

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ЕТ-61
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»
Мар'яна ОСТАПЕНКО

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент
Світлана БАБИЧ

Рецензент: Директор ТОВ «COMFY
Trade»

Ігор ХИЖНЯК

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о.завідувача кафедри

Лариса ТЕШЕВА

(підпис)

«10» грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Остапенко Мар'яні Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства»

керівник роботи БАБИЧ Світлана Миколаївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.11.2025 року № 2101-5/4103

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

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити еволюцію понятійно-категоріального апарату КСВ підприємств; визначити основи управління КСВ підприємств; проаналізувати наявний інструментарій управління КСВ сучасних підприємств; дослідити діяльність та провести фінансово-економічну діагностику ТОВ «COMFY Trade»; дослідити досвід управління КСВ ТОВ «COMFY Trade»; розробити модель взаємодії зі стейкхолдерами в системі управління КСВ ТОВ «COMFY Trade»; запропонувати стратегічні напрями розвитку КСВ підприємств на основі розробленого механізму управління

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: ознайомитися з поняттям корпоративної соціальної відповідальності підприємств, Визначити економічну сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність, принципи КСВ та основні елементи системи управління нею
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Характеристика діяльності та заходів з розвитку КСВ ТОВ «Comfy trade», а також проведення всіх необхідних розрахунків
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення системи управління ТОВ «ВЕРЕСТ».
5	Доопрацювання третього розділу «Напрями підвищення ефективності застосування концесії КСВ» згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «02» вересня 2025 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Мар'яна ОСТАПЕНКО

Керівник роботи

_____ (підпис)

Світлана БАБИЧ

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Лариса ТЄШЕВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Формування поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємств.....	8
1.2. Економічна сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність.....	12
1.3. Принципи КСВ та основні елементи системи управління нею	21
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ КСВ ТОВ «COMFY Trade»	30
2.1. Історія становлення та характеристика сучасної діяльності ТОВ «COMFY Trade».....	30
2.2. Діагностика фінансового стану та фінансових результатів ТОВ «COMFY Trade»	38
2.3. Проекти та діяльність у рамках КСВ ТОВ «COMFY Trade».....	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕНЦІЇ КСВ.....	60
3.1. Сучасний досвід впровадження підходів до КСВ	60
3.2. Заходи з підвищення ефективності КСВ ТОВ «COMFY Trade»	67
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Протягом останніх десятиліть Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) стала ключовою науково-практичною та науково-теоретичною основою для розвитку промислових підприємств. Розширене використання її ключових засад як інструменту для забезпечення сталого економічного розвитку вимагає наукової уваги до оновлення форм та принципів взаємодії між промисловими суб'єктами та їхніми стейкхолдерами. Це оновлення необхідне для гармонізації інтересів з огляду на політичні, економічні та соціальні реалії у сучасному світі.

В умовах глибоких соціоекономічних та геополітичних трансформацій, спричинених повномасштабною агресією та процесами європейської інтеграції, актуальність концепції КСВ для українських суб'єктів господарювання набуває критично важливого науково-практичного значення. КСВ трансформується з опціонального інструменту іміджевої політики на фундаментальний базис стійкості, соціальної архітектури та постконфліктного відновлення національної економіки.

Пріоритети КСВ зазнали суттєвого зсуву від традиційних екологічних та освітніх ініціатив до забезпечення національної стійкості та гуманітарного реагування. Підприємства здійснюють пряму фінансову та матеріально-технічну підтримку Збройних Сил України, налагоджують виробництво товарів подвійного призначення, а також системну взаємодію з волонтерським сектором. Забезпечення безпечної релокації, збереження кадрового потенціалу, а також розробка програм реінтеграції та психологічної підтримки ветеранів та їхніх родин є сучасним проявом КСВ. Участь у програмах допомоги внутрішньо переміщеним особам, відбудові критичної інфраструктури та підтримці постраждалих територіальних громад - це теж КСВ.

Прагнення України до членства в Європейському Союзі перетворює впровадження міжнародних стандартів КСВ на необхідну умову економічної інтеграції.

Ступінь наукового опрацювання проблеми. Різноманітні аспекти КСВ привертають увагу багатьох дослідників. Так, теоретичні засади КСВ були предметом праць таких вчених, як: Г. Боуен, Д. Вуд, М. Дженсен, К. Девіс, Ф. Котлер, М. Креймер, Е. Крейн, А. Керролл, М. Портер, М. Фрідман та ін. Питанням методичного забезпечення та оцінки рівня КСВ підприємств присвячені наукові роботи таких авторів, як: Г. Азаренкова, Ю. Бондаренко, К. Велічко, О. Головка, О. Єсіна, А. Жуковська, К. Калініна, Л. Лінгур, С.Огінок, П.Тарабановський, М. Федунь.

Однак, сучасний світ характеризується стрімкими трансформаціями в економічній, соціальній та технологічній сферах. У зв'язку з цим, існуючі концептуальні положення, методичні підходи та методологічні інструменти, що застосовуються для вивчення КСВ підприємств, потребують подальшого розвитку та вдосконалення з урахуванням нових викликів та можливостей функціонування економічних систем.

Мета кваліфікаційної роботи магістра - поглиблення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити еволюцію понятійно-категоріального апарату КСВ підприємств;
- визначити основи управління КСВ підприємств;
- проаналізувати наявний інструментарій управління КСВ сучасних підприємств;
- дослідити діяльність та провести фінансово-економічну діагностику ТОВ «COMFY Trade»;
- дослідити досвід управління КСВ ТОВ «COMFY Trade»;
- розробити модель взаємодії зі стейкхолдерами в системі управління КСВ ТОВ «COMFY Trade»;
- запропонувати стратегічні напрями розвитку КСВ підприємств на основі розробленого механізму управління.

Об'єктом дослідження є процеси управління корпоративною соціальною відповідальністю промислових підприємств. Предмет дослідження - сукупність науково-теоретичних та практичних положень формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають положення сучасної науки управління, наукові концепції, фундаментальні праці та прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам КСВ підприємств. Методологічну базу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, серед яких:

- метод системного узагальнення - для систематизації існуючих теорій і концепцій феномену КСВ;
- індукції та дедукції - для вивчення теоретичних основ КСВ;
- історико-логічний метод - для визначення передумов розвитку КСВ на підприємствах;
- семантичний та морфологічний аналіз - для дослідження теоретичного базису КСВ;
- статистичний аналіз - для виявлення сучасних тенденцій розвитку КСВ;
- групування - для систематизації індикаторів оцінювання КСВ підприємств;
- фінансовий аналіз - для дослідження фінансового стану та результатів діяльності ТОВ «COMFY Trade»;
- графічний метод - для наочної демонстрації положень та результатів дослідження, а також інші методи.

Результати дослідження були оприлюднені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін»

Робота складається з трьох розділів, викладена на 79 сторінках, містить 8 рисунків та 18 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Формування поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємств

Інноваційний поступ та глобальна орієнтація економіки на людину стали каталізаторами для утвердження принципів сталого розвитку в усьому світі. Проте, практичне втілення цих принципів є неможливим, якщо бізнес-структури не будуть дотримуватися належної поведінки. Сьогодні суспільство формує чіткий запит до підприємств: вони мають провадити свою діяльність відповідально, узгоджуючи її з довготривалими інтересами соціуму.

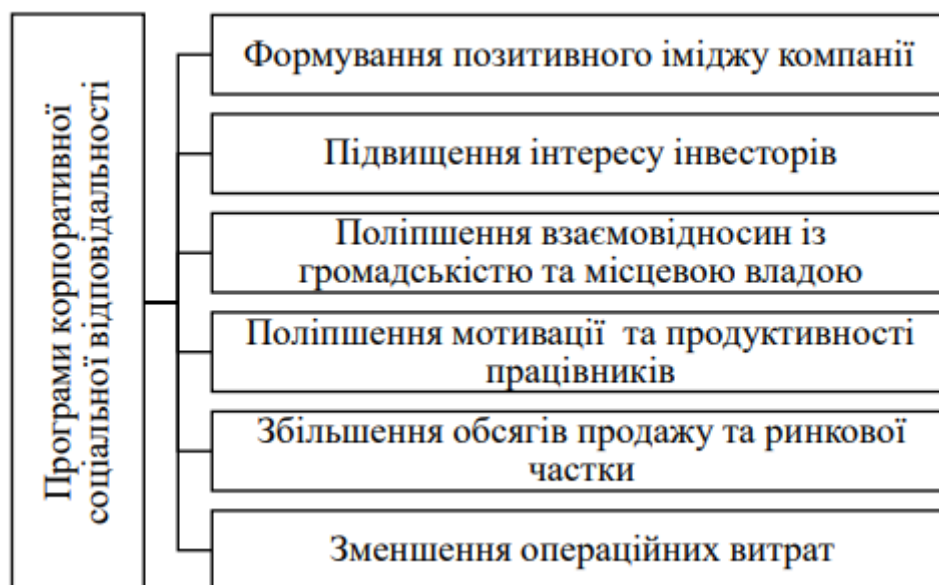


Рисунок 1.1 - Переваги реалізації Соціальної відповідальності

Джерело: складено автором

Сьогодні спостерігається фундаментальний перегляд сутності бізнесу: його парадигми, стратегічних цілей та моделі взаємодії з державою і громадськістю [30]. «Корпоративний егоїзм» поступається місцем новому підприємницькому мейнстріму - соціальній сенсibiliзації. Цей підхід вимагає від суб'єктів господарювання постійної уваги до суспільних запитів. Він полягає у пошуку та

впровадженні таких управлінських рішень, які б одночасно задовольняли очікування громадськості та забезпечували бізнес-ефекти. Саме концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є практичним втіленням цих засад [9].

Соціальна відповідальність є невіддільним компонентом макросистеми «людина-держава-суспільство». Від самого початку свого виникнення цей феномен був покликаний виконувати ключову суспільну функцію: слугувати регулятором поведінки як окремих людей, так і цілих інститутів економіки та соціуму. У міру того, як суспільний поділ праці ускладнюється, взаємини між членами суспільства та його інститутами також стають тіснішими. Це формує об'єктивне підґрунтя для зростання взаємозалежності (між людиною і суспільством, між бізнесом і суспільством), що, у свою чергу, вимагає соціально відповідальної поведінки [23]. Варто також зазначити, що домінуюча економічна парадигма суттєво впливає на те, як саме досліджуються взаємини між бізнесом і соціумом.

Перш ніж аналізувати теоретичний концепт КСВ підприємства, важливо зробити термінологічне уточнення. У науковій літературі для опису цієї категорії використовують два поняття: «КСВ» (корпоративна соціальна відповідальність) та «соціальна відповідальність бізнесу» [21]. Автори приєднуються до позиції, що ці поняття є тотожними [12; 24], хоча фахівці історично вживали їх у дещо різних контекстах.

Термін «КСВ» частіше застосовували на мікрорівні, маючи на увазі внутрішні аспекти, пов'язані з персоналом (корпоративні заходи, медичне обслуговування, програми навчання тощо). Коли ж мова йшла про зовнішні комунікації, благодійність чи співпрацю в інтересах громадськості, перевагу надавали терміну «соціальна відповідальність бізнесу». Сьогодні ця різниця майже нівельована: у наукових колах та бізнес-середовищі обидва терміни функціонують як повні синоніми.

Уявлення про те, що бізнес несе відповідальність перед соціумом загалом, а також перед конкретними зацікавленими сторонами, почало активно

«культивуватися» в економічній думці, починаючи з 50-х років минулого століття (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Еволюція теорії корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: укладено автором за [19]

Мілтон Фрідман сформував свою «теорію акціонерів». Він стверджував, що головною соціальною відповідальністю бізнесу є максимізація прибутку, за умови, що ця діяльність ведеться етично та в рамках закону [19]. Проте, «акціонерна модель» Фрідмана невдовзі зіткнулася з критикою наукової спільноти. Вже у 1953 році Боуен запропонував ідею «соціальної відповідальності» ділових кіл у значно ширшому сенсі, ніж просто гонитва за прибутком [50]. Сформувалася нова ключова ідея: від бізнесу можна і необхідно вимагати «служіння суспільству» у спосіб, що виходить за межі його попередніх зобов'язань.

Справжній бум досліджень у сфері КСВ припав на 1960-ті та 1970-ті роки. У цей час концепція пройшла етап глибокого вивчення та активних дискусій. Результатом стало виникнення перших моделей КСВ, суперечки щодо управлінських наслідків її впровадження, а також поява суміжних концепцій, таких як ділова етика та корпоративна соціальна активність [19].

У 1980-х роках фокус досліджень змістився на альтернативні теми, що мали на меті збалансувати попередні аргументи. Ключову увагу привернули, зокрема, концепція корпоративної соціальної діяльності (англ. Corporate Social Performance - CSP), а також теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та відповідні моделі управління.

Починаючи з 1990-х років, КСВ почала використовуватися або як «фундаментальна точка відліку», або як інтегрований елемент в інших, ширших концепціях. Сучасні дослідження, серед іншого, активно вивчають можливості застосування принципів КСВ у державному секторі [42].

На сучасному етапі сфера застосування КСВ трансформувалася у значно інклюзивнішу концепцію. Вона охоплює взаємодію з різноманітними зацікавленими сторонами та вимагає, щоб бізнес функціонував етично й на засадах сталості, водночас створюючи спільну цінність (англ. Creating Shared Value - CSV) для всіх учасників процесу [23].

