формувати робочі команди на основі об'єктивних даних щодо психологічної сумісності, а не інтуїтивних припущень.
- 2) Гейміфікований асесмент, що передбачає впровадження ігрових симуляцій на планшетах під час найму або атестації замість застарілих анкет. Такий підхід дозволяє виявити схильність кандидата до деструктивної поведінки ще до того, як він отримає владні повноваження.

Щодо організаційної механіки впровадження змін, то ініціатором має виступити топ-менеджмент компанії, оскільки культурна трансформація завжди починається з вищого керівництва. Для реформування середньої ланки пропонуємо застосувати Agile-стратегію ітеративних змін, що реалізується у три послідовні етапи (табл. 3.1):

Таблиця 3.1 - Agile-алгоритм трансформації управлінських компетенцій середньої ланки ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

| Етап (спринт)   | Часові рамки | Ключові дії та заходи   | Інструментарій та очікуваний результат  |
|---|--------------|---|---|
| Етап 1.<br>Діагностика<br><br>(спринт 1-2)            | 2-3 тижні    | 1) Запуск анонімного опитування персоналу.<br>2) Оцінка менеджерів методом "360 градусів".<br>3) Збір та аналіз даних про плинність кадрів.         | Інструменти: eNPS, HR-bot, аналітика плинності.<br><br>Результат: сформовано "теплову карту токсичності" у розрізі магазинів. |
| Етап 2.<br>Фільтрація та навчання<br><br>(спринт 3-5) | 1 місяць     | Сегментація менеджерів на групи: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Група А (лідери): відповідають "теорії Y", масштабують досвід.</li> </ul> | Інструменти: DISC/Big Five, тренінги з лідерства-служіння.  |

## Продовження табл. 3.1

|                                     |          |  |   |
|-------------------------------------|----------|--|---|
|                                     |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Група В (потенційні): мають брак м'яких навичок, направляються на тренінги.</li> <li>Група С (токсичні): відповідають "теорії Х", підлягають ротації або звільненню.</li> </ul> | Результат: очищення пілотного регіону від деструктивних елементів управління.   |
| Етап 3. Інституалізація (спринт 6+) | Постійно | <ol style="list-style-type: none"> <li>Впровадження нових КРІ, зокрема показника залученості.</li> <li>Зміна системи мотивації, де бонус залежить від клімату в команді.</li> </ol>                                    | <p>Інструменти: Ві-дашборди в реальному часі.</p> <p>Результат: створення системи саморегуляції, де неефективні менеджери автоматично не включаються до процесів.</p> |

Джерело: складено авторами за [102, 116-118]

Слід підкреслити, що застосування гнучкого (Agile) підходу дозволяє нівелювати ризики організаційного спротиву, забезпечуючи можливість тестування управлінських гіпотез та масштабування лише перевірених рішень без порушення бізнес-процесів. Водночас відбувається фундаментальна деперсоналізація функції контролю, де суб'єктивний адміністративний тиск заміщується прозорою системою цифрових метрик, що виступають неупередженим арбітром у прийнятті кадрових рішень. Зрештою, така людиноцентрична трансформація не лише відповідає глобальним трендам сталого розвитку людського капіталу, але й створює необхідний фундамент для подальшої імплементації стандартів ESG.

В умовах глобальної цифровізації та геополітичних трансформацій стратегічне управління вітчизняними підприємствами виходить за межі виключно економічної ефективності. Зокрема, курс на європейську інтеграцію України закріплений на найвищому законодавчому рівні, адже відповідно до преамбули Конституції України "... піклуючись про зміцнення громадянської злагоди на землі України та підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України,.." [1]; ця норма накладає на український бізнес, зокрема і на ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД", зобов'язання

щодо гармонізації своїх управлінських практик із стандартами Європейського Союзу.

Ключовим викликом для компанії стає невідповідність наявної звітності вимогам європейських регуляторів. Як відомо, у Європейському Союзі діє Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) як директива ЄС, яка зобов'язує великі та публічні компанії звітувати про соціальні, екологічні та управлінські (ESG) аспекти своєї діяльності [119]. Вплив цього нормативного акту на український ринок є прямим і безпосереднім, бо якщо Comfy, як лідер ринку побутової техніки та електроніки, матиме на меті залучення дешевого кредитного капіталу у європейському банку (наприклад, для післявоєнної відбудови мережі) або ж плануватиме стратегічне партнерство з глобальним брендом, наявність прозорого нефінансового звіту стане одним з вигідних імперативів.

Варто зауважити: глобальні вендори, такі як Apple чи Samsung, інтегрують вимоги сталості у свої ланцюги постачання, вимагаючи від дилерів підтвердження екологічності операційних процесів. На сьогодні у публічному доступі комплексний ESG-звіт досліджуваної компанії відсутній. Тобто відсутність звіту постає не просто іміджевою прогалиною, а і суттєвим фінансовим ризиком, який обмежує доступ організації до міжнародних ринків капіталу та інноваційних грантових програм.

Проведений аналіз діяльності компанії у розрізі соціального компонента ESG демонструє високий рівень адаптивності та патріотичної позиції менеджменту. У контексті social, враховуючи повномасштабну військову агресію РФ проти України, COMFY демонструють зразкову модель корпоративного громадянства, адже вони системно звітують про допомогу Збройним Силам України.

Згідно з офіційними даними, лише від початку повномасштабного вторгнення компанія допомогла армії на 170 000 000 грн [122]. Ця сума включає як прямі фінансові транші, так і матеріально-технічне забезпечення. Допомога армії є одним з пріоритетних напрямів соціальної відповідальності COMFY. Важливо

відзначити постійність даної стратегії: з 2014 р. до початку повномасштабного вторгнення компанія COMFY та її CEO Ігор Хижняк передали фронту понад 120 автівок, що суттєво посилило мобільність бойових підрозділів.

Окремої уваги заслуговує внутрішній аспект соціальної політики, що базується на принципі "#допомагаємосявоім". Співробітники COMFY з серпня 2022 р. самоорганізувалися для взаємодопомоги, збираючи кошти на лікування для себе або родичів колег, що постраждали внаслідок бойових дій (допомогу отримали 19 співробітників). Така практика свідчить про високий рівень внутрішньої корпоративної солідарності та горизонтальних зв'язків у колективі, що є ознакою зрілої корпоративної культури.

Крім того, менеджмент компанії ефективно використовує цифрові інструменти лояльності для залучення клієнтів до благодійності. В компанії реалізували механіку списання бонусів клієнтів на допомогу армії, а також перерахували 60 млн грн на спецрахунок НБУ. Матеріальна підтримка також включала передачу військовим та теробороні смартфонів, планшетів та ноутбуків на суму 5 млн грн, що є критично важливим для забезпечення зв'язку та координації дій підрозділів. Соціальна відповідальність поширюється і на гуманітарний сектор: у центральному офісі Comfy відкрили кухню, яка готує їжу для лікарень та біженців [120].

Однак, проводячи ретроспективний аналіз нефінансової звітності, можна констатувати певну фрагментарність у висвітленні корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Зокрема, у "Другому каталозі КСВ-ініціатив 2020-2021 рр." згадки про діяльність досліджуваної компанії були відсутні. На сучасному етапі бренд представлений у відповідних реєстрах у контексті соціальних ініціатив, адже фокус його соціальної активності зміщено майже виключно на підтримку Сил оборони України. Безумовно, це є беззаперечним пріоритетом в умовах воєнного стану, проте для повноцінної відповідності цілям сталого розвитку ООН (SDG), зокрема цілі №8 "гідна праця та економічне зростання", компанії необхідно

диверсифікувати соціальну стратегію шляхом впровадження комплексних програм інклюзивності, реінтеграції ветеранів та забезпечення гендерної рівності.