Концепція створення спільної цінності (CSV) базується на ідеї, що компанія може нарощувати власну вартість, одночасно вирішуючи суспільні проблеми. Це означає, що вартість для бізнесу та цінність для соціуму генеруються паралельно. Подібним чином, концепція КСВ та теорія стейкхолдерів також наголошують на необхідності ведення бізнесу з урахуванням ширших суспільних переваг.

Теорія стейкхолдерів (зацікавлених сторін) - це підхід, що акцентує на тісному взаємозв'язку між компанією та всіма її стейкхолдерами: інвесторами, клієнтами, персоналом, постачальниками тощо [12]. Відповідно до цієї теорії, організація має генерувати цінність для всіх цих груп, а не концентруватися виключно на власниках (акціонерах). Цей підхід покладає на менеджерів відповідальність за захист інтересів усіх ключових стейкхолдерів. З огляду на це, компанії мають розробляти цілеспрямовані стратегії взаємодії з ними, що є необхідним для забезпечення ефективності та успішності бізнес-діяльності у довгостроковій перспективі [22].

Врахування інтересів стейкхолдерів та генерація спільної цінності є критичними факторами успіху будь-яких ініціатив у сфері КСВ. Бізнес просто не

здатен досягти поставлених цілей КСВ, якщо не заручиться участю, досвідом, експертизою (ноу-хау) та лояльністю своїх стейкхолдерів. Ключовий постулат КСВ полягає в тому, що бізнес є підзвітним усім зацікавленим сторонам, на інтереси яких безпосередньо впливають його рішення, та має на меті створення переваг для всіх [31].

Обидва підходи мають спільні риси. КСВ робить акцент на користі для соціуму загалом, тоді як теорія стейкхолдерів зосереджена на побудові відносин та створенні цінності у взаємодії між компанією та конкретними зацікавленими групами [12]. Незважаючи на певні відмінності, ці дві концепції можна успішно комбінувати. Їх синергія дозволяє працювати на благо як бізнесу, так і суспільства, що, власне, і є суттю теорії CSV.

КСВ, що спирається на теорію зацікавлених сторін, генерує максимальну користь. Це проявляється не лише у суспільному розвитку, але й у цілком конкретних бізнес-результатах: формуванні вмотивованої команди, покращенні бренду роботодавця, зростанні продажів та прибутковості, підвищенні лояльності клієнтів тощо. Таким чином, КСВ є невіддільною складовою корпоративної відповідальності, успіх якої прямо залежить від залучення широкого кола зацікавлених сторін [22].

Отже, незважаючи на величезний масив досліджень у цій сфері, наукова спільнота досі не дійшла консенсусу щодо єдиного, загальноприйнятого визначення соціальної відповідальності підприємства.

1.2. Економічна сутність поняття корпоративна соціальна відповідальність

Інтерпретації терміну КСВ підприємства мають надзвичайно широкий діапазон. Вони охоплюють спектр від власне соціальної відповідальності та сталого розвитку до ділової етики та ідеї «корпоративного соціального контракту». Це поняття також тісно пов'язують із корпоративною підзвітністю, роллю бізнесу в суспільстві, корпоративним громадянством та корпоративним

управлінням. Фактично, існуючі трактування коливаються від високорівневих, суто концептуальних моделей до вузько практичних, управлінських підходів.

Таблиця 1.1 - Класичні підходи до трактування КСВ підприємства

Дослідники	Визначення
Боуен (1953)	КСВ стосується зобов'язань бізнесменів проводити ту політику, ухвалювати ті рішення або дотримуватися тих напрямів діяльності, які є бажаними з погляду цілей і цінностей нашого суспільства.
Фредерік (1960)	Соціальна відповідальність зрештою передбачає суспільне ставлення до економічних і людських ресурсів суспільства та готовність стежити за тим, щоб ці ресурси використовувалися для досягнення широких соціальних цілей, а не просто для задоволення вузько обмежених інтересів.
Фрідман (1962)	Існує одна й тільки одна соціальна відповідальність бізнесу - використовувати свої ресурси та брати участь у діяльності, спрямованій на збільшення прибутку, за умови, що він залишається у межах правил гри, тобто бере участь у відкритій і вільній конкуренції без обману чи шахрайства.
Девіс і Блумстром (1966)	Соціальна відповідальність означає обов'язок людини враховувати вплив своїх рішень і дій на всю соціальну систему.
Сеті (1975)	Соціальна відповідальність передбачає доведення корпоративної поведінки до рівня, на якому вона відповідає панівним соціальним нормам, цінностям та очікуванням від результатів.
Керролл (1979)	Соціальна відповідальність бізнесу містить у собі економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які суспільство покладає на організації в даний момент часу.
Джонс (1980)	КСВ - це уявлення про те, що корпорації мають зобов'язання перед складовими групами суспільства, окрім акціонерів, і виходять за межі зобов'язань, передбачених законом і профспілковим договором.
Вуд (1991)	Основна ідея корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що бізнес і суспільство взаємопов'язані, а не є окремими утвореннями.
Бейкер (2003)	КСВ - це те, як компанії управляють бізнес-процесами, щоб справити загальний позитивний вплив на суспільство.
Фернандо (2023)	КСВ – це бізнес-модель, згідно з якою компанії докладають узгоджених зусиль, щоб працювати так, аби покращувати, а не погіршувати суспільство та довкілля.

Джерело: складено автором на основі [21]

Розмаїття підходів до вивчення ключових аспектів КСВ, виявлене в цих працях, свідчить про два моменти: по-перше, про беззаперечну актуальність та

значущість цієї концепції, а по-друге, про наявність багатьох невирішених питань та «білих плям» у її дослідженні. Критичний огляд наявних наукових позицій дозволив сформулювати ключові положення, що розкривають суть КСВ:

- Динамічність категорії КСВ, яка еволюціонує разом із можливостями бізнес-структур та суспільними очікуваннями в конкретний момент часу. Вона відображає готовність соціально-економічної системи дотримуватись актуальних норм.

- Стратегічна інтеграція КСВ у загальну стратегію розвитку компанії для підвищення ефективності її діяльності.

- Головним практичним завданням впровадження принципів КСВ є сприяння сталому розвитку суспільства. Водночас, для бізнесу КСВ є цільовим орієнтиром для оптимізації взаємин зі стейкхолдерами з метою посилення конкурентних переваг у майбутньому.

- КСВ має переважно ініціативний (добровільний) характер.

- Дотримання принципів КСВ сприяє ефективнішому розвитку підприємства, покращенню його фінансових результатів, а також підвищенню безпеки та стійкості бізнесу.

Базуючись на цих узагальненнях, можна запропонувати таке визначення КСВ: це система соціально-економічних відносин між усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), що має на меті гармонізацію їхніх інтересів з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Ця система спрямована на забезпечення соціальної стабільності бізнес-структури з подальшою трансформацією цієї стабільності у конкурентні переваги. Якщо спростити, підприємства, що практикують КСВ, оцінюють якість своїх економічних рішень крізь призму суспільних інтересів.

Саме сутність корпоративної соціально відповідальної діяльності (або, в англійській мові, Corporate Social Performance - CSP) активно досліджувалася у 1980-2000-х роках. Основи цієї концепції закладено у працях С. Сеті [60], А. Керролла [51] та Д. Вуд [63], які визначили її через суттєві ознаки та складові.

Так, С. Сеті [60] трактував CSP як специфічний тип поведінки підприємства, що полягає в узгодженні його дій з чинними суспільними нормами, цінностями та очікуваннями.

А. Керролл [51] запропонував розглядати корпоративну соціальну діяльність як систему, що поєднує три елементи:

- а) власне соціальні зобов'язання;
- б) актуальні суспільні проблеми, яких вони стосуються;
- в) філософію соціального реагування (сприйнятливості), яка визначає, як саме компанія вирішує ці проблеми.

Д. Вуд [63] дала більш комплексне визначення, описавши CSP як наявну в бізнес-організації систему, що включає принципи соціальної відповідальності, процеси соціального сприйняття (реагування), політики, програми та очікувані результати корпоративної поведінки, пов'язані з її взаємодією із суспільством.

Отже, підсумовуючи, соціально відповідальну діяльність підприємства можна визначити як діяльність, що:

1. Відповідає чинним вимогам законодавства;
2. Дотримується норм соціально відповідальної поведінки, які відображають очікування соціуму щодо обов'язків бізнесу, що перевищують законодавчий мінімум;
3. Базується на врахуванні суспільних інтересів як одного з критеріїв при ухваленні управлінських рішень.

Для подальшого розвитку КСВ підприємства надзвичайно важливим є її чітке структурування. На сьогодні, попри існування різноманітних теоретичних моделей КСВ, найбільш поширеним та загальновизнаним залишається підхід А. Керролла, відомий як «піраміда КСВ» [21].

Ця модель (рис. 1.3) пропонує чітку ієрархію пріоритетів, за якими підприємство має вибудовувати свою соціальну відповідальність.

Широкий науковий резонанс цієї структури пояснюється тим, що А. Керролл зумів логічно впорядкувати та синтезувати ідеї своїх попередників. Його підхід надав концепції логічної послідовності, яка значною мірою

визначила напрям подальших економічних досліджень у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

У своїй початковій версії модель КСВ повністю відповідала визначенню, даному А. Керролом [51]. Згідно з рисунком 1.3, вона охоплює чотири послідовні складові (рівні), що характеризують обов'язки підприємства перед суспільством, невід'ємною частиною якого воно є:

- Економічна відповідальність (базовий рівень - бути прибутковим).
- Правова відповідальність (дотримуватися законів).
- Етична відповідальність (діяти справедливо та етично).
- Філантропічна відповідальність (бути хорошим "корпоративним громадянином", добровільні внески).



Рисунок 1.3 - Модель чотирьох складових корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла

Джерело: складено автором за [51]

Концепція піраміди спершу базувалася на чотирьох рівнях. Три нижні рівні відповідали ключовим сферам суспільного устрою: економічній, правовій та етичній. Четвертий рівень, філантропічний, згодом був вилучений автором моделі. Точніше, його було перерозподілено, інтегрувавши аспекти філантропії в етичну та економічну відповідальність. Такий перегляд пояснюється тим, що

філантропічна діяльність підприємств часто має економічне підґрунтя, а чітке розмежування між нею та етичними зобов'язаннями є складним завданням як у теорії, так і на практиці.

Невипадково фундаментом піраміди слугує саме економічна відповідальність, оскільки це базова вимога для існування будь-якого бізнесу. Стабільна прибутковість є тією основою, на якій тримається вся конструкція соціальної відповідальності. Цей «фундамент» має бути міцним, щоб компанія могла відповідати іншим очікуванням суспільства. Таким чином, уся інфраструктура КСВ вибудовується на припущенні про економічну стійкість та обґрунтованість діяльності підприємства.

Як економічний агент та виробник, що задовольняє попит споживачів і партнерів, підприємство несе економічну відповідальність. Вона реалізується через виконання таких ключових функцій [12]:

- забезпечення прибутковості;
- виробництво та продаж конкурентоспроможної продукції (послуг) за ринковими, економічно виправданими цінами;
- створення робочих місць;
- дотримання принципів чесної конкуренції;
- впровадження інновацій.

Наступний рівень - правова відповідальність. Суспільство вимагає від бізнесу безумовного підпорядкування законам та нормативним актам. Ці правила кодифікують норми функціонування бізнес-структур у громадянському суспільстві та ведення господарської діяльності (наприклад, податкова доброчесність, виконання контрактних зобов'язань).

Окрім законів, від бізнесу очікують дотримання етичних норм. Це передбачає, що компанії зобов'язані діяти коректно, неупереджено та прагнути уникнути чи мінімізувати будь-яку шкоду для всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів). Зрештою, від бізнесу очікують ролі «доброго корпоративного громадянина» [22]. Це означає інвестування фінансових, матеріальних та

людських ресурсів у розвиток місцевих громад, невід'ємною частиною яких є сам бізнес.

Отже, піраміда КСВ ілюструє фундаментальну роль бізнесу в соціумі. Це означає, що компанія повинна одночасно виконувати економічні, юридичні, етичні та філантропічні обов'язки. Мовою менеджменту, соціально відповідальне підприємство має прагнути до прибутку, дотримуватися законів, поводитися етично та бути добрим корпоративним громадянином [21].

Піраміду КСВ також можна розглядати як стійку модель взаємодії із зацікавленими сторонами. Кожен із чотирьох компонентів відповідальності має різний пріоритет для різних груп:

1. Економічна відповідальність є найважливішою для акціонерів та співробітників, адже фінансова нежиттєздатність компанії завдасть їм прямої шкоди.

2. Юридична відповідальність важлива для власників, а також для співробітників та споживачів, чії права захищає закон.

3. Етична відповідальність охоплює інтереси практично всіх стейкхолдерів, вимагаючи поваги до працівників, клієнтів та дбайливого ставлення до довкілля.

4. Філантропічна відповідальність (благодійність) переважно стосується місцевих громад та некомерційних організацій, але також позитивно впливає на співробітників, підвищуючи їхній моральний дух та залученість, як показують окремі дослідження.

Цю модель слід трактувати двояко. З одного боку, це стійкий конструкт, оскільки його зобов'язання є довгостроковими й стосуються навіть майбутніх поколінь стейкхолдерів. З іншого боку, це динамічна та адаптивна структура, зміст якої орієнтований як на сьогоднішній день, так і на майбутнє [21].