Варто зазначити, що хоча відповідно до даних оглядового стратегічного форсайту "На шляху до циркулярної економіки в Україні" (2024 р.) від UNIDO був досліджений загальний низький рівень інституційної та інфраструктурної готовності до впровадження циркулярної економіки в Україні, окремі елементи циркулярного підходу вже демонструють обмежену успішність впровадження у діяльності великих українських компаній. Зокрема, ТОВ "Нова Пошта" повідомляє про 100% переробку пакувальної тари у своєму документі "Звіт зі сталого розвитку" (2024 р.), а АТ КБ "ПриватБанк" впроваджує енергоощадні технології (LED-освітлення, теплоізоляція) та розширює цифрові продукти, скорочуючи вуглецевий слід [124].

Вважаємо, що дійсно значно критичніший вигляд має ситуація з екологічним компонентом управління. Специфіка діяльності ритейлера електроніки передбачає, що екологічна відповідальність не може обмежуватися виключно ініціативами в межах офісного простору "Green Office", оскільки основний вуглецевий слід формується у глобальних ланцюгах постачання та на етапі утилізації електронних відходів (e-waste).

Так, станом на 2025 р. публічна еко-відповідальність Comfy представлена ініціативами з утилізації елементів живлення (зокрема, повідомляється про 50 тис. [121] одиниць елементів живлення (батареєнок), переданих на переробку) та діючою програмою "Trade-In". Однак слід критично зауважити, що наявний механізм позиціонується компанією переважно як маркетинговий інструмент стимулювання повторних продажів (знижка в обмін на гаджет), а не як системна складова стратегії циркулярної економіки. Крім того, дія програми здебільшого охоплює дрібну електроніку та смартфони, тоді як питання системної утилізації великогабаритної побутової техніки (холодильників, пральних машин), що генерує найбільший вуглецевий слід, залишається недостатньо опрацьованим у публічній площині.

З огляду на виявлені диспропорції, пропонується репозиціонування наявної послуги та імплементація комплексної стратегії "Green Retail 2026". Її мета полягає у трансформації комерційного "Trade-In" із ситуативної маркетингової акції у повноцінну екосистему управління життєвим циклом товару. Ключовими векторами цієї стратегії мають стати:

- 1) масштабування програми утилізації на сегмент великогабаритної побутової техніки (холодильники, пральні машини) з наданням клієнту цифрового сертифіката про екологічну утилізацію згідно з екологічними нормами для регіону.
- 2) Створення платформи "Comfy Renewed" окремого бізнес-напрямку з продажу відновленої та протестованої техніки, що дозволить залучити екологічно свідому аудиторію та подовжити життєвий цикл гаджетів.
- 3) Досягнення повної декарбонізації адміністративних процесів, що передбачає 100% перехід на електронний документообіг у відносинах з клієнтами та постачальниками.

З метою системної візуалізації процесу імплементації стратегії "Green Retail 2026" та встановлення чітких часових і ресурсних рамок для кожного етапу трансформації, нами розроблено відповідну дорожню карту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Дорожня карта імплементації ESG-стратегії "Green Retail 2026" у діяльність ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

| Етап реалізації                                 | Часові рамки (послідовно) | Зміст управлінських заходів   | Очікуваний результат (Gate)   |
|---|---------------------------|---|---|
| Етап 1. Аналіз та планування                    | Місяць 1-2                | 1) Проведення аудиту бізнес-процесів на відповідність стандартам GRI та ESRS.<br>2) Інвентаризація джерел викидів парникових газів та обсягів відходів. | Контрольна точка:<br>затверджений звіт про розриви (звіт Gap-analysis) та перелік базових метрик.     |
| Етап 2. Формування організаційної структури ESG | Місяць 3-4                | 1) Створення Комітету зі сталого розвитку при Наглядовій раді.<br>2) Інтеграція екологічних KPI у систему мотивації топ-менеджменту.                    | Контрольна точка:<br>сформована оргструктура, призначено відповідальних осіб та затверджено політики. |

## Продовження табл. 3.2

|                                  |                    |   |  |
|----------------------------------|--------------------|---|--|
| Етап 3. Технічна реалізація      | Місяць 5-8         | 1) Технічна інтеграція модуля ESG-звітності в ERP-систему.<br>2) Налаштування автоматизованого збору даних з лічильників та CRM.                | Контрольна точка:<br>працездатна цифрова система моніторингу даних у реальному часі. |
| Етап 4. Операційне розгортання   | Місяць 9-15        | 1) Запуск процесів зворотної логістики для великогабаритної техніки.<br>2) Старт роботи платформи "Comfy Renewed" (продаж відновленої техніки). | Контрольна точка:<br>функціонуюча бізнес-модель циркулярної економіки.               |
| Етап 5. Верифікація та підтримка | Щорічно (циклічно) | 1) Підготовка фінального звіту про сталий розвиток.<br>2) Проходження незалежного зовнішнього аудиту.   | Контрольна точка:<br>отримання верифікованого звіту, подання заявок на гранти ЄС.    |

Джерело: складено авторами за [118-120]

Для наочного відображення лінійної залежності процесів, наведена дорожня карта графічно формалізована у вигляді каскадної моделі (рис. 3.3).

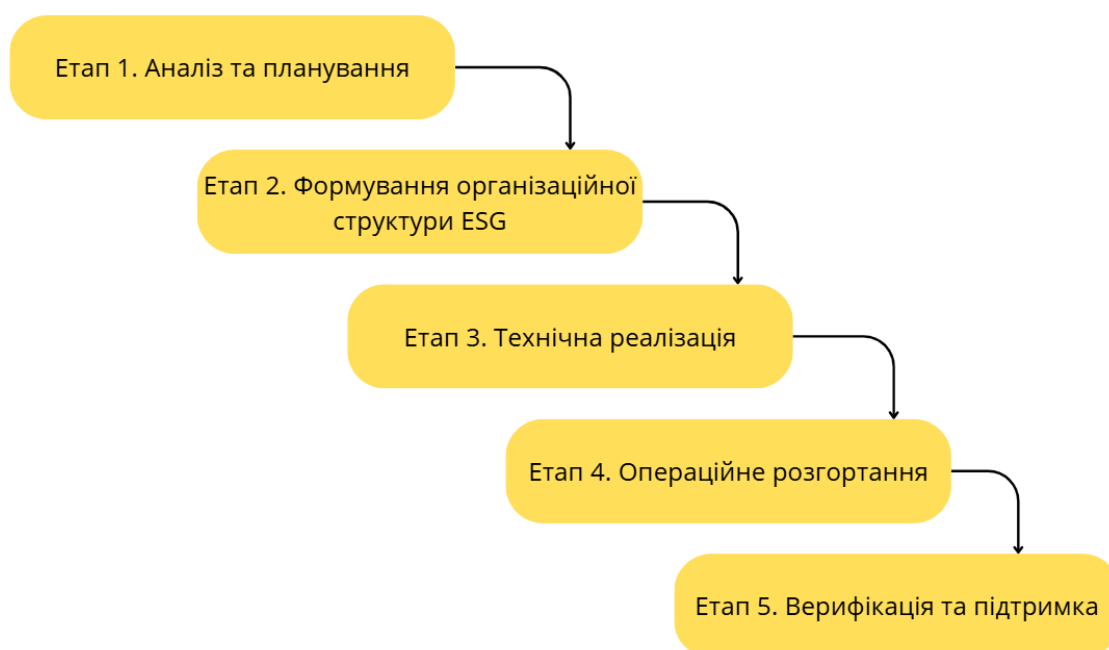


Рисунок 3.3 - Каскадна модель імплементації ESG-стратегії "Green Retail 2026" у діяльність ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