Наукова література пропонує різноманітні модифікації класичної моделі Керролла. Ці варіації зумовлені зміною бізнес-пріоритетів, національними особливостями впровадження КСВ, а також масштабами та організаційними формами бізнесу. Втім, важливо зазначити, що в основі більшості цих

альтернативних моделей лежать ті ж чотири типи зобов'язань перед суспільством, хоча їхня значущість може варіюватися.

Слід визнати, що світова бізнес-спільнота розробила великий інструментарій для реалізації КСВ. Специфіка цих інструментів значною мірою залежить від територіальної приналежності компанії, її культурних цінностей, традицій та професійного менталітету [11], а також від загального соціально-економічного стану держави.

Таблиця 1.2 - Моделі соціальної відповідальності

Модель	Характеристики
Американська	<ul style="list-style-type: none"> -Максимальна свобода суб'єктів господарювання. -Трудові відносини регулюються двосторонніми договорами. -Право на охорону здоров'я базується на виборі громадян користуватися медичним закладом. -Державне регулювання торкається базисних прав членів суспільства. -Численні механізми участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства. -Підтримка соціально активної поведінки корпорацій через податкові пільги та заліки.
Європейська	<ul style="list-style-type: none"> -Регулюється нормами, стандартами та законами держав. -Більшість соціальних проблем відноситься до сфери етичної відповідальності. -Невелике довір'я до приватного сектору, висока увага громадськості до бізнесу. -Благодійність менш популярна через високий податковий тягар. -Обов'язкове медичне страхування та охорона здоров'я працівників законодавчо закріплені.
Японська	<ul style="list-style-type: none"> -Соціальна згуртованість на рівні компанії та індустріальної групи. -Культурні традиції підтримують соціальну відповідальність корпорацій. -Активна роль держави у корпоративному стратегічному плануванні. -Управління бізнесом орієнтоване на сприйняття буття, суспільства та навколишнього світу. -Підтримка працівників протягом їхнього життя, включаючи допомогу у житлі, навчанні, виплату вихідних допомог та пенсій.
Змішана	<ul style="list-style-type: none"> -Орієнтована на три сфери: економіку, зайнятість населення та охорону довкілля. -Відповідальність бізнесу поширюється на умови праці, заробітну плату, виплату дивідендів, якісну продукцію, охорону довкілля та зайнятість. -Забезпечується сприяння соціальній ініціативі бізнесу в різних аспектах діяльності. -Поєднує елементи різних моделей соціальної відповідальності з метою оптимізації соціального впливу та ефективності бізнесу.

Джерело: складено автором

Двотисячні роки стали періодом активного визнання та впровадження КСВ. Цей етап умовно поділяється на дві фази [20]:

1. Перша фаза була зосереджена на розширенні, визнанні та практичній реалізації концепції КСВ.
2. Друга фаза ознаменувалася переходом до стратегічного підходу в управлінні КСВ.

У рамках першої фази ключову роль відіграли міжнародні організації. У 2000 році ООН ініціювала Глобальний договір, який встановив десять загальних цінностей та принципів корпоративної поведінки. Учасники договору мали інтегрувати ці принципи у свої стратегії, політики та процедури, формуючи корпоративну культуру доброчесності з довгостроковими цілями.

З 2000 року Європейський Союз також почав активно реалізовувати концепцію КСВ на своїй території. Це знайшло відображення у низці ключових документів:

- Зелена книга «Промовання європейської структури КСВ» (2000 р.);
- Європейська стратегія КСВ (2002 р.);
- Європейська дорожня карта для бізнесу - на шляху до конкурентоспроможного та сталого підприємства (2005 р.), що окреслила цілі на наступні роки;
- Оновлена стратегія ЄС щодо КСВ на 2011-2014 рр.;
- Маніфест «Підприємство 2020».

Світовому визнанню КСВ також сприяли міжнародні сертифікації. Важливою віхою стало затвердження у вересні 2010 року стандарту ISO 26000 - Соціальна відповідальність. Цей стандарт був розроблений як практичне керівництво для підприємств, що прагнуть вести свою діяльність у соціально відповідальний спосіб.

Паралельно з інституційним тиском, у 2000-х роках з'явилися нові наукові дослідження. Н. Сміт стверджував, що корпоративна політика, яка адаптується до суспільних інтересів, має позитивний соціальний вплив. Він зазначав, що «виконання зобов'язань підприємства перед стейкхолдерами покликане

мінімізувати будь-яку шкоду та максимізувати довгостроковий корисний вплив фірми на суспільство», що стає можливим лише за умови впровадження КСВ у стратегічну перспективу компанії [21].

У 2000-2005 рр. виникає теорія правильного балансу стратегії компанії, управління брендом та КСВ, що повинно призводити до стійкої конкурентної переваги корпорації [19].

Важливим для практичної реалізації КСВ є період з 2015 року по сьогодні. У цей час було ухвалено Паризьку угоду та Порядок денний у галузі сталого розвитку на період до 2030 року. Цей порядок запровадив 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), які являють собою «спільне бачення людства та суспільний договір між світовими лідерами та народами».

Хоча ЦСР не створюють прямих зобов'язань для приватного сектора, законодавство ЄС, зокрема Директива 2014/95/EU, вимагає, щоб великі компанії, які становлять суспільний інтерес (банки, страхові компанії, компанії, що котируються на біржі), розкривали нефінансову інформацію, починаючи з 2018 року. Фактично, Паризька угода та ЦСР відобразили новий суспільний договір, в якому корпорації мають відігравати важливу роль.

Таким чином, КСВ - це динамічна концепція, що пройшла тривалий процес трансформації: від елементарних форм соціальної підтримки до комплексних стратегій, інтегрованих у діяльність сучасних корпорацій. Ця еволюція зумовлена як змінами в суспільстві, так і розвитком наукових теорій [21].

1.3. Принципи КСВ та основні елементи системи управління нею

Ефективне управління діяльністю у сфері КСВ є фундаментально пов'язаним із загальною системою корпоративного управління. Успіх у досягненні стратегічних цілей компанії та побудові продуктивної комунікації зі стейкхолдерами напряму залежить від того, наскільки глибоко принципи соціальної відповідальності інтегровані в цю систему [36].

Для визначення сутності управління КСВ, доцільно спиратися на класичне розуміння менеджменту як процесу цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для отримання запланованого результату (рис. 1.4). Водночас, як вже зазначалося вище, в сучасній управлінській науці відсутній єдиний погляд на природу та зміст управління КСВ на підприємстві (див. табл. 1.1), що свідчить про багатогранність цієї категорії.

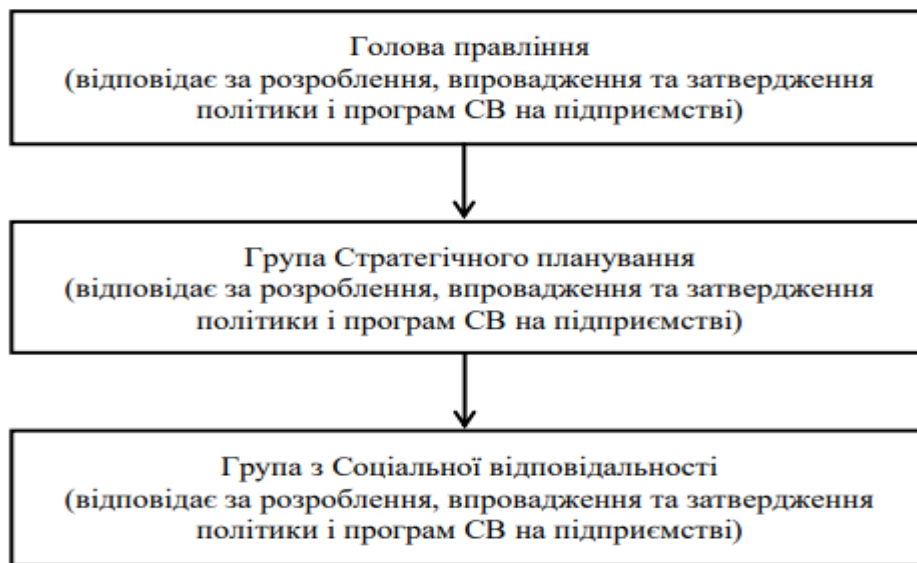


Рисунок 1.4 - Орієнтовна структура управління

Джерело: складено автором

Незважаючи на різноманітність підходів, можна виокремити загальні, характерні риси цього виду діяльності. На нашу думку, процес управління КСВ має три ключові типологічні ознаки:

1. Інтеграція цінностей, тобто впровадження цінностей соціальної відповідальності (включно з баченням місії та пріоритетів) безпосередньо в організаційні процеси управління. Це призводить до їхнього синтезу в єдину, цілісну систему.
2. Інституціоналізація передбачає формування спеціалізованої інституційної системи менеджменту у сфері КСВ. Важливою складовою є

створення чітко визначеної організаційної структури, відповідальної за цей напрям.

3. Діалог зі стейкхолдерами пов'язаний із постійним та конструктивним діалогом керівництва підприємства з ключовими зацікавленими сторонами. Такий діалог є запорукою дієвості управлінських рішень у соціальній сфері.

Таким чином, управління КСВ на промислових підприємствах можна охарактеризувати як безперервний процес цілеспрямованого впливу з боку управлінців. Він спрямований на вбудовування принципів соціальної відповідальності в операційну діяльність компанії. Цей процес ґрунтується на постійному діалозі та врахуванні інтересів усіх стратегічних сторін, маючи на меті досягнення сталого розвитку та створення цінності для суспільства в цілому [23].

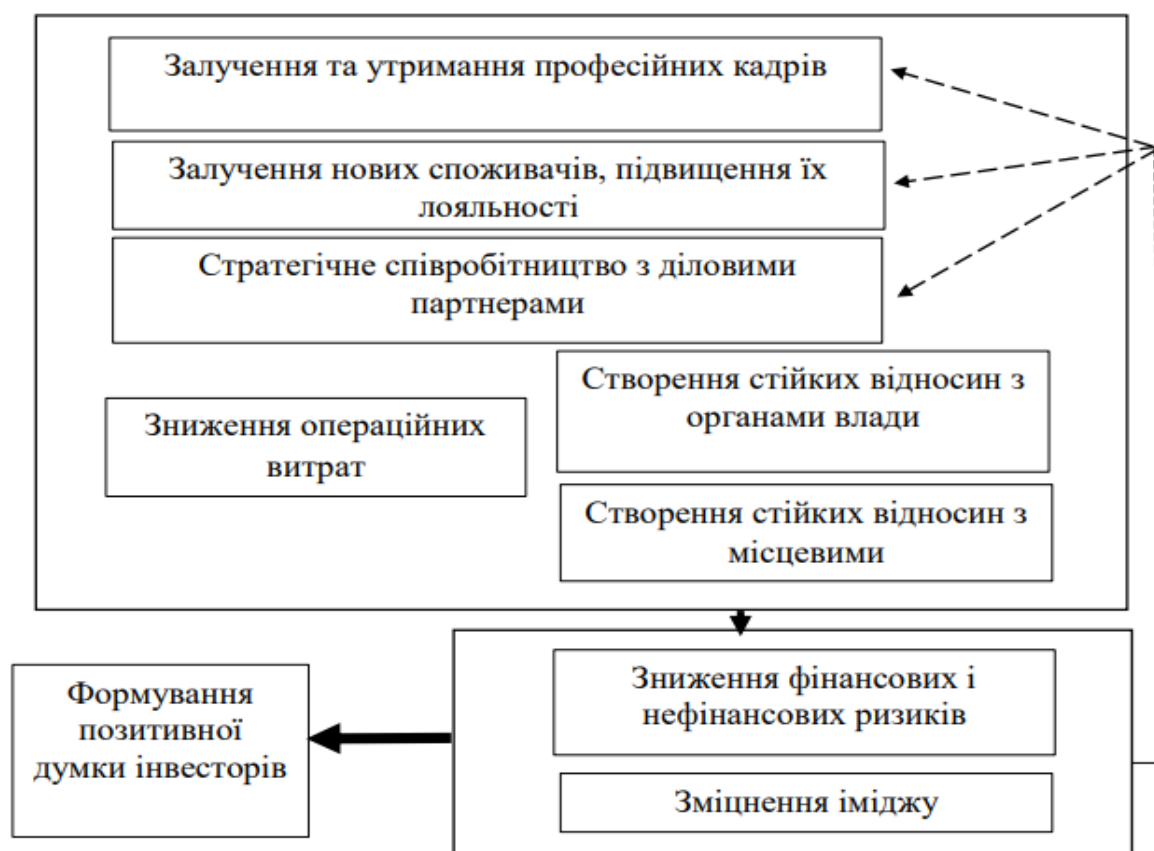


Рисунок 1.5 - Вплив КСВ на конкурентні переваги підприємства

Джерело: складено автором

Варто наголосити, що з урахуванням того, що вплив на довкілля та соціальні умови може бути особливо суттєвим, впровадження принципів КСВ перетворюється з етичної норми на стратегічну необхідність. Вплив підприємств на екосистеми, умови праці та розвиток місцевих громад вимагає застосування ретельно продуманих та системних підходів до управління [37].

Управлінська діяльність у сфері КСВ вимагає першочергової верифікації та системного аналізу всіх суб'єктів - таких як персонал, клієнти, контрагенти, акціонери, локальні спільноти, неурядові організації та органи влади, які здатні ініціювати вплив на операційну діяльність підприємства або, навпаки, відчують наслідки його функціонування. Необхідною умовою є репрезентація їхніх очікувань та інтересів, а також оцінка ступеня їхньої легітимності й впливу.

Принципи КСВ мають бути не лише декларативними постулатами, а відображати консенсусні інтереси та реалістичні очікування ключових стейкхолдерських груп, забезпечуючи внутрішню узгодженість із місією та баченням підприємства [13]. Це передбачає, що операційна та стратегічна діяльність суб'єкта господарювання повинна враховувати релевантні соціальні, екологічні та етичні імперативи, які мають найвищий пріоритет для стейкхолдерів. Наприклад, для працівників це стосується оптимізації умов праці та забезпечення кар'єрного зростання, тоді як для місцевих громад - внесення вкладу в їхній сталий розвиток та вирішення соціальних дилем. Відповідно, розробка стратегії КСВ має бути цілеспрямованою, базуючись на пріоритетах зацікавлених сторін та фокусуючись на адекватному реагуванні на їхні запити. Підтримка безперервного комунікаційного процесу (діалогу) зі стейкхолдерами забезпечує ефективний зворотний зв'язок, дозволяє адаптуватися до динамічних змін в їхніх інтересах і є фундаментом для формування довірчих відносин. На завершення, результативність КСВ-діяльності підлягає систематичному вимірюванню за допомогою ефективних та наочних індикаторів, що відображають прогрес у досягненні цілей, значущих для стейкхолдерів, при цьому звітність повинна характеризуватися зрозумілістю та доступністю для всіх зацікавлених суб'єктів [36].

У практиці корпоративного управління інтереси суспільства конкретизуються через множину інтересів зацікавлених сторін підприємства, з обов'язковим урахуванням як стейкхолдерів близького кола (які безпосередньо взаємодіють із підприємством), так і стейкхолдерів дальнього кола, які, не маючи прямого впливу, відчують на собі наслідки його впливу. Цей підхід цілком корелюється з міжнародними стандартами: зокрема, ISO 26000:2010 акцентує, що для забезпечення суспільного добробуту організації повинні враховувати раціональні інтереси своїх стейкхолдерів [29].

Таким чином, соціально відповідальна діяльність підприємства поділяється на дві групи стратегічних завдань:

по-перше, забезпечення інтересів безпосередніх стейкхолдерів (власників, працівників, споживачів, контрагентів);

по-друге, забезпечення інтересів стейкхолдерів дальнього кола, що, по суті, є уособленням знеособлених інтересів суспільства. Останнє передбачає мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, реалізацію програм, спрямованих на вирішення гострих соціальних проблем, надання підтримки вразливим соціальним категоріям та здійснення філантропічної діяльності.

Слід зазначити, що кожен стейкхолдер генерує унікальний комплекс інтересів, які можуть мати економічну, соціальну або змішану природу. У широкому сенсі, інтерес являє собою мотиваційний чинник, що стимулює індивіда або групу до певної дії. Економічні інтереси трактуються як об'єктивно обумовлені мотиви діяльності, що відображають позицію суб'єктів у системі суспільного виробництва, тоді як соціальні інтереси - це вектор мотивації та цілепокладання, детермінований соціальним статусом індивідів та їхнім ставленням до процесів розподілу доходів [40]. Отже, соціально-відповідальна діяльність бізнес-структур передбачає збалансоване задоволення соціальних та економічних інтересів ключових стейкхолдерських груп, що, зрештою, формує основні цілі, які мають бути системно узгоджені із загальною стратегією підприємств. Принципи побудови системи КСВ представлено на рисунку 1.6.

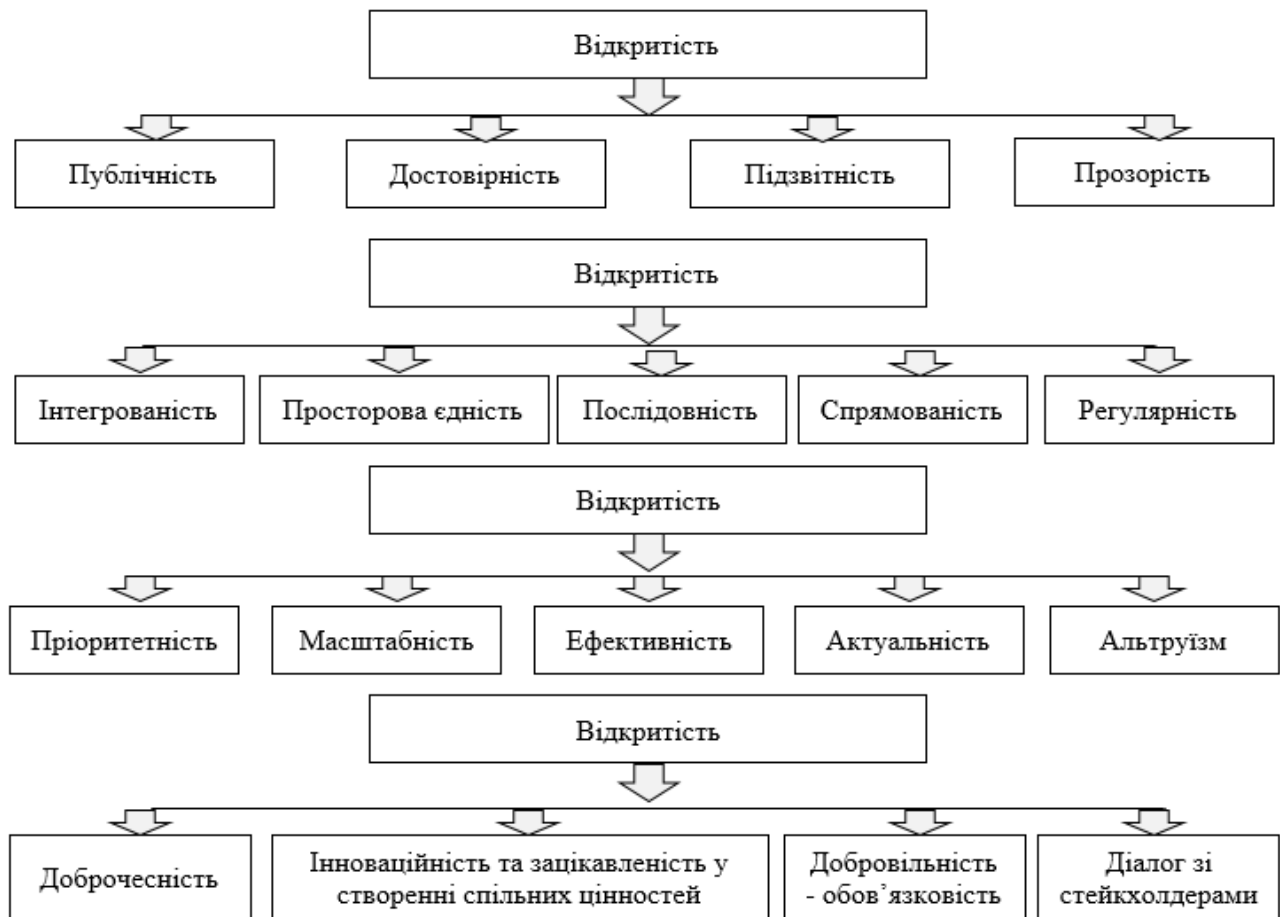


Рисунок 1.6 - Принципи побудови системи КСВ

Джерело: складено автором за [40]

Прийняття підприємством рішення щодо проактивного управління інтересами зацікавлених сторін передбачає інституціоналізацію відкритого діалогу з метою гармонізації їхніх очікувань у межах реалізації соціально відповідальної діяльності. Сучасна еволюція КСВ демонструє чітку тенденцію до тісної взаємодії між суб'єктами господарювання та їхніми стейкхолдерами у процесі формулювання параметрів та стратегічних векторів соціально відповідальної діяльності.

Ефективна імплементація принципів КСВ вимагає масштабних трансформацій як на стратегічному, так і на організаційному рівнях управління підприємством. На основі зазначених передумов можна говорити, що концепція управління КСВ підприємства може включати три взаємопов'язані складові управління: теоретичний, інструментальний та організаційний рівні.

Фундамент теоретичного рівня управління КСВ підприємств базується на використанні системного та синергетичного наукових підходів. Застосування цих підходів є вирішальним для формування змістовного наповнення наукової категорії «управління КСВ підприємств». Крім того, шляхом критичного аналізу теорій КСВ, теорії стейкхолдерів, концепції створення спільної цінності та парадигми сталого розвитку, можна сформулювати засадничі принципи процесу сталого розвитку підприємств та ключові принципи ефективного управління КСВ. Управління КСВ є не лише комплексним підходом до інтеграції принципів соціальної відповідальності у бізнес-практику, але й вимагає систематичного аналізу, стратегічного планування та безперервного моніторингу. Такий підхід не лише сприяє покращенню суспільного сприйняття компанії, але й забезпечує досягнення сталого розвитку у довгостроковій перспективі [21].

Управління КСВ має включати такі ключові етапи та складові:

- Діагностика актуального рівня КСВ на підприємстві.
- Визначення стратегічних орієнтирів розвитку КСВ (стратегічного рівня).
- Розробка системи індикаторів для оцінки КСВ підприємства.
- Створення механізмів взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).
- Формування моделі взаємовідносин підприємства зі стейкхолдерами в контексті управління КСВ.
- Моніторинг та оцінювання результатів діяльності у сфері КСВ.

Використання конкретних засобів та прийомів забезпечує практичну реалізацію комплексу юридичних, екологічних, організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на ефективне функціонування механізму управління КСВ.

Інструментальний рівень концепції охоплює конкретні інструменти управління, зокрема:

- Систему оцінки поточного та стратегічного рівнів КСВ.
- Модель взаємодії бізнес-структур зі стейкхолдерами.
- Стратегічну матрицю цієї взаємодії, побудовану на принципах Win-Win.

- Стратегічні орієнтири розвитку промислових підприємств, детерміновані їхнім стратегічним рівнем КСВ.

Організаційний рівень механізму управління КСВ підприємств виступає надзвичайно важливим, оскільки:

- по-перше, цей механізм є стабілізуючим елементом, що забезпечує соціально-відповідальну спрямованість розвитку підприємства загалом, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники;

- по-друге, ефективне управління КСВ є необхідним компонентом для підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку та забезпечення соціальної орієнтації при здійсненні відповідної діяльності.

Таким чином, у межах дослідження було розглянуто теоретичні положення управління КСВ. Встановлено, що ефективна реалізація КСВ вимагає від підприємств добровільного прийняття зобов'язань соціального, екологічного та економічного характеру перед стейкхолдерами та суспільством, а також формування адекватного процесу управління, який забезпечує контроль виконання цих зобов'язань на всіх рівнях організаційної структури.

Виявлено відмінності в існуючих підходах до трактування категорії «управління КСВ підприємств» і запропоновано авторську дефініцію, яка розглядає управління КСВ як безперервний процес цілеспрямованого впливу суб'єктів управління, спрямований на інтеграцію принципів соціальної відповідальності в операційну діяльність підприємств. Цей процес базується на постійному діалозі та врахуванні інтересів усіх стратегічних стейкхолдерів з метою досягнення сталого розвитку та створення цінності для суспільства в цілому.

Принциповою основою управління КСВ є орієнтація на інтереси стейкхолдерів, що вимагає їхньої ідентифікації, аналізу потреб та інтеграції цих потреб у стратегію КСВ [13]. Даний підхід передбачає безперервний діалог із зацікавленими сторонами та створення ефективних механізмів для вирішення конфліктів інтересів.

Концепція управління КСВ передбачає цілеспрямований вплив суб'єктів управління, спрямований на досягнення сталого розвитку та створення суспільної цінності. Ключові елементи цього впливу охоплюють: ідентифікацію та аналіз стейкхолдерів, узгодження вимог КСВ з їхніми інтересами, інтеграцію значущих аспектів у діяльність підприємства, стратегічну орієнтацію на стейкхолдерів та забезпечення постійного діалогу, моніторингу, оцінки та прозорості звітності.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЗАХОДІВ З РОЗВИТКУ КСВ ТОВ «COMFY TRADE»

2.1. Історія становлення та характеристика сучасної діяльності ТОВ «COMFY Trade»

У сучасному діловому середовищі підприємства стикаються з комплексом викликів: зростаючі витрати ресурсів, підвищені екологічні очікування, потреба в цифровізації бізнес-процесів і формування сталого виробничого середовища. Перед підприємствами постає завдання: як більш ефективно використовувати свій ресурсний потенціал та одночасно рухатись до сталого виробничого середовища та КСВ під впливом цифрової трансформації.

ТОВ «COMFY Trade» (торгова марка COMFY) є одним із провідних українських ритейлерів побутової техніки та електроніки. Сьогодні компанія входить до топ-3 найбільших мереж України, поступаючись за масштабом лише Foxtrot та Eldorado, але випереджаючи більшість інших конкурентів у темпах цифрового розвитку та клієнтського сервісу. Її історія є яскравим прикладом того, як національний бізнес здатен пройти шлях від регіональної торговельної компанії до лідера національного ринку, адаптувавшись до численних криз і технологічних змін (рис. 2.1):

- Історія компанії бере свій початок у 1994 році, коли в місті Дніпропетровську (нині - Дніпро) було засновано холдинг «Акустика», який займався постачанням і роздрібним продажем аудіо- та відеотехніки. Засновниками холдингу були підприємці Станіслав Роніс, Олександр Михайлов та кілька бізнес-партнерів, які розвивали мережу побутової техніки на хвилі зростання споживчого попиту 1990-х років. Період до 1998 року характеризувався поступовим нарощуванням капіталу, розширенням торговельних площ і формуванням партнерських відносин із міжнародними виробниками техніки. Однак фінансова криза 1998 року завдала значного удару по холдингу - близько 75 % капіталу було втрачено, проте компанія зуміла

зберегти команду та ключові активи. Саме кадровий потенціал і сформована культура управління стали основою для подальшого розвитку нового бренду.