Джерело: побудовано авторами за [118-120]

Доцільність застосування жорсткої, каскадної моделі управління проектами Waterfall для реалізації даного напрямку, на противагу гнучкому Agile підходу,

обраному для трансформації корпоративної культури, зумовлена специфікою нормативного регулювання. Ключовим фактором вибору виступає високий рівень регуляторної детермінованості процесу імплементації європейських нормативів, зокрема директиви CSRD та стандартів GRI. Зазначений напрям управлінської діяльності характеризується суворою лінійною залежністю етапів, де перехід до наступної фази є технічно та юридично неможливим без повної верифікації результатів попередньої. Зокрема, ініціювання фази цифрового звітування або операційної трансформації неможливе без завершеного етапу аудиту даних, оскільки будь-яка похибка на старті; наприклад, некоректний розрахунок вуглецевого сліду призведе до юридичної нікчемності фінального звіту. Відтак, застосування класичної каскадної методології розглядається як необхідна умова для мінімізації ризиків невідповідності та забезпечення прозорості адміністративного контролю. Такий підхід гарантує дотримання адміністративної дисципліни, чітку фіксацію контрольних точок та дозволяє топ-менеджменту здійснювати послідовний моніторинг витрат ресурсів на кожній стадії реалізації стратегії "Green Retail 2026".

Вважаємо, що запропонована модель відображає архітектуру управлінських дій, що розгортаються у хронологічній послідовності, формуючи замкнений управлінський цикл. Фундаментальним базисом конструкції визначено етап "діагностики", який забезпечує емпіричну основу для прийняття рішень, адже відсутність точних даних про поточний екологічний стан робить будь-які подальші інвестиції такими, що ризикують стати помилковими. Наступною структурною ланкою виступає етап "формування організаційної структури", що передбачає створення адміністративного каркаса змін у образах комітетів та політик, які закріплюють персональну відповідальність за керівниками. Створення організаційного підґрунтя є передумовою переходу до третього, "технологічного блоку", котрий має забезпечувати автоматизований збір даних, необхідних для операційної діяльності.

Кульмінаційним етапом процесу визначено безпосередньо "операційну трансформацію", в межах якої теоретичні розробки та цифрові інструменти конвертуються у фізичні бізнес-процеси, такі як логістика та продажі відновленої техніки. Завершує управлінський каскад саме етап "верифікації", який не лише підсумовує результати циклу, але й виконує функцію валідації результатів для зовнішніх стейкхолдерів, відкриваючи можливості для фінансування у наступному періоді. Така лінійна структура нівелює управлінський хаос та забезпечує повну керованість складним процесом євроінтеграції бізнесу.

Підсумовуючи розроблені проєктні пропозиції, слід констатувати, що вдосконалення системи управління ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" в умовах цифровізації вимагає переходу від фрагментарної автоматизації процесів до комплексної архітектурної трансформації бізнесу. Проведений аналіз засвідчив, що наявний технологічний потенціал компанії (розвинена ERP-система, омніканальна логістика) наштовхується на два фундаментальні обмеження: суб'єктивізм людського фактору в середній ланці менеджменту та відсутність системної стратегії повноцінного сталого розвитку, що відповідала б європейським нормативам. Відтак, запропоновані вектори удосконалення спрямовані на гармонізацію цифрової зрілості бізнес-процесів із відповідною зрілістю людського капіталу та корпоративного врядування.

Критичним етапом внутрішньої трансформації визначено реформування середньої ланки управління шляхом впровадження моделі людиноцентричного менеджменту. Для цього напряду обґрунтовано застосування Agile-алгоритму та інструментів аналітики людської поведінки через цифрове психотипування і eNPS-моніторинг. Вважаємо, що такий гнучкий підхід дозволяє замінити суб'єктивний адміністративний тиск на об'єктивну систему цифрових метрик, що не лише мінімізує токсичність у колективах та знижує плинність кадрів, але й забезпечує економічну безпеку підприємства через зростання продуктивності персоналу.

Водночас, для реалізації зовнішнього вектора стратегії, а саме імплементації ESG-стандартів "Green Retail 2026" вказано необхідність використання жорсткої

каскадної моделі. Вибір лінійної методології зумовлений високою регуляторною детермінованістю європейських нормативів (CSRD, GRI), де кожен етап, від аудиту викидів до запуску платформи відновленої техніки "Comfy Renewed", потребує чіткої верифікації перед переходом до наступного. Такий підхід трансформує екологічну відповідальність з хаотичної іміджевої опції на системний інструмент залучення європейських інвестицій та грантового фінансування.

Узагальнюючи викладене, можна сформулювати концептуальне бачення управління сучасною організацією. В умовах цифрової економіки сутність ефективного менеджменту полягає у диференційованому підході: використанні гнучких інструментів для роботи з людьми та жорстких алгоритмів для роботи зі стандартами. Оскільки ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" є комерційною структурою, її стратегічною метою залишається максимізація прибутку.

Проведене дослідження доводить, що у довгостроковій перспективі досягнення цієї фінансової мети неможливе без інтеграції нефінансових показників. Турбота про ментальне здоров'я працівників, прозорість екологічної звітності та етичне врядування перестають бути гуманітарним навантаженням та стають прагматичними цифровими активами, які конвертуються у лояльність клієнтів, ефективність процесів і, зрештою, у стале зростання чистого прибутку компанії. Таким чином, управління організацією в умовах цифровізації постає мистецтвом монетизації даних через призму сталого розвитку та ефективної взаємодії з людським капіталом.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи було проаналізовано полісемантичність терміну "організація", досліджено класифікації визначення даного слова. Проаналізовано вміст внутрішнього та зовнішнього середовища організацій. Утворено діаграму вкладених концентричних кіл ієрархії понять: "управління", "менеджмент" та "адміністративний менеджмент". Систематизовано хронологію еволюції управлінської думки через призму шести управлінських революцій. Цифровізацію було визначено як процес насичення фізичного середовища електронно-цифровими пристроями, системами та сервісами і організації електронно-комунікаційного обміну між ними, для забезпечення інтеграції фізичного і віртуального просторів [3]. Запропоновано класифікацію цифровізації за чотирма взаємопов'язаними доменами: соціо-поведінковим, процесно-технологічним, інституційно-регуляторним та економічно-інноваційним.

Другий розділ було присвячено аналізу ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" та визначено його як українську юридичну особу та комерційну омніканальну компанію, яка під торговою маркою "Comfy" здійснює роздрібну та оптову торгівлю електронною апаратурою побутового призначення; компанія реалізує свою діяльність у межах єдиної торговельно-логістичної системи, представленої мережею спеціалізованих магазинів і цифровими платформами під брендом "Comfy" [66, 73]. Досліджено історію компанії та побудований графік кількості магазинів ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" у період 2010-2025 рр. Проведено аналіз фінансових показників діяльності компанії за період з 2020 р. по 3 кв. 2025 р. з використанням формул. Розраховано, що станом на 3 квартал 2025 року чиста рентабельність продажів склала -0,897 (проти +0,073% у 2024 р.), власний капітал становить 1,7% активів, а фінансовий левередж досяг рівня 58,57. Рентабельність власного капіталу (ROE) на рівні -185,71% свідчить про значний борговий тиск, зниження фінансової стійкості та збитковість у поточному періоді, що є наслідком високого операційного навантаження (логістика,

маркетинг, IT), типового для великих мережевих ритейлерів в умовах агресивної експансії.