- Після реструктуризації холдингу у 2005 році Станіслав Роніс заснував нову торговельну мережу під брендом COMFY. Перший магазин COMFY відкрився 24 грудня 2005 року у місті Кривий Ріг, що стало символічним початком нової сторінки в українському ритейлі. Із самого початку компанія орієнтувалася на інноваційний підхід до продажів - створення просторих торгових залів відкритого типу, сучасний дизайн, високий рівень обслуговування та чесну політику ціноутворення. Це дозволило COMFY швидко завоювати довіру покупців у східних та південних регіонах України.

- У січні 2007 року COMFY об'єдналася з торговельною мережею «Побуттехніка», яка на той час мала потужні позиції в Донецькому та Луганському регіонах. Це стратегічне злиття дозволило компанії стати третім за розміром гравцем на ринку побутової техніки в Україні, розширити географію до понад 60 торгових точок і сформувати уніфіковану систему управління мережею. Саме цей період став перехідним до створення системної організаційної структури, що згодом трансформувалася у ТОВ «COMFY Trade», яке було офіційно зареєстроване у 2010 році зі штаб-квартирою у місті Дніпро (юридична адреса: бул. Слави, 6Б).

- Глобальна фінансова криза 2008–2009 років стала серйозним випробуванням для українського ритейлу. Багато конкурентів (зокрема мережа «Домотехніка») не витримали спаду платоспроможності населення та скорочення кредитування. COMFY, навпаки, зуміла адаптуватися завдяки ефективному використанню ресурсів, оптимізації запасів і високому рівню операційного менеджменту. Компанія почала активно впроваджувати стандарти прозорості та відмовилася від торгівлі «сірою» технікою - все обладнання постачалося офіційно, з гарантією. Це рішення короткостроково знизило прибуток, але підвищило репутацію бренду і забезпечило довгострокову стабільність.

- З 2014 року COMFY стала першим мультиканальним ритейлером України, запровадивши синергію між офлайн та онлайн-торгівлею. Було розроблено сайт comfy.ua, який швидко увійшов у десятку найвідвідуваніших українських інтернет-магазинів. Запровадження «віртуальної полиці» дало можливість клієнтам замовляти онлайн товари, яких немає у фізичному магазині. Ця стратегія дозволила компанії збільшити продажі у магазинах після реконцепції в середньому на 20 % навіть при скороченні торгових площ. За підсумками 2017 року COMFY отримала нагороду «Реконцепція року в ритейлі» від Retail & Development Business Awards. На цей період також припадає оновлення корпоративної місії компанії. У 2019 році COMFY сформулювала своє кредо: «Ставити рекорди радості від покупки». Це стало орієнтиром для розвитку клієнтського сервісу, корпоративної культури та цифрових комунікацій.

- Період із 2020 року характеризується швидкою цифровізацією бізнесу та випробуванням на стійкість у кризових умовах. Пандемія COVID-19 змусила компанію зміцнити онлайн-інфраструктуру та розвинути омніканальну модель продажів: покупці могли поєднувати онлайн-замовлення з самовивозом або доставкою. Це допомогло зберегти обсяги продажів під час локдаунів. Після початку повномасштабної війни у лютому 2022 року COMFY не лише втримала позиції, а й стала одним із символів бізнес-стійкості. Частина магазинів була втрачена або тимчасово закрита, але вже в 2023 році мережа відновила більшість торгових точок. У 2024 році оборот компанії перевищив 1 млрд. доларів США, що стало рекордом за всю історію мережі, а загальна кількість магазинів сягнула понад 100, включно з відкриттями у нових регіонах - зокрема у Броварах, Львові, Тернополі та на заході України.

У 2025 році COMFY продовжує активно розвивати мобільний додаток, через який здійснюється вже понад 27 % усіх онлайн-продажів, а кількість активних користувачів зросла на 50 %. На сьогодні ТОВ «COMFY Trade» є повністю українською компанією, яка демонструє конкурентоспроможність на рівні міжнародних стандартів. Вона поєднує роздрібну мережу (понад 100 магазинів), онлайн-платформу comfy.ua, систему мобільного додатку і

логістичні хаби, що дозволяє забезпечувати доставку по всій країні. Загальна чисельність персоналу перевищує 4200 співробітників (2025 р.), що робить компанію одним із найбільших роботодавців українського ритейлу.

Компанія стала символом адаптивності українського бізнесу, який не лише вижив у воєнних умовах, а й продовжує зростати завдяки цифровим рішенням, інноваційній культурі та соціальній відповідальності. Її приклад демонструє, як стратегічне управління ресурсним потенціалом і цифрова трансформація здатні сформувати стале виробниче середовище навіть у кризових умовах.

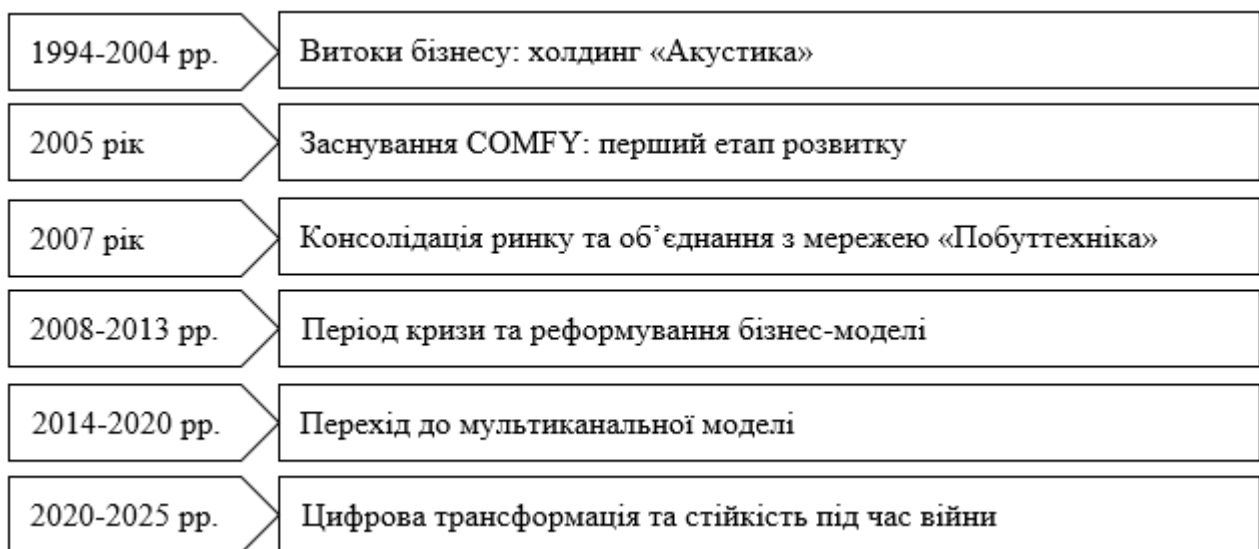


Рисунок 2.1 - Історія розвитку ТОВ «COMFY Trade»

Джерело: складено автором

Ресурсний потенціал підприємства включає матеріальні ресурси (обладнання, приміщення, інфраструктура), енергетичні ресурси (енергія, паливо, утилізація), людські ресурси (навички, управлінські кадри, культура) та інформаційні/цифрові ресурси (дані, ІТ-інфраструктура, аналітика). Для підприємства ритейлу це означає: ефективні логістичні потоки, оптимізовані складські запаси, енергоефективні торгові площі, цифрові канали продажу та управління.

Матеріальні й енергетичні ресурси ТОВ «COMFY Trade» оптимізуються: відкриття нових магазинів - наприклад, у 2024 році підприємство відкрило вісім

нових магазинів, замінило або відновило приміщення, які постраждали від ракетних ударів. Це потребувало значної інфраструктурної адаптації та застосування енергоефективних рішень.

Компанія активно працює в умовах війни, заплатила до бюджету в 2024 р. близько 2 млрд. грн, відкрила нові робочі місця, відновлювала магазини у постраждалих регіонах та вдосконалює свою систему управління.

Організаційна структура ТОВ «COMFY Trade» є децентралізованою та має лінійно-функціональний характер, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між одинадцятьма департаментами. На чолі компанії стоїть Генеральний директор. Рада директорів, що складається з керівників департаментів, забезпечує колегіальне прийняття ключових рішень.

Таблиця 2.1 - Розподіл сфер відповідальності між основними департаментами ТОВ «COMFY Trade»

Департамент	Основні Завдання
Комерційний	Переговори з партнерами, підписання контрактів, контроль ціноутворення, дрібно-роздрібна торгівля.
Фінансовий	Фінансове планування, облік ресурсів, регулювання доходів/видачків, контроль ефективності.
Операційний	Забезпечення безперебійної роботи магазинів (охорона праці, безпека, комунальні послуги, відкриття нових точок).
Дистрибуції та Логістики	Постачання товарів, доставка готової продукції, налагоджена система поставок, документообіг.
Управління персоналом (HR)	Кадрова політика, формування/використання складу, програми мотивації, адаптації, оцінки та підвищення кваліфікації.
Розвитку бізнесу	Впровадження новітніх технологій та програмного забезпечення (наприклад, Microsoft Dynamics AX у 2018 році, інтегрована з «1С»).
Інформаційних технологій (IT)	Впровадження, розробка та підтримка комп'ютерних і комунікаційних систем, технічне забезпечення.
Безпеки та правової роботи	Забезпечення безпеки виробничих та внутрішніх процесів.
Юридичний	Робота зі скаргами клієнтів, договірна робота, представництво в судах.

Джерело: складено автором

Український ринок побутової техніки та електроніки у період 2019-2025 років пройшов через фазу глибокої та безпрецедентної трансформації, демонструючи надзвичайну волатильність під впливом двох потужних зовнішніх шоків: пандемії COVID-19 та повномасштабної військової агресії. Перше значне падіння було зафіксовано у 2020 році, коли внаслідок локдаунів та економічної невизначеності обсяги продажів різко скоротилися на 54,71%. Однак, найбільш критичним для ринку став початок військової агресії, що спричинило різке зниження купівельної спроможності, масову міграцію населення, втрату територій та суттєве ускладнення логістичних ланцюгів. Як імпортозалежна галузь, ринок зазнав потужного тиску через девальвацію гривні, де стрімке зростання курсу долара безпосередньо призвело до зростання цін на кінцеву продукцію. Це змусило споживачів переорієнтуватися на середній та низький цінові сегменти, шукаючи оптимальне співвідношення якості та вартості.

Незважаючи на ці фундаментальні виклики, починаючи з 2023 року ринок вступив у фазу стійкої адаптації та відновлення. Загалом, за період з 2020 по 2023 рік, обсяг продажів у гривневому еквіваленті зріс на 76,17%, що свідчить про початок виходу з найглибшої кризи. Ключовим фактором, що підтримав продажі та спричинив зміну структури попиту, стала енергетична криза: масовані обстріли інфраструктури викликали безпрецедентний попит на альтернативні джерела живлення (генератори, павербанки, зарядні станції), які стали товаром першої необхідності. Одночасно зберігався високий попит на смартфони, ноутбуки та комп'ютерну техніку, критично важливу для забезпечення дистанційної роботи та зв'язку. У цих умовах омніканальна бізнес-модель, що поєднує потужні онлайн-платформи з фізичними магазинами, обладнаними зонами видачі онлайн-замовлень (PickUp), стала не просто перевагою, а необхідністю для забезпечення стійкості та гнучкості асортименту, що вимагав швидкої адаптації до потреб воєнного часу. У 2024-2025 роках ринок продовжує повільне відновлення, при цьому омніканальність та здатність ритейлерів до географічної гнучкості (зокрема, використання малих форматів магазинів у

невеликих містах) залишатимуться ключовими стратегічними пріоритетами для збереження ринкової частки.

Таблиця 2.2 - Матриця PEST-Аналізу для ТОВ «COMFY Trade»

Фактор	Визначення та Вплив
Р Політико-Правові (Political)	<ul style="list-style-type: none"> - Військова агресія спричинила окупацію територій, логістичні проблеми та мобілізацію (скорочення трудових ресурсів). Найбільший негативний зовнішній фактор. - Етична позиція та дотримання закону. У 2010 році компанія відмовилася від торгівлі контрабандною («сірою») технікою, перейшовши виключно на легально імпортований товар. А також зобов'язання щодо повноцінної сплати податків.
Е Економічні (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> - Девальвація гривні та зростання курсів суттєво вплинули на закупівельні ціни та ціноутворення, оскільки ринок імпортозалежний. - Купівельна спроможність - нижча за довоєний рівень, призводить до орієнтації споживачів на середній та низький цінові сегменти. - Незважаючи на кризу, ринок продемонстрував відновлення (зростання обсягів продажів у гривневому еквіваленті на 76,17% за 5 років) та певне відновлення прибутків.
S Соціально-Культурні (Social)	<ul style="list-style-type: none"> - Міграція населення та мобілізація призвели до скорочення цільової аудиторії та трудових ресурсів. - Виник значний попит на альтернативні джерела живлення (генератори, павербанки) через відключення електроенергії. Зберігається високий попит на смартфони та ноутбуки. - Широка цільова аудиторія (вік 18-55 років), основний фокус - середній клас, що шукає оптимальне співвідношення ціни та якості. - Активна участь у соціальних ініціативах та партнерство з фондами («Kiddo», «Життєлюб» та інші).
T Технологічні (Technological)	<ul style="list-style-type: none"> - Омніканальність (Multichannel). Компанія є першим в Україні багатоканальним ритейлером. Це дозволило їй вистояти у кризові періоди. - Інновації у торгівлі у вигляді впровадження «віртуальної полиці» та облаштування зон видачі онлайн-замовлень (PickUp) в усіх магазинах. - Впровадження новітнього ПЗ, інтегрованого з корпоративною інформаційною системою, для підвищення ефективності управління. - Активне використання Digital каналів (SEO, контекстна, таргетована реклама) для просування продукції.