Також у другому розділі була побудована схема організаційної структури організації, визначено її як функціональну з виділенням ключових блоків: комерційного, операційного, фінансового, IT, HR та юридичного. Проведено аналіз COMFY як роботодавця на основі агрегованих відгуків з провідних HR-платформ. Встановлено середній інтегральний рейтинг 3,2 із 5 (244 оцінки), що відображає середній рівень задоволеності персоналу та виявляє системні проблеми у сфері роботи менеджерів середньої ланки. Організаційну культуру визначено як змішану з домінуванням ієрархічної моделі. SWOT-аналіз підтвердив ризики, пов'язані зі збитковістю, плинністю кадрів та управлінською інерційністю.

Водночас досліджено специфіку управління організацією в умовах цифровізації та визначено, що сучасне керівництво є інтегрованою системою, де зміни в одному блоці трансформують інші. Побудовано модель взаємозалежності основних видів управління та систематизовано цифровий інструментарій (як загальний, так і специфічний за департаментами).

Враховуючи виявлені проблеми, у третьому розділі роботи обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення управління з урахуванням фактору сезонності. Аналіз пошукових запитів та фінансових результатів підтвердив критичну важливість четвертого кварталу для формування річного прибутку. Вважаємо, що подолання виявлених кризових явищ можливе через перехід до парадигми "Індустрія 5.0", яка базується на людиноцентричності. Розроблено проєктні рішення щодо трансформації управлінської моделі та ідентифіковано фундаментальний бар'єр розвитку у вигляді домінування застарілої "Теорії X" у менеджерів середньої ланки. Запропоновано перехід до "Теорії Y" через впровадження цифрових інструментів психодіагностики (Big 5, DISC) та гейміфікованого асесменту при наймі. Розроблено таблицю Agile-алгоритму трансформації управлінських компетенцій, що включає 3 етапи (6 спринтів).

Також рекомендовано імплементацію ESG-стандартів для підвищення вартості бренду та залучення інвестицій. Запропоновано дорожню карту, що включає масштабування програми утилізації великогабаритної техніки, створення платформи "Comfy Renewed" (відновлена техніка) та повну декарбонізацію адміністративних процесів.

Таким чином, визначаємо управління організацією в умовах цифровізації як цілеспрямований процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління із застосуванням цифрових інструментів, даних та моделей взаємодії, з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей шляхом постійної адаптації складових організації до динамічного цифрового середовища. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що в умовах цифрової економіки сутність ефективного менеджменту полягає у диференційованому підході: використанні гнучких інструментів для роботи з людьми та жорстких алгоритмів для роботи зі стандартами. Проведене дослідження доводить, що досягнення стратегічної мети ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД" у вигляді максимізації прибутку неможливе без інтеграції нефінансових показників. Турбота про ментальне здоров'я працівників та екологічна відповідальність стають прагматичними цифровими активами, які конвертуються у лояльність клієнтів та стає зростання прибутку. Вважаємо, що управління в умовах цифровізації постає як мистецтво монетизації даних через призму сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 22.10.2025).
3. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-р#Text> (дата звернення: 22.10.2025).
4. Державний класифікатор України. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004 : Наказ Держспоживстандарту України від 28 травня 2004 р. № 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0097609-04#n34> (дата звернення: 22.10.2025).
5. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : Наказ Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 22.10.2025).
6. Jones G. R., Organizational Theory, Design, and Change : textbook. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781317345923\\_A25607736/preview-9781317345923\\_A25607736.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781317345923_A25607736/preview-9781317345923_A25607736.pdf) (дата звернення: 13.10.2025).
7. Daft R. L., Organization Theory and Design : 13th ed. URL: <https://studylib.net/doc/26969084/organization-theory-and-design-13nbsped-2019912368-978035> (дата звернення: 13.10.2025).
8. Organizational Structure, Theory and Design : навч. матеріали. URL: <https://www.scribd.com/doc/215875063/OSTD> (дата звернення: 13.10.2025).

9. Теорія організації : навч. посіб. / за ред. О. Є. Кузьміна. Тернопіль : ЗУНУ, 2019. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37776/1/Teoriia%20orhanizatsii%202019.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).
10. Теорія організації : навч. посіб. URL: <https://www.scribd.com/document/657858844/Теорія-організації-навч-посібник> (дата звернення: 13.10.2025).
11. Principles of Management : lecture notes. URL: <https://stannescet.ac.in/cms/staff/qbank/EEE/Notes/MG6851-Principles%20of%20Management-1816021070-POM.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).
12. Wren D. A., Bedeian A. G. The Evolution of Management Thought. 9th ed. Hoboken, NJ : Wiley, 2023. URL: [https://www.researchgate.net/publication/390942927\\_The\\_evolution\\_of\\_management\\_thought\\_9th\\_edition\\_by\\_Daniel\\_A\\_Wren\\_and\\_Arthur\\_G\\_Bedeian\\_Hoboken\\_NJ\\_Wiley\\_2023\\_464\\_pp\\_8295\\_paperback\\_ISBN\\_9781394202317](https://www.researchgate.net/publication/390942927_The_evolution_of_management_thought_9th_edition_by_Daniel_A_Wren_and_Arthur_G_Bedeian_Hoboken_NJ_Wiley_2023_464_pp_8295_paperback_ISBN_9781394202317) (дата звернення: 14.10.2025).
13. Robbins S. Management : presentation slides. URL: <https://www.scribd.com/presentation/413113089/robbins9-ppt01-1> (дата звернення: 14.10.2025).
14. Barnard C. The Functions of the Executive. URL: [https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.190485/2015.190485.The-Functions-Of-The-Executive_djvu.txt) (дата звернення: 15.10.2025).
15. Leadership and Organizational Culture : chapter PDF. URL: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27411\\_7.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27411_7.pdf) (дата звернення: 15.10.2025).
16. Understanding Public Policy: Understanding Civil Society & Public Policy. URL: <https://pubadmin.institute/understanding-public-policy/understanding-civil-society-public-policy> (дата звернення: 18.10.2025).

17. What is Civil Society? Civil Society Commission. URL: <https://civilsocietycommission.org/wp-content/uploads/2021/05/What-is-civil-society.pdf> (дата звернення: 18.10.2025).
18. Etzioni A. Modern Organizations. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=StvgwpxUaMMC&pg=PA23> (дата звернення: 18.10.2025).
19. Організація як об'єкт управління. URL: <https://medmuv.com/uk/organizacia-ak-ob-ekt-upravlinna-2/> (дата звернення: 18.10.2025).
20. Internal Environment of an Organization. URL: <https://thembains.com/internal-environment> (дата звернення: 18.10.2025).
21. Forrester K. Why Does Culture Eat Strategy For Breakfast? Forbes. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2018/11/20/why-does-culture-eat-strategy-for-breakfast/> (дата звернення: 18.10.2025).
22. Pfeffer J. Organizations and Organization Theory. Administrative Science Quarterly. URL: <https://www.jstor.org/stable/2393181> (дата звернення: 18.10.2025).
23. Фактори зовнішнього середовища організації: характеристика. URL: [https://studwood.net/1566987/ekonomika/faktori\\_zovnishnogo\\_seredovischa\\_organizatsiyi\\_harakteristika](https://studwood.net/1566987/ekonomika/faktori_zovnishnogo_seredovischa_organizatsiyi_harakteristika) (дата звернення: 18.10.2025).
24. Етимологія терміна «управління». URL: <https://goroh.pp.ua/ЕТИМОЛОГІЯ/УПРАВЛІННЯ> (дата звернення: 18.10.2025).
25. Organizational Behavior and Management : textbook. URL: [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136861376\\_A24806611/preview-9781136861376\\_A24806611.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781136861376_A24806611/preview-9781136861376_A24806611.pdf) (дата звернення: 07.09.2025).
26. Management : etymological entry // Online Etymology Dictionary. URL: <https://www.etymonline.com/word/management> (дата звернення: 07.09.2025).
27. Management : dictionary entry // Oxford English Dictionary. URL: [https://www.oed.com/dictionary/management\\_n?tab=factsheet#38366929](https://www.oed.com/dictionary/management_n?tab=factsheet#38366929) (дата звернення: 07.09.2025).