Джерело: складено автором

Аналіз даних компанії свідчить, що реалізація позитивного ефекту від цифровізації і сталого розвитку залежить від низки умов:

- Компанія працює в умовах великої нестабільності (воєнний стан, енергетичні ризики).

- ТОВ «COMFY Trade» - великий національний оператор із значним ресурсним потенціалом, що дозволяє інвестувати в цифрові рішення та мережеву експансію. Такий масштаб надає переваги, але менша гнучкість може бути бар'єром.

- Готовність підприємства до впровадження цифрових інструментів вимагає адаптації бізнес-процесів, навичок персоналу, культури змін.

- Ресурсні обмеження: незважаючи на успіхи, реалізація потенціалу може бути обмежена ресурсами (капітал, кадри) та зовнішніми шоками (воєнні дії, логістичні ризики).

Таким чином можна сказати, що ТОВ «COMFY Trade» функціонує як багатоканальний лідер на висококонкурентному та вкрай волатильному українському ринку, демонструючи високий ступінь стійкості до зовнішніх шоків, що підтверджено її здатністю зростати навіть у кризові періоди. Стратегічна перевага компанії ґрунтується на її статусі першого мультिकанального ритейлера в Україні, що дозволяє їй ефективно адаптуватися до мінливих економічних та соціальних умов.

В умовах тиску, зумовленого воєнним станом, втратою територій та мобілізацією, ТОВ «COMFY Trade» підтримує свою стабільність завдяки етичній бізнес-моделі та активній соціальній відповідальності. Економічна стійкість, незважаючи на значні валютні ризики та падіння купівельної спроможності, забезпечується гнучким ціноутворенням, орієнтованим на середній клас.

Ключова соціальна адаптація проявилася в оперативному реагуванні на зміну пріоритетів попиту, зокрема, швидким задоволенням потреб у альтернативних джерелах живлення (генератори, павербанки) на тлі енергетичної кризи. Нарешті, технологічне лідерство є фундаментальною

перевагою ТОВ «COMFY Trade»: впровадження внутрішніх ІТ-систем та інновацій у торгівлі, як-от «віртуальна полиця» та широка мережа точок видачі PickUp, забезпечує компанії ефективне управління логістикою та зміцнює її омніканальну бізнес-модель в умовах обмежених фізичних можливостей. Таким чином, ТОВ «COMFY Trade» продовжує утримувати значну частку ринку та залишається ключовим гравцем, використовуючи технологічні інновації для нівелювання макроекономічних та військових викликів.

2.2. Діагностика фінансового стану та фінансових результатів ТОВ «COMFY Trade»

Проведемо фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ «COMFY Trade» за період з 2022 по 2024 рік. Метою роботи є оцінка ефективності використання активів, структури джерел фінансування та динаміки фінансових результатів підприємства в умовах повномасштабної війни.

Методологічна основа аналізу включає динамічний підхід до оцінки статей активу та пасиву Балансу, а також Звіту про фінансові результати, що дозволило визначити абсолютні та відносні темпи приросту ключових фінансово-економічних показників. Для оцінки якості управління фінансами було застосовано розрахунок і нормативну інтерпретацію ключових коефіцієнтів, які характеризують фінансову стійкість, ліквідність та інтенсивність оновлення основних засобів.

Попередній огляд фінансової звітності засвідчує, що ТОВ «COMFY Trade» перебуває у фазі агресивного масштабування, що підтверджується зростанням чистого доходу від реалізації на 110.85%. Однак, така експансія супроводжується формуванням значних дисбалансів: спостерігається активна інвестиційна діяльність, спрямована на оновлення фондів, але водночас відбувається критичне зниження коефіцієнта автономії (до 0,0177), що свідчить про надзвичайну залежність від позикового капіталу. Таким чином, необхідним є детальний аналіз

для визначення джерел зростання та оцінки здатності підприємства до стійкого розвитку в умовах високого фінансового ризику.

Фінансовий аналіз активів підприємства за період 2022-2024 рр. свідчить про інтенсивне нарощування економічного потенціалу. Загальна валюта балансу збільшилася з 4 030 799,00 тис. грн. до 8 673 336,00 тис. грн., демонструючи абсолютний приріст у 4 642 537,00 тис. грн. Відповідний темп приросту склав 115,18%, що є показником значної експансії та активізації діяльності.

Таблиця 2.3 - Розрахунок змін та приросту активу балансу (тис.грн.)

Назва статті	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна (2024 - 2022 рр.)	% приросту (Зміна / 2022 р.)
Нематеріальні активи	50 723,00	41 650,00	104 426,00	53 703,00	105,87%
Первісна вартість	220 762,00	218 782,00	319 106,00	98 344,00	44,55%
Накопичена амортизація	170 039,00	177 132,00	214 680,00	44 641,00	26,25%
Основні засоби	387 585,00	618 649,00	758 319,00	370 734,00	95,65%
Первісна вартість	1 030 916,00	1 428 939,00	1 783 767,00	752 851,00	73,03%
Знос	643 331,00	810 290,00	1 025 448,00	382 117,00	59,39%
Усього за розділом I	493 655,00	768 715,00	993 938,00	500 283,00	101,34%
Запаси	1 756 495,00	3 245 679,00	3 766 949,00	2 010 454,00	114,46%
Товари	1 751 189,00	3 232 316,00	3 751 014,00	1 999 825,00	114,20%
Дебіторська заборгованість	5 330 014,00	762 169,00	908 570,00	-4 421 444,00	-82,95%
Гроші та їх еквіваленти	1 287 835,00	1 686 893,00	2 548 092,00	1 260 257,00	97,86%
Усього за розділом II	3 537 144,00	6 006 579,00	7 679 398,00	4 142 254,00	117,11%
Баланс	4 030 799,00	6 775 294,00	8 673 336,00	4 642 537,00	115,18%

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

Сукупний обсяг необоротних активів зріс на 101,34%, що становить 500 283,00 тис. грн. у абсолютному вираженні, що підкреслює стратегічні інвестиції у довгострокову базу підприємства.

Вартість основних засобів збільшилася на 95,65% (370 734,00 тис. грн.). Дана динаміка є наслідком суттєвого нарощування первісної вартості на 73,03% (752 851,00 тис. грн.), що свідчить про масштабне оновлення, модернізацію або

розширення фондів. При цьому зростання накопиченого зносу (+59,39%) є очікуваним результатом експлуатації нових основних засобів.

Нематеріальні активи продемонстрували найвищий темп приросту у розділі, сягнувши 105,87% (53 703,00 тис. грн.). Паралельно, зростання накопиченої амортизації нематеріальних активів на 26,25% (44 641,00 тис. грн.) підтверджує активне використання придбаних прав, ліцензій чи програмного забезпечення в операційній діяльності.

Оборотні активи виступають основним драйвером загального зростання балансу, продемонструвавши приріст на 117,11% (4 142 254,00 тис. грн.), що свідчить про інтенсивне розширення операційного циклу. Обсяг запасів збільшився на 114,46% (2 010 454,00 тис. грн.) з домінуючим зростанням статті «Товари» (+114,20%). Таке нарощування може бути інтерпретовано як підготовка до значного збільшення обсягів реалізації, або як формування буферних запасів для забезпечення безперебійності поставок.

Гроші та їх еквіваленти збільшилися на 97,86% (1 260 257,00 тис. грн.), що свідчить про надзвичайно високий рівень ліквідності підприємства та його здатність оперативно виконувати поточні зобов'язання. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги демонструє різке скорочення на 82,95% (з 5 330 014,00 тис. грн. до 908 570,00 тис. грн.). Це зменшення, попри його позитивний вплив на фінансовий стан (покращення оборотності активів), вимагає детальної верифікації початкових даних, оскільки абсолютний обсяг дебіторської заборгованості у 2022 році був аномально високим.

Аналіз підтверджує, що підприємство знаходиться у фазі активного зростання. Основний внесок у збільшення активів зроблено за рахунок оборотних активів. Значні інвестиції в основні засоби та нематеріальні активи свідчать про зміцнення довгострокової основи функціонування.

Для більш глибокого дослідження перспектив зростання, проведемо дослідження джерел фінансування діяльності ТОВ «COMFY Trade».

Таблиця 2.4 - Розрахунок змін та приросту пасиву балансу (тис.грн.)

Назва статті	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна (2024 - 2022 рр.)	% приросту (Зміна / 2022 р.)
Власний капітал	4 000,00	4 000,00	4 000,00	0,00	0,00%
Нерозподілений прибуток	131 182,00	171 494,00	149 292,00	18 110,00	13,81%
Усього за розділом I (Власний капітал)	135 182,00	175 494,00	153 292,00	18 110,00	13,40%
Інші довгострокові зобов'язання	95 432,00	187 751,00	213 412,00	117 980,00	123,63%
Усього за розділом II (Довгострокові зобов'язання)	95 432,00	187 751,00	213 412,00	117 980,00	123,63%
Поточна кредиторська заборгованість	3 128 251,00	5 539 208,00	6 894 430,00	3 766 179,00	120,40%
Поточні забезпечення	49 580,00	84 694,00	118 979,00	69 399,00	140,00%
Доходи майбутніх періодів	71 399,00	102 664,00	135 588,00	64 189,00	89,90%
Усього за розділом III (Поточні зобов'язання та забезпечення)	3 800 185,00	6 412 049,00	8 306 632,00	4 506 447,00	118,59%
Баланс	4 030 799,00	6 775 294,00	8 673 336,00	4 642 537,00	115,18%

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

За період 2022-2024 рр. загальна сума пасивів (джерел фінансування) підприємства продемонструвала суттєве зростання на 115,18%, збільшившись на 4 642 537,00 тис. грн. (з 4 030 799,00 тис. грн. до 8 673 336,00 тис. грн.). Дана експансія була переважно забезпечена за рахунок залученого капіталу (зобов'язань), що призвело до значної зміни у фінансовій структурі підприємства.

Власний капітал зріс на 13,40% (18 110,00 тис. грн.). Ця зміна була повністю обумовлена зростанням нерозподіленого прибутку (+13,81%), оскільки статутний капітал (пайовий) залишався незмінним протягом аналізованого періоду. Низький темп приросту власного капіталу відносно загального зростання пасивів свідчить про значне зниження його питомої ваги та посилення фінансового левериджу.

Довгострокові зобов'язання, представлені переважно статтею інші довгострокові зобов'язання, продемонстрували найвищий відносний приріст серед усіх розділів, збільшившись на 123,63% (117 980,00 тис. грн.). Це вказує на

залучення підприємством середньо- та довгострокових позикових коштів для фінансування капітальних інвестицій та довгострокових проєктів.

Поточні зобов'язання є ключовим джерелом фінансування експансії, забезпечивши приріст на 118,59% (4 506 447,00 тис. грн.). Це свідчить про активне використання кредиторської заборгованості для фінансування операційної діяльності та зростання оборотних активів. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 120,40% (3 766 179,00 тис. грн.). Це найбільший абсолютний приріст усього пасиву, що відображає інтенсивне розширення закупівель та використання комерційного кредиту від постачальників. Поточні забезпечення (наприклад, резерви на відпустки, гарантійні зобов'язання) збільшилися на 140,00% (69 399,00 тис. грн.), що є найвищим темпом приросту серед усіх статей. Це корелює зі зростанням масштабів діяльності та зобов'язань перед персоналом або клієнтами. Доходи майбутніх періодів зросли на 89,90%, що вказує на збільшення обсягу попередніх оплат, отриманих від покупців або замовників.

Аналіз пасиву балансу чітко ідентифікує, що зростання активів підприємства на 115,18% було практично повністю профінансовано за рахунок залученого капіталу. Основний внесок зробила поточна кредиторська заборгованість (комерційний кредит), а також довгострокові зобов'язання. Підприємство істотно підвищило свою залежність від зовнішнього фінансування, це дозволило досягти значного зростання та покращення фінансових результатів, що буде проаналізовано у таблиці 2.5.

Проведений аналіз фінансових результатів підприємства за 2022-2024 рр. виявив суттєве зростання обсягів реалізації, що супроводжується неоднорідною динамікою ефективності та підвищенням фінансового ризику.

Таблиця 2.5 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «COMFY Trade»
(тис.грн.)