28. Management : historical thesaurus entry // Oxford English Dictionary. URL: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=HistoricalThesaurus&q=management> (дата звернення: 07.09.2025).
29. A11493: Early English Text: full record. URL: <https://lids.phon.ox.ac.uk/lids/xmlui/handle/20.500.14106/A11493?show=full> (дата звернення: 07.09.2025).
30. Fayol H. General and Industrial Management. URL: <https://ia903403.us.archive.org/11/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf> (дата звернення: 07.09.2025).
31. Основи менеджменту : навчальні матеріали. URL: <https://studfile.net/preview/5432972/page:2> (дата звернення: 07.09.2025).
32. Менеджмент : електронний підручник. URL: [http://megalib.com.ua/book/29\\_Osnovi\\_menedjmenty.html](http://megalib.com.ua/book/29_Osnovi_menedjmenty.html) (дата звернення: 07.09.2025).
33. Мазараки А. А. Основи менеджменту. URL: [http://www.kgemt.org.ua/pdf/about\\_colege/library\\_fund/aa\\_mazaraki\\_osnovy\\_menedzhmentu\\_40uoq09ri3.pdf](http://www.kgemt.org.ua/pdf/about_colege/library_fund/aa_mazaraki_osnovy_menedzhmentu_40uoq09ri3.pdf) (дата звернення: 07.09.2025).
34. Збірник наукових праць (стаття з менеджменту). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=znpqgvzdia\\_2011\\_47\\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=znpqgvzdia_2011_47_4) (дата звернення: 07.09.2025).
35. Управління як суб'єктно-об'єктне відношення. URL: <https://studies.in.ua/polit-men-shpora/1686-4-10-upravlnnya-yak-subyektno-obyektne-vdnoshennya.html> (дата звернення: 09.09.2025).
36. Основи управління : навчально-методичний матеріал. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3915/1/основи%20управління.pdf> (дата звернення: 09.09.2025).

- 37.Іванова Н. П. Сучасний менеджмент. URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021\\_NP\\_Ivanova\\_Suchasnyy%20menedzhment.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf) (дата звернення: 16.09.2025).
- 38.Peter Drucker on Management : аналітична стаття. URL: <https://www.shortform.com/blog/peter-drucker-management> (дата звернення: 16.09.2025).
- 39.Management Definitions by Great Management Scholars. URL: <https://www.whatishumanresource.com/management-definitions-by-great-management-scholars> (дата звернення: 16.09.2025).
- 40.Koontz Н., О'Donnell С. Management. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Management.html?id=cJ1XAAAAYA\\_AJ](https://books.google.com.ua/books/about/Management.html?id=cJ1XAAAAYA_AJ) (дата звернення: 16.09.2025).
- 41.Іванова Н. П. Сучасний менеджмент (інша електронна копія). URL: [http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021\\_NP\\_Ivanova\\_Suchasnyy%20menedzhment.pdf](http://elibrary.donnuet.edu.ua/2321/1/2021_NP_Ivanova_Suchasnyy%20menedzhment.pdf) (дата звернення: 16.09.2025).
- 42.Clegg S., Kornberger M., Pitsis T. Managing and Organizations. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=nvDQAQAAQBAJ> (дата звернення: 16.09.2025).
- 43.Михаліцька Н., Верескля І. Адміністративний менеджмент : навчальний матеріал. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2773/1/Михаліцька--Верескля--...--верстка.pdf> (дата звернення: 14.09.2025).
- 44.Герасимяк Н. В., Волинчук Ю. В. Адміністративний менеджмент як один із напрямів сучасного менеджменту. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 4. С. 119–123. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/19.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/19.pdf) (дата звернення: 14.09.2025).
- 45.Бородіна О. А., Ходова Я. О. Адміністративний менеджмент : навч. посіб. Маріуполь : ПДТУ, 2015. 84 с. URL:

[http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/21695/mod\\_resource/content/1/Адміністративний%20менеджмент.pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/21695/mod_resource/content/1/Адміністративний%20менеджмент.pdf) (дата звернення: 14.09.2025).

46. Стільник В. В., Зінгаєва Н. Є. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій Миколаїв : МНАУ, 2019. URL: [https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5735/1/Administraty%60vny%60j\\_menedzhment\\_lekciyi.pdf](https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5735/1/Administraty%60vny%60j_menedzhment_lekciyi.pdf) (дата звернення: 14.09.2025).
47. Пахомов, В. М. Адміністративний менеджмент : конспект лекцій. URL: [https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc\\_id=450305](https://search.library.nung.edu.ua/DocDescription?doc_id=450305) (дата звернення: 14.09.2025).
48. Юрик Н.Є. Історія менеджменту : Курс лекцій. – Тернопіль : ТНТУ імені Івана Пулюя, 2015. – 114 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17694/1/Історія%20менеджменту%20курс%20лекцій.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).
49. Narayana Rao K. V. S. S. Management: Definition and Process. Management Theory Review : blog. 2012. URL: <https://nraomtr.blogspot.com/2012/03/management-definition-and-process.html> (дата звернення: 18.09.2025).
50. Cretology. PhilPapers : philosophical research online. URL: <https://philpapers.org/rec/CRETOO> (дата звернення: 18.09.2025).
51. Літопис руський / пер. з давньорус. Л. Є. Махновця ; відп. ред. О. В. Мишанич. Київ : Дніпро, 1989. 591 с. URL: [https://spadok.org.ua/books/LitRusIpSp\\_1989.pdf](https://spadok.org.ua/books/LitRusIpSp_1989.pdf) (дата звернення: 18.09.2025).
52. Березюк О. С., Башманівський О. Л. Хрестоматія з української педагогіки : навч.-метод. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2024. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/40225/7/ХРЕСТОМАТІЯ.pdf> (дата звернення: 18.09.2025).
53. Scientific Management According To 3 Experts. The Education Academy : blog. 2015. URL: <https://education-academy.blogspot.com/2015/02/scientific-management-according-to-3.html> (дата звернення: 18.09.2025).

54. Peters T. J., Vallas S. P. Work. Google Books. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=0332ru3Rx0sC&pg=PA39&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=0332ru3Rx0sC&pg=PA39&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 18.09.2025).
55. Scientific Management. BBC Bitesize. URL: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/articles/zc4x6sg> (дата звернення: 18.09.2025).
56. Peters T. J., Vallas S. P. Work. URL: [https://books.google.com.ua/books?id=0332ru3Rx0sC&pg=PA39&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=0332ru3Rx0sC&pg=PA39&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) (дата звернення: 07.09.2025).
57. What is Scientific Management? : аналітичний матеріал. URL: <https://scientificmanagement101.wordpress.com/what-is-scientific-management> (дата звернення: 07.09.2025).
58. Sahoo S. Impact of Digital Marketing on Consumer Buying Behaviour. International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT). URL: <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2306858.pdf> (дата звернення: 03.11.2025).
59. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/61.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/61.pdf) (дата звернення: 03.11.2025).
60. Weaver P. Defining Management. Mosaic Projects. URL: [https://www.mosaicprojects.com.au/WhitePapers/WP1094\\_Defining\\_Management.pdf](https://www.mosaicprojects.com.au/WhitePapers/WP1094_Defining_Management.pdf) (дата звернення: 03.11.2025).
61. History. Harvard Business School. URL: <https://www.hbs.edu/about/history> (дата звернення: 03.11.2025).
62. Digitalization. Gartner Glossary. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> (дата звернення: 03.11.2025).
63. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril> (дата звернення: 03.11.2025).

64. Kemp S. Digital 2025: Ukraine. DataReportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine> (дата звернення: 03.11.2025).
65. Мобільний зв'язок та інтернет в Україні: результати соціологічного опитування. ПРООН в Україні. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/mobilnyy-zvyazok-ta-internet-v-ukrayini-rezultaty-sotsiolohichnoho-opytuvannya> (дата звернення: 03.11.2025).
66. Про компанію. Comfy. URL: <https://comfy.ua/ua/landing/aboutus.html> (дата звернення: 03.11.2025).
67. ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД": досє компанії. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36962487](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36962487) (дата звернення: 03.11.2025).
68. Загальна інформація про діяльність. Comfy. URL: <https://comfy.ua/ua/landing/aboutus.html> (дата звернення: 03.11.2025).
69. Comfy – мережа магазинів побутової техніки. ShareUpPotential. URL: [http://shareuppotential.com/ru/Emitents/comfy\\_ua.html](http://shareuppotential.com/ru/Emitents/comfy_ua.html) (дата звернення: 03.11.2025).
70. Історія компанії. Comfy. URL: [https://comfy.ua/ua/landing/istorija\\_kompanii.html](https://comfy.ua/ua/landing/istorija_kompanii.html) (дата звернення: 03.11.2025).
71. Скриль Д. Понад 20 людей загинули через ракетний удар по ТЦ у Кременчуці. Суспільне Новини. URL: <https://suspilne.media/poltava/256405-ponad-20-ludej-zaginuli-cerez-raketnij-udar-po-tc-u-kremencuci> (дата звернення: 03.11.2025).
72. Історія Comfy Станіслава Роніса : Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/istorija-comfy-stanislava-ronisa> (дата звернення: 03.11.2025).
73. ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД". Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/36962487?from=search> (дата звернення: 03.11.2025).

74. Walmart Inc. SEC Filings. U.S. Securities and Exchange Commission. URL: <https://www.sec.gov/edgar/browse/?CIK=104169&owner=exclude> (дата звернення: 03.11.2025).
75. Walmart: фінансові результати за 2023 рік. ShareUaPotential. URL: <http://shareuapotential.com/ru/News/Newsline/walmart-fin-rez-2024-01.html> (дата звернення: 03.11.2025).
76. Walmart Profit Margins 2010-2024. Macrotrends. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/profit-margins> (дата звернення: 03.11.2025).
77. Walmart Strategy Study. Cascade. URL: <https://www.cascade.app/studies/walmart-strategy-study> (дата звернення: 03.11.2025).
78. Керівництво. Comfy. URL: <https://comfy.ua/ua/landing/kerivnictvo.html> (дата звернення: 03.11.2025).
79. ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД": дос'є компанії. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/36962487](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36962487) (дата звернення: 09.11.2025).
80. COMFY: «Наша мета – допомагати розвитку демократичного та цивілізованого суспільства». KPMG в Україні. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/01/comfy-nasha-meta-dopomahaty-rozvytku-demokratychnoho-ta-tsyvilizovanoho-suspilstva.html> (дата звернення: 09.11.2025).
81. Кар'єра та вакансії. Comfy. URL: [https://work.comfy.ua/?\\_gl=14zgl34\\_gcl\\_awR0NMLjE3NjI2NzMwMjkuQ2p3S0NBaUE4YnZJQmhCSkVpd0F1NWF5ckc2emN2cUMzbnFiaHJCM3VDbVZ1cTlzMElDaWtsZTdnaGR2dXJsa1R6LW1ZaURIVXExcmbSb0NMSm9RQXZEX0J3RQ..\\_gcl\\_auODkyODU0NTEExLjE3NTg3OTYzNjI.\\_gaMTczMzU1MzA3OC4xNzE3NTQ0Nzky\\_ga\\_4XXC45ZSKN\\*czE3NjM0NjIzODAKbzExMCRnMSR0MTc2MzQ2MjM4NCRqNTYkbDAkaDA](https://work.comfy.ua/?_gl=14zgl34_gcl_awR0NMLjE3NjI2NzMwMjkuQ2p3S0NBaUE4YnZJQmhCSkVpd0F1NWF5ckc2emN2cUMzbnFiaHJCM3VDbVZ1cTlzMElDaWtsZTdnaGR2dXJsa1R6LW1ZaURIVXExcmbSb0NMSm9RQXZEX0J3RQ.._gcl_auODkyODU0NTEExLjE3NTg3OTYzNjI._gaMTczMzU1MzA3OC4xNzE3NTQ0Nzky_ga_4XXC45ZSKN*czE3NjM0NjIzODAKbzExMCRnMSR0MTc2MzQ2MjM4NCRqNTYkbDAkaDA) (дата звернення: 09.11.2025).

82. Відгуки співробітників про Comfy. Indeed. URL: <https://ua.indeed.com/cmp/Comfy/reviews> (дата звернення: 09.11.2025).
83. Working at Comfy (Ukraine). Glassdoor. URL: [https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Comfy-Ukraine-EI\\_IE365266.11,24.htm](https://www.glassdoor.com/Overview/Working-at-Comfy-Ukraine-EI_IE365266.11,24.htm) (дата звернення: 09.11.2025).
84. Відгуки про роботу в Comfy. Vnutri.org. URL: <https://www.vnutri.org/comfy> (дата звернення: 09.11.2025).
85. Відгуки про Comfy. Vidhuk.ua. URL: <https://www.vidhuk.ua/uk/comfy.html?page=77> (дата звернення: 09.11.2025).
86. Відгуки про компанію Comfy. DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/comfy/reviews> (дата звернення: 09.11.2025).
87. Kemp S. Digital 2024: Global Overview Report. DataReportal. URL: <https://datareportal.com/global-digital-overview> (дата звернення: 09.11.2025).
88. Використання інтернету позитивно впливає на задоволеність життям — дослідження. MediaSapiens. URL: <https://ms.detector.media/internet/post/34920/2024-05-14-vykorystannya-internetu-pozytyvno-vplyvaie-na-zadovolenist-zhyttyam-doslidzhennya> (дата звернення: 09.11.2025).
89. The European 5G Observatory. European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/5g-observatory> (дата звернення: 09.11.2025).
90. Microsoft 365 Statistics. SQ Magazine. URL: <https://sqmagazine.co.uk/microsoft-365-statistics> (дата звернення: 09.11.2025).
91. Digital economy and society statistics - enterprises. Eurostat. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises) (дата звернення: 09.11.2025).
92. Україна стала першою в світі за стабільністю фіксованого інтернету. Цензор.НЕТ. URL: <https://censor.net/n3554010> (дата звернення: 09.11.2025).