Назва статті	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна (2024 - 2022 рр.)	% приросту (Зміна / 2022 р.)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16 579 935,00	27 632 364,00	34 958 249,00	18 378 314,00	110,85%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	13 124 646,00	22 303 991,00	28 112 104,00	14 987 458,00	114,19%
Валовий прибуток	3 455 289,00	5 328 373,00	6 846 145,00	3 390 856,00	98,13%
Адміністративні витрати	520 429,00	596 984,00	940 595,00	420 166,00	80,73%
Витрати на збут	2 662 212,00	4 531 556,00	5 606 730,00	2 944 518,00	110,60%
Інші операційні витрати	243 721,00	354 063,00	242 418,00	-1 303,00	-0,53%
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	23 017,00	51 905,00	105 217,00	82 200,00	357,13%
Фінансові витрати	51 697,00	84 278,00	130 430,00	78 733,00	152,31%
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2 819,00	49 877,00	33 071,00	30 252,00	1073,15%
Чистий фінансовий результат: прибуток	2 001,00	40 302,00	25 511,00	23 510,00	1174,91%

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 110,85% (з 16,6 млн. грн. до 35,0 млн. грн.), що є індикатором значної ринкової експансії та успішного збільшення обсягів продажів. Собівартість реалізованої продукції зростала швидше, ніж дохід, збільшившись на 114,19%. Ця тенденція призвела до того, що валовий прибуток зріс лише на 98,13%. Даний дисбаланс свідчить про зниження ефективності управління виробничими витратами або про зміну цінової політики, яка не компенсує зростання собівартості. Це вказує на скорочення валової маржі підприємства протягом аналізованого періоду.

Витрати на збут зросли на 110,60%, що майже пропорційно зростанню доходу. Це підтверджує, що для забезпечення зростання обсягів продажів було необхідно співставне збільшення інвестицій у маркетинг та логістику.

Адміністративні витрати продемонстрували відносно помірне зростання – 80,73%. Нижчий темп зростання адміністративних витрат порівняно з доходом (+110,85%) свідчить про реалізацію ефекту економії на масштабі у сфері загального управління. Як наслідок, фінансовий результат від операційної діяльності продемонстрував найвищий темп приросту - 357,13% (з 23 017,00 тис. грн. до 105 217,00 тис. грн.). Це вказує на істотне підвищення операційної ефективності після покриття адміністративних та збутових витрат.

Динаміка фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку є найбільш волатильною. Фінансові витрати зросли на 152,31%. Це підтверджує висновок із аналізу пасиву балансу про агресивне залучення позикового капіталу, що призвело до зростання фінансового ризику та збільшення витрат на обслуговування боргу.

Чистий фінансовий результат (прибуток) зріс на 1174,91%. Незважаючи на вражаючий відносний приріст, слід зазначити, що абсолютне значення чистого прибутку у 2024 році залишається мінімальним (25 511,00 тис. грн.) відносно доходу (34,9 млн. грн.), що вказує на надзвичайно низьку норму чистої рентабельності продажів. Крім того, така динаміка (низька база у 2022 р. та високий приріст) свідчить про високу чутливість кінцевого фінансового результату до незначних змін в операційних або фінансових витратах.

Підприємство успішно масштабується, проте зіткнулося з проблемою зростання собівартості. Позитивний ефект від економії на адміністративних витратах призвів до потужного зростання операційного прибутку. Однак, значне збільшення фінансових витрат нівелює частину операційної ефективності. Рекомендується провести детальний аналіз коефіцієнтів рентабельності для підтвердження зниження валової маржі та оцінки рівня фінансової стійкості в умовах зростання боргового навантаження.

Таблиця 2.6 - Динаміка показників рентабельності ТОВ «COMFY Trade»

Показник	2022 р.	2024 р.	Абсолютна зміна (п. п.)
Чистий дохід	16 579 935,00	34 958 249,00	18 378 314,00
1. Валова рентабельність продажів (валовий прибуток/дохід)	20,84%	19,58%	-1,26%
2. Операційна рентабельність продажів (операційний прибуток/дохід)	0,14%	0,30%	+0,16%
3. Рентабельність продажів до оподаткування (прибуток до оподаткування/дохід)	0,02%	0,09%	+0,07%
4. Чиста рентабельність продажів (чистий прибуток/дохід)	0,01%	0,07%	+0,06%

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

Валова рентабельність продажів знизилася на 1,26 п.п. (з 20,84% до 19,58%). Це підтверджує попередній висновок: собівартість продукції зростала швидшими темпами, ніж ціни реалізації, що призвело до погіршення первинної ефективності виробництва та реалізації.

Операційна рентабельність продажів зросла на 0,16 п.п. (з 0,14% до 0,30%). Це зростання відбулося завдяки економії на масштабі в управлінських витратах (адміністративні витрати зростали повільніше, ніж дохід). Підприємство стало більш ефективно використовувати свої адміністративні та збутові ресурси для генерування операційного прибутку.

Чиста рентабельність продажів зросла з 0,01% до 0,07%. Хоча приріст є значним у відносному вираженні, абсолютне значення 0,07% є вкрай низьким. Це свідчить про те, що понад 99,9% доходу витрачається на покриття собівартості, операційних та фінансових витрат.

Рентабельність продажів до оподаткування зросла з 0,02% до 0,09%. Цей показник, як і чиста рентабельність, вказує на високу чутливість кінцевого фінансового результату до найменших змін у фінансових витратах. Зростання

фінансових витрат на 152,31% значно стримує зростання чистої рентабельності, незважаючи на підвищення операційної ефективності.

Підприємство успішно масштабується і підвищує ефективність використання операційних ресурсів. Однак, слабким місцем залишається управління собівартістю та високе боргове навантаження, що утримує чисту рентабельність на критично низькому рівні.

Таблиця 2.7 - Показники фінансової стійкості ТОВ «COMFY Trade»

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	(Власний капітал/Баланс)	0,0335	0,0259	0,0177
Коефіцієнт фінансової залежності	1 - Коефіцієнт автономії	0,9665	0,9741	0,9823
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний оборотний капітал/Власний капітал)	-25,16	-32,42	-49,98

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

Коефіцієнт автономії - критично низький і має тенденцію до зниження (з 0,0335 до 0,0177). Це означає, що у 2024 році лише 1,77% активів фінансується за рахунок власних коштів. Підприємство є надзвичайно залежним від позикового капіталу (0,9823). Нормативне значення (зазвичай 0,5) не виконується, що вказує на високий фінансовий ризик.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємне значення, що свідчить про те, що власний оборотний капітал відсутній (оборотні активи фінансуються повністю за рахунок зовнішніх джерел). Тенденція погіршення (з -25,16 до -49,98) вказує на зростання фінансової напруги. Відповідно, доцільно оцінити ліквідність підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Показники ліквідності ТОВ «COMFY Trade»

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти/Поточні зобов'язання	0,3389	0,2635	0,3068
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Грошові кошти +дебіт. заборгованість) /Поточні зобов'язання	1,7923	0,3895	0,3929
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	0,9308	0,9365	0,9245

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є значно вищим за норматив (зазвичай 0,2), що свідчить про високу здатність підприємства швидко погасити значну частину поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів.

Спостерігається різке падіння коефіцієнту швидкої ліквідності у 2023-2024 рр. (до 0,3929) порівняно з 2022 роком (1,7923). Це падіння прямо пов'язане з критичним зменшенням дебіторської заборгованості. Поточне значення є нижчим за норму (0,7 - 1,0), що вказує на те, що підприємство не може покрити поточні зобов'язання за рахунок лише високоліквідних активів (без врахування запасів).

Коефіцієнт поточної ліквідності є нижчим за норматив (1,5 – 2,0). Це свідчить про те, що оборотних активів недостатньо для повного покриття поточних зобов'язань, що підтверджує високу фінансову залежність.

Оскільки проведені розрахунки свідчать про активну експансію, розглянемо стан основних засобів підприємства.

Таблиця 2.9 - Показники оновлення основних засобів ТОВ «COMFY Trade»

Показник	Формула	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт оновлення	Надходження ОЗ за рік / Первісна вартість ОЗ на кінець року	27,94%	24,81%
Коефіцієнт вибуття	Вибуття ОЗ за рік / Первісна вартість ОЗ на початок року	0,17%	0,01%
Коефіцієнт зносу	Знос /Первісна вартість ОЗ	56,70%	57,50%

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними

Коефіцієнт оновлення: після нульового показника у 2022 р. показник стабілізувався на високому рівні (2023 р. - 27,94%, 2024 р. - 24,81%). Це свідчить про активну інвестиційну діяльність та значне оновлення основних засобів протягом 2023-2024 рр. Зниження коефіцієнту зносу (з 62,40% у 2022 р. до 57,50% у 2024 р.) підтверджує, що масштабне введення нових об'єктів призвело до омолодження загальної структури основних засобів.

Як підсумок, фінансовий аналіз демонструє високий темп ринкової експансії, що супроводжується критично низькою фінансовою стійкістю та дисбалансом ліквідності, а також активною модернізацією необоротних активів. Фінансова структура підприємства характеризується надмірною залежністю від позикового капіталу.

Коефіцієнт автономії є критично низьким, знизившись до 0,0177 у 2024 році. Це означає, що 98,23% активів фінансується за рахунок зовнішніх джерел, що значно перевищує загальноприйнятні нормативи. Коефіцієнт фінансової залежності становить 0,9823, що підтверджує високий фінансовий леверидж і схильність до фінансової нестійкості.

Відсутність власного оборотного капіталу (негативне значення коефіцієнта маневреності) свідчить про те, що довгострокові зобов'язання не покривають

навіть необоротні активи, і частина останніх, а також усі оборотні активи, фінансуються за рахунок короткострокових боргів.

Загальний рівень ліквідності є незадовільним, попри високий запас грошових коштів. Коефіцієнт поточної ліквідності (0,9245 у 2024 р.) є нижчим за норму, що підтверджує нездатність оборотних активів повністю покрити поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також є нижчим за норматив. Різке падіння цього показника пояснюється суттєвим зниженням дебіторської заборгованості, що, хоч і позитивно впливає на якість активів, зменшує базу високоліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є високим. Це свідчить про значний резерв грошових коштів, що тимчасово нівелює ризики негайної неплатоспроможності і дозволяє швидко погашати частину поточних боргів.

Показники оновлення свідчать про позитивні інвестиційні тенденції. Коефіцієнт оновлення основних засобів стабілізувався на високому рівні. Це підтверджує активну інвестиційну політику, спрямовану на суттєве розширення та модернізацію матеріально-технічної бази. Коефіцієнт зносу знизився, що є прямим наслідком введення в експлуатацію нових фондів і підтверджує омолодження структури основних засобів.

Підприємство демонструє стратегічний намір до агресивного зростання і технічної модернізації, що підтверджується високим оновленням фондів та високим обсягом грошових коштів. Однак, критичний рівень фінансової стійкості та залежність від короткострокових позик створюють значний ризик втрати платоспроможності в довгостроковій перспективі. Управління має зосередитися на збільшенні частки власного капіталу та рефінансуванні поточної кредиторської заборгованості в довгострокові джерела, щоб знизити фінансову залежність.

Але, незважаючи на виклики військового часу та проблеми з низькою рентабельністю, підприємство генерує достатні доходи для фінансування заходів з підтримки корпоративної соціальної відповідальності.

2.3. Проєкти та діяльність у рамках КСВ ТОВ «COMFY Trade»

В умовах широкомасштабної військової агресії в Україні концепція КСВ зазнала якісної трансформації, перетворившись із факультативного елемента зовнішньої комунікації на стратегічний імператив функціонування бізнесу. Діяльність найбільшого українського омніканального ритейлера електроніки та побутової техніки ТОВ «COMFY Trade» є емпіричною моделлю цієї трансформації. КСВ компанії базується на принципах багатовимірної стійкості та соціальної інтеграції, демонструючи приклад ефективної консолідації комерційної діяльності з національними оборонними та соціальними потребами.

Ключовим елементом КСВ ТОВ «COMFY Trade» є безпрецедентний обсяг допомоги силам оборони України. Цей напрямок характеризується масштабністю, прозорістю та стратегічною спрямованістю, загальний обсяг якої перевищує 170 мільйонів гривень.

ТОВ «COMFY Trade» застосовує двоканальний механізм фінансової контрибуції, забезпечуючи високий рівень довіри з боку суспільства та партнерів:

1. Пряме фінансування та великі донати:

- Регулярні багатомільйонні внески здійснюються на спеціальні рахунки НБУ, а також у найбільші волонтерські фонди, такі як «Повернись живим» та Фонд Сергія Притули.

- Компанія та її CEO Ігор Хижняк беруть активну участь у цільових зборах, що мають високий медійний резонанс, включаючи збори на «Народні Байрактари», «Помсту» та «Ловця Шахідів», що підвищує соціальну значущість внеску.

2. Власні механізми генерації допомоги:

- Благодійний мерч "Добро несеться": продаж мерчу "Добро несеться" є прикладом ефективної інтеграції соціальної місії у комерційний продукт, де 100% прибутку спрямовується на фінансування оборонних ініціатив.

- Успішне закриття збору на 15 комплексів БПЛА «Валькірія» демонструє здатність компанії мобілізувати клієнтську базу та партнерів для досягнення конкретних військово-технічних цілей.