- 93.93% українців володіють цифровими навичками: Мінцифра; Рівненська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.rv.gov.ua/news/93-ukraintsiv-volodiiut-tsyfrovyu-navychkamy-mintsyfra-prezentovala-rezultaty-doslidzhennia-tsyfrovoi-hramotnosti-ukraintsiv> (дата звернення: 09.11.2025).
- 94.У Мінцифрі розкрили деталі, які три міста приєднаються до пілотного 5G. РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/mintsifri-rozkrili-detali-ki-tri-mista-priednayutsya-1759482756.html> (дата звернення: 09.11.2025).
- 95.Як HR-директори в ритейлі конкурують за таланти. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/hr-ritejl-konkurujut-talant> (дата звернення: 12.11.2025).
- 96.Вхід до системи дистанційного навчання. Comfy. URL: <https://elearning.comfy.ua/feed/login> (дата звернення: 12.11.2025).
- 97.Comfy Digital Assistant: мобільний додаток. Google Play. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.comfy.digitalassistant> (дата звернення: 12.11.2025).
- 98.Comfy Click&Pick: мобільний додаток. Google Play. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.comfy.clickandpick> (дата звернення: 12.11.2025).
- 99.Олег Фещенко, Comfy: Ми будемо бізнес не навколо товару, а навколо клієнта. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/oleg-feshhenko-comfy> (дата звернення: 12.11.2025).
100. Comfy Storekeeper: мобільний додаток. Google Play. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.comfy.storekeeper> (дата звернення: 12.11.2025).
101. Comfy Issuing Point: мобільний додаток. Google Play. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.comfy.issuingpoint> (дата звернення: 12.11.2025).

102. COMFY - інтернет-магазин: мобільний додаток. Google Play. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.comfy.comfystore> (дата звернення: 12.11.2025).
103. Як Comfy вибудовує лояльність і збільшує прибуток. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/jak-somfy-vibudovuie-lojalnist-i-zbilshuie-pributok> (дата звернення: 12.11.2025).
104. Кейс Netpeak та Comfy: як діджитал-маркетинг допомагає бізнесу. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/didzhital-marketing-netpeak> (дата звернення: 12.11.2025).
105. Стратегія лояльності Comfy: інструменти збільшення прибутку. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/jak-somfy-vibudovuie-lojalnist-i-zbilshuie-pributok> (дата звернення: 12.11.2025).
106. Як Comfy нарощує Digital-активи. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/jak-comfy-zrostaie-digital-aktivni> (дата звернення: 12.11.2025).
107. Останні призначення в ритейлі. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/ostanni-priznachennja-v-ritejli-09-2025> (дата звернення: 12.11.2025).
108. ПРРО: досвід Comfy. Асоціація ритейлерів України (RAU). URL: <https://rau.ua/news/prro-dosvid-somfy> (дата звернення: 14.11.2025).
109. Як створювався бренд Comfy. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/ru/2018/04/20/brending-comfy> (дата звернення: 14.11.2025).
110. SMM для Comfy: кейси та стратегії. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/ru/2019/03/14/smm-dlya-comfy> (дата звернення: 14.11.2025).
111. From Industry 4.0 to Industry 5.0: The Transition to Human Centricity and Collaborative Hybrid Intelligence. ResearchGate. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374701652\\_From\\_Industry\\_40\\_to\\_Industry\\_50\\_The\\_Transition\\_to\\_Human\\_Centricity\\_and\\_Collaborative\\_Hybrid\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/374701652_From_Industry_40_to_Industry_50_The_Transition_to_Human_Centricity_and_Collaborative_Hybrid_Intelligence) (дата звернення: 14.11.2025).

112. Статистика пошукових запитів "Comfy". Google Trends. URL: <https://trends.google.com/trends/explore?date=2024-01-01%202024-12-31&geo=UA&q=%2Fm%2F0w8cg3q&hl=uk> (дата звернення: 14.11.2025).
113. Бернейс Е. Пропаганда / пер. з англ. URL: [https://shron1.chtyvo.org.ua/Berneiz\\_Edvard/Propahanda.pdf?PHPSESSID=vkhfIt9ajr2jaginf1daqcqm4](https://shron1.chtyvo.org.ua/Berneiz_Edvard/Propahanda.pdf?PHPSESSID=vkhfIt9ajr2jaginf1daqcqm4) (дата звернення: 17.11.2025).
114. Managers and variance in employee engagement. The Economic Journal. URL: <https://academic.oup.com/ej/article-abstract/97/387/666/5190020> (дата звернення: 17.11.2025).
115. Дослідження новорічного сезону 2025. Inweb. URL: <https://theinweb.media/doslidzhennya-novorichnogo-sezonu-2025-inweb> (дата звернення: 17.11.2025).
116. Beck R., Harter J. Managers Account for 70% of Variance in Employee Engagement. Gallup. URL: <https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx> (дата звернення: 17.11.2025).
117. Psychological Safety in the Workplace. Harvard Business School Online. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/psychological-safety-in-the-workplace> (дата звернення: 17.11.2025).
118. Google's Project Aristotle. PsychSafety. URL: <https://psychsafety.com/googles-project-aristotle> (дата звернення: 17.11.2025).
119. Corporate sustainability reporting. European Commission. URL: [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en) (дата звернення: 18.11.2025).
120. Каталог дій компаній під час російсько-української війни. CSR Ukraine. URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war> (дата звернення: 18.11.2025).

121. Еко-відповідальність Comfy: 50 тисяч батарейок відправлено на переробку за кордон. All Retail. URL: <https://allretail.ua/news/80242-eko-vidpovidalnist-comfy-50-tisyach-batareyok-vidpravleno-na-pererobku-za-kordon> (дата звернення: 18.11.2025).
122. Довідковий центр. Comfy. URL: <https://help.comfy.ua> (дата звернення: 18.11.2025).
123. Веб-сайт COMFY: <https://comfy.ua/kharkiv/> (дата звернення: 18.11.2025).
124. Прокопова Ю. О., Кононенко Я. В. Роль циркулярної економіки у контексті післявоєнної відбудови України. УДК 657. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін : збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Полтава, 30 жовтня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Т. 2. 921 с. С. 863-865. URL: <https://drive.google.com/file/d/17Fwqt-9jb05JeVbxruPAjyfafdvTunb6/view> (дата звернення: 29.11.2025).
125. Прокопова Ю. О., Сутула О. А. Сутність соціального медіа маркетингу в системі управління // Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес : матеріали Всеукр. наук.-теорет. конф. (Харків, 18–19 квіт. 2025 р.). Харків : НТУ «ХП», 2025. с. 333-335. URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/ukin/archives/5110> (дата звернення: 25.11.2025).
126. Прокопова Ю. О., Сутула О. А. Інтелектуальний капітал як соціально-економічна категорія // Молодіжний соціологічний форум НТУ «ХП» : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Харків : НТУ «ХП», 2025. с. 53-56. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/9b925390-8c24-490c-b0e4-1e553836f61f> (дата звернення: 25.11.2025).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

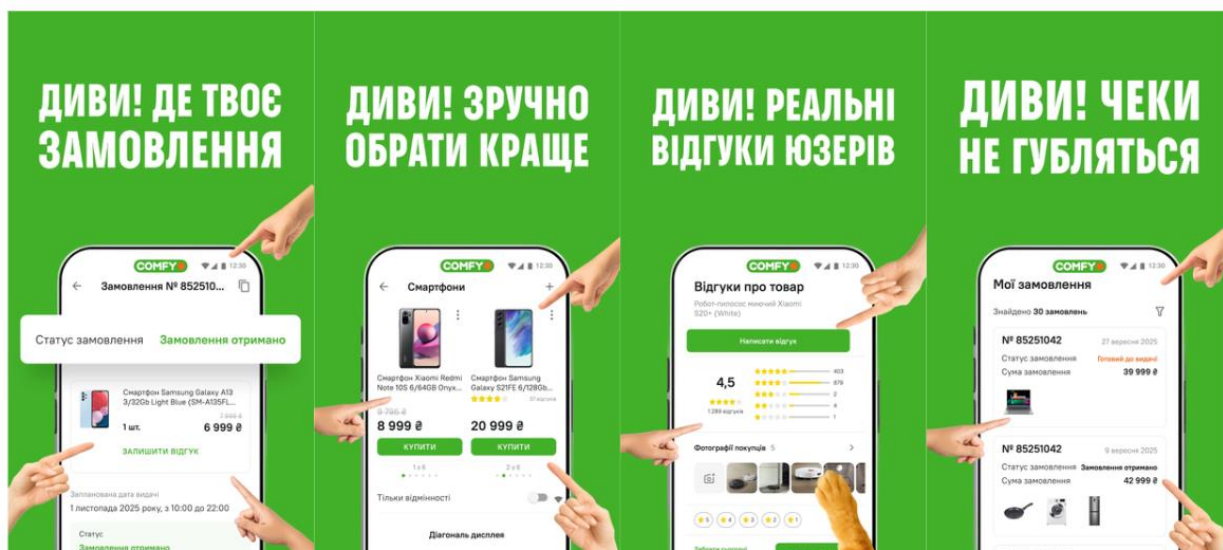


Рисунок А.1 - Мобільний додаток "COMFY: Інтернет-магазин"

Джерело: [102]

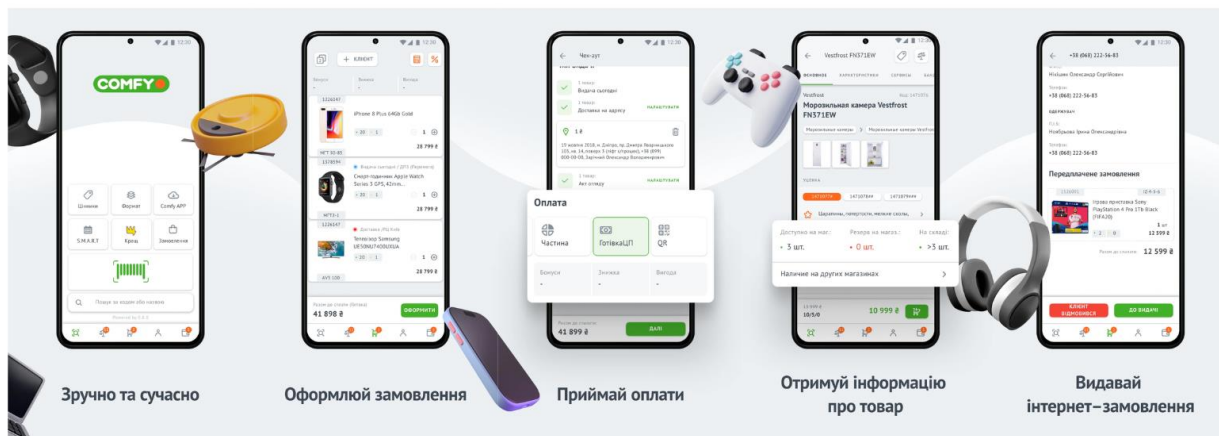


Рисунок А.2 - Мобільний додаток "Digital Assistant"

Джерело: [95]

## Продовження додатку А

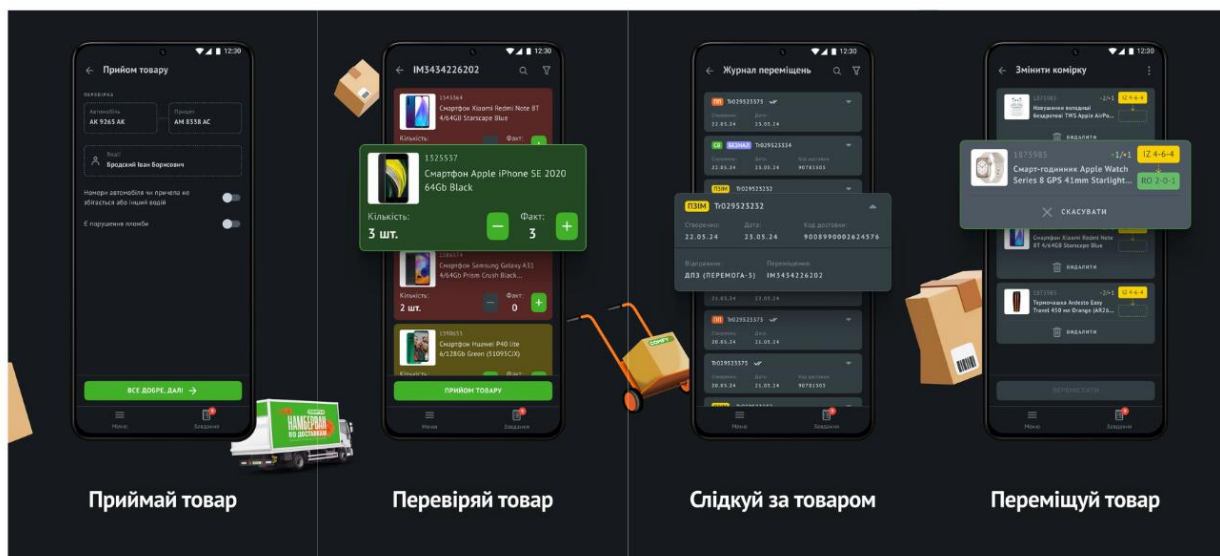


Рисунок А.3 - Мобільний додаток "Мобільний комірник"

Джерело: [100]

## ДОДАТОК Б



Рисунок Б.1 - Реклама сезону 4Q ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

Джерело: [123]

## Продовження додатку Б

**SAMSUNG** **ПУМБ**

Сплачуйте частинами

до **24** місяців  
лише  
в ПУМБ

Максимальна сума кредиту - 300 тис. грн.  
реальна річна процентна ставка - до 48,31%.  
максимальний строк - 24 місяці. Перший внесок  
відсутній. Без переплат на строк від магазину

ДТ - ПУМБ - Акція НБУ №8 від 04.10.2011 р.  
Держ. реєстр. банків №73 від 23.12.1991 р.

Акція діє з 16.11.2025 р. по 19.01.2026 р. Детальніше на [samsung.com/ua](http://samsung.com/ua)

**COMFY**  Офіційний партнер

**BLACK FRIDAY**

Тільки з 17 листопада по 1 грудня 2025

Супер ціна **16 999 грн**  
Оплата частинами на **10** платежів

  
iPad

 Інформація актуальна з 17 листопада до 21 грудня 2025.  
Кількість акційних товарів обмежена. \*Організатор  
Акції АТ «Комфї Трейд» - Прострадівський №22 в  
Державному реєстрі банків. Банківська ліцензія НБУ  
№22 від 05.10.2011. Правила Акції <http://pump.com.ua/ua/offer>

Рисунок Б.2 - Реклама сезону 4Q ТОВ "КОМФІ ТРЕЙД"

Джерело: [123]