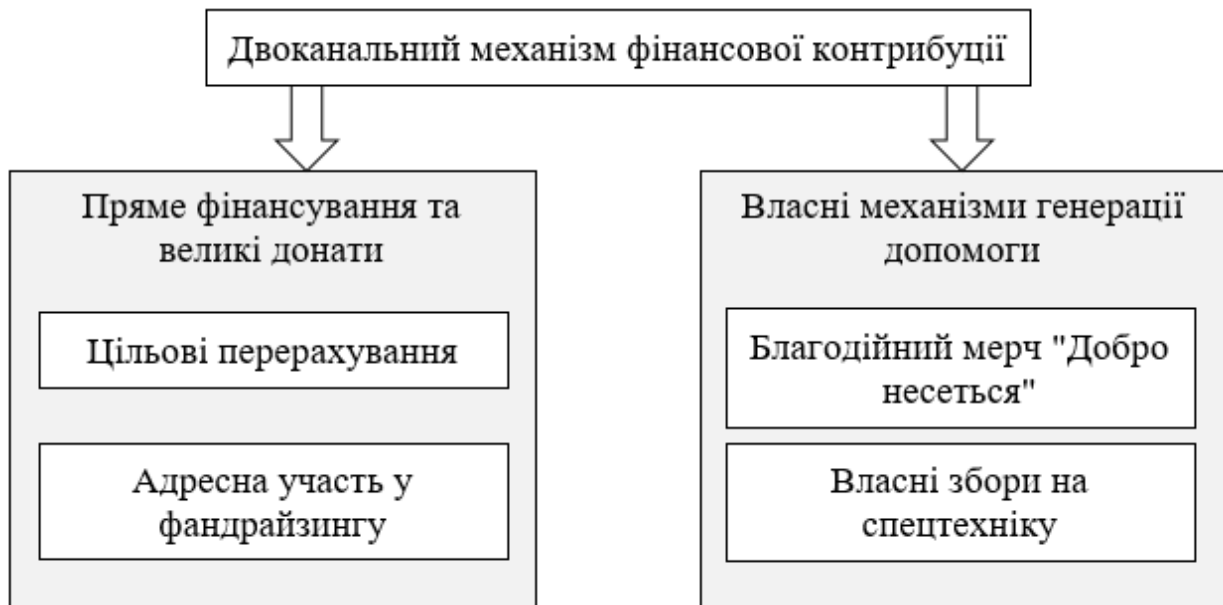


Рисунок 2.2 - Ініціативи та фінансова підтримка проєктів підтримки ЗСУ
Джерело: складено автором

ТОВ «COMFY Trade» не лише здійснює фінансову допомогу, а й реалізує проєкти матеріально-технічного забезпечення. Таке забезпечення строго класифікується відповідно до операційних потреб військових та гуманітарних підрозділів, що забезпечує максимальну ефективність використання ресурсів.

Цей сегмент допомоги спрямований на підвищення бойової та операційної ефективності підрозділів ЗСУ, забезпечуючи їх засобами, критично важливими для ведення сучасної війни:

- Розвідувальні системи (дрони/коптери). Передача безпілотних літальних апаратів (БПЛА), зокрема в рамках великих зборів (як, наприклад, 15 комплексів «Валькірія»), є прямою інвестицією у технологічну перевагу на полі бою.

- Комунікаційне обладнання (смартфони, ноутбуки). Сучасні пристрої необхідні для безпечного зв'язку, ситуаційної обізнаності, планування операцій та роботи з картографічним та програмним забезпеченням.

- Автономні джерела живлення (павербанки, зарядні станції). Забезпечення енергонезалежності є критичним в умовах дефіциту стаціонарного електропостачання, гарантуючи роботу засобів зв'язку та дронів.

- Спеціалізовані комплектуючі (карти пам'яті): постачання високошвидкісних та містких карт пам'яті необхідне для роботи з камерами, дронами та реєстрації розвідувальних даних.

Наступний сегмент допомоги сфокусований на підтримці життєзабезпечення, медичних закладів та центрів для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також військових, що перебувають у пунктах постійної дислокації, а саме:

- Надання генераторів для забезпечення безперебійної роботи госпіталів, польових кухонь та обігріву тимчасового житла.

- Надання засобів побутової інфраструктури, наприклад, холодильників та пральних машин. Ці предмети критично важливі для дотримання санітарних норм, зберігання продуктів та медикаментів у шпиталях, а також для створення базового комфорту у місцях розміщення ВПО та військових.

- Передача малої побутової техніки, такої як мікрохвильові печі та чайники, сприяє швидкому приготуванню їжі та поліпшенню побуту.

ТОВ «COMFY Trade» ефективно використовує свій статус лідера ринку для формування корпоративних альянсів із міжнародними виробниками побутової техніки та електроніки. З цією метою застосовується модель співфінансування контрибуції. Вона полягає у тому, що міжнародні партнери беруть на себе частину витрат на безкоштовну передачу техніки, яку компанія потім розподіляє. Це є прикладом ефективної синергії - ТОВ «COMFY Trade» забезпечує логістику, розподіл та розуміння потреб, а партнери - товар.

Крім відчутної матеріальної допомоги такі альянси посилюють міжнародну довіру до українського бізнесу як надійного посередника у реалізації соціальних та гуманітарних місій. Це дозволяє акумулювати значно більші обсяги матеріально-технічного забезпечення, ніж компанія могла б надати самостійно.

Технологічна контрибуція ТОВ «COMFY Trade» є не просто благодійністю, а раціональною, функціонально орієнтованою діяльністю, що максимізує вплив на національну стійкість, використовуючи профільні бізнес-ресурси компанії.

ТОВ «COMFY Trade» демонструє здатність до адресного та швидкого реагування на надзвичайні події. Наприклад, допомога постраждалим від підриву Каховської ГЕС, що включала постачання трьох вантажівок побутової техніки до Херсонської ОВА. Це є проявом соціальної чутливості та оперативної логістичної підтримки цивільного населення.

В умовах зростання кількості населення з набутими особливими психологічними та сенсорними потребами (внаслідок посттравматичних стресових розладів та розладів аутистичного спектру, які часто загострюються у кризових ситуаціях), корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «COMFY Trade» сфокусувалася на інноваційному адаптуванні комерційного середовища. Ця діяльність є відповіддю на соціальний імператив інклюзії та реінтеграції.

Ініціатива «Години тиші» є прикладом інклюзивного дизайну послуг (Inclusive Service Design), де торговельний простір свідомо модифікується для мінімізації зовнішніх подразників, що можуть викликати дискомфорт, тривогу або панічні реакції у чутливих груп населення.

Концептуальна основа та цільові групи ініціативи «Години тиші»:

Метою ініціативи є забезпечення комфортного, безпечного та доступного середовища для здійснення покупок. Це критично важливо для:

- ветеранів та військовослужбовців із ПТСР, для яких гучні звуки або несподівані візуальні стимули можуть бути тригерами тривоги або флешбеків.

- осіб з РАС, які часто мають гіперчутливість до зовнішніх подразників (світло, шум).

- людей похилого віку та осіб з мігренню, для яких інтенсивне сенсорне середовище також є обтяжливим.

Проект має національний масштаб, оскільки його впроваджено у всіх 110 магазинах мережі ТОВ «COMFY Trade». Це свідчить про системність, а не точкову благодійну акцію.

Впровадження «Годин тиші» є мультифакторною зміною операційних стандартів, що відбувається у визначені, як правило, непікові години.

Таблиця 2.10 - Характеристика елементів ініціативи «Години тиші»

Параметр модифікації	Операційні заходи	Соціальний ефект
Звукове середовище	Повне вимкнення фонові музики, рекламних оголошень, внутрішнього радіо. Мінімізація робочого шуму (наприклад, гучного переміщення візків).	Усунення акустичних тригерів, що забезпечує спокійний фон для людей з ПТСР та гіперчутливістю.
Візуальне середовище	Приглушення або вимкнення яскравих, миготливих або агресивних джерел світла, а також демонстраційних екранів із швидкою зміною кадрів.	Зменшення сенсорного перевантаження та зорової напруги.
Комунікація персоналу	Проведення тренінгів для співробітників щодо етикету спілкування з клієнтами з особливими потребами. Заохочення до тихішого та спокійнішого спілкування.	Створення атмосфери емпатії та розуміння, підвищення готовності до ненав'язливої допомоги.

Джерело: складено автором

Проект «Години тиші» ТОВ «COMFY Trade» виходить за рамки комерційної діяльності та набуває важливого соціально-наукового значення у контексті воєнного часу:

1. Формування культури інклюзії: Запроваджуючи ці стандарти, компанія не лише допомагає окремим клієнтам, але й встановлює новий прецедент у сфері українського ритейлу. Це стимулює інші компанії переглянути свої стандарти доступності, формувати культуру інклюзії та сприяти системній інтеграції принципів інклюзії.

2. Проект служить елементом соціальної підтримки психічного здоров'я на рівні громади, знижуючи рівень стресу та уникнення публічних місць для чутливих груп.

3. Ініціатива є вагомим доказом того, що КСВ ТОВ «COMFY Trade» не обмежується фінансовими донатами, а включає стратегічні зміни в операційній моделі заради суспільного блага.

Таким чином, «Години тиші» є моделлю корпоративної соціальної адаптації, що забезпечує не лише комерційну, але й психологічну доступність торговельного простору в умовах національної кризи.

Стратегія КСВ ТОВ «COMFY Trade» охоплює принципи Різноманітності, Рівності та Інклюзивності (Diversity, Equity, and Inclusion - DEI). У контексті війни та поствоєнного відновлення, реалізація DEI перетворюється на стратегічну програму реінтеграції ветеранів у цивільне та економічне життя. Компанія розглядає ветеранів не лише як об'єкт соціальної підтримки, але і як цінний кадровий ресурс, володіння яким є перевагою завдяки їхній дисципліні, лідерським якостям та стійкості.

ТОВ «COMFY Trade» системно готується до масштабного повернення своїх співробітників-захисників, а також до найму ветеранів. Це вимагає розробки спеціалізованих внутрішніх HR-програм, сфокусованих на трьох ключових аспектах:

- Адаптація робочого середовища (Reasonable Accommodation). Забезпечення відповідності робочих місць та торговельних приміщень вимогам фізичної інклюзії для осіб з інвалідністю, набутою під час служби. Це включає переобладнання офісних та складських приміщень, облаштування пандусів, спеціалізованих санвузлів та паркувальних місць. Розробка гнучких графіків роботи або часткової зайнятості для ветеранів, які проходять курси реабілітації або потребують періодичного медичного супроводу.

- Психосоціальна підтримка (ПСП) та наставництво. Організація обов'язкових тренінгів для HR-фахівців, менеджерів та лінійного персоналу щодо психологічних особливостей реінтеграції ветеранів, етики спілкування та запобігання професійному вигоранню. Запровадження системи менторства, де досвідчені співробітники допомагають ветеранам адаптуватися до цивільних бізнес-процесів, переносячи їхні військові компетенції (планування, кризовий менеджмент) у комерційну сферу.

- Розвиток та перекваліфікація. Адаптація програм корпоративного університету COMFY.FEED для перекваліфікації військовослужбовців на

цивільні посади (наприклад, у сфері логістики, продажів, технічного обслуговування), використовуючи їхній досвід роботи з технікою та управління персоналом.

ТОВ «COMFY Trade» також підтримує ветеранів як клієнтів, забезпечуючи їм прямі фінансові переваги та соціальне визнання. Введено систему знижок «Учасник бойових дій», яка передбачає надання постійних знижок до -5% на товари (за умови відсутності інших акційних пропозицій). Знижка поширюється не лише на самих ветеранів, але й на близьких родичів (дружина/чоловік, діти, батьки), що розширює соціальний вплив програми та підтримує ветеранські родини. Знижка надається за умови пред'явлення посвідчення військовослужбовця або карток нового зразка, виданих у рамках соціальних партнерств, наприклад, з Громадською спілкою «Всеукраїнське об'єднання учасників АТО “Українці - Разом!”». Надання цих переваг є не лише економічним заходом, а й актом корпоративної вдячності та соціального визнання, що сприяє підвищенню соціальної гідності ветеранів.

Таблиця 2.11 - Значення DEI-стратегії ТОВ «COMFY Trade» в умовах війни

Стратегічна вигода	Обґрунтування
Формування стійкого кадрового резерву	Залучення ветеранів із високою дисципліною, навичками роботи в умовах стресу та лідерським досвідом.
Підвищення репутаційного капіталу	Зміцнення довіри споживачів, для яких підтримка ветеранів є ключовим патріотичним та соціальним критерієм вибору бренду.
Відповідність соціальному запиту	Адаптація до майбутніх демографічних та соціальних змін в Україні, де частка ветеранів у структурі робочої сили значно зростає.

Джерело: складено автором

Таким чином, компанія позиціонує себе як соціальний партнер держави у процесі реінтеграції, використовуючи принципи DEI для створення інклюзивного, адаптивного та соціально відповідального робочого середовища.

Хоча основний фокус КСВ зміщено на оборону, ТОВ «COMFY Trade» продовжує підтримувати екологічні ініціативи. Яскравим прикладом є програми з утилізації відходів. Підтримка програм відповідального споживання та утилізації відпрацьованої побутової техніки є невід'ємним елементом КСВ у сфері ритейлу електроніки.

Внутрішній вимір КСВ ТОВ «COMFY Trade» зосереджений на підтримці багаторівневої стійкості персоналу та розвитку волонтерської культури, що є критично важливим для забезпечення операційної безперервності та збереження лояльності в умовах військового стану та кадрового дефіциту. Ця стратегія поєднує пряму матеріальну підтримку із заохоченням соціальної активності та інвестиціями у розвиток компетенцій.

Ініціатива «comfypeople» є неформальною, але стратегічно важливою платформою для інституалізації особистої соціальної відповідальності співробітників. Вона перетворює колектив на активного соціального агента. Комфи надає організаційну підтримку та залишає поле для того, щоб кожний працівник мав змогу проявити себе, тобто компанія забезпечує співробітників логістикою, офісними приміщеннями, вільним часом для реалізації їхніх волонтерських проєктів, що мінімізує бар'єри для участі. Результатом таких заходів стали проєкти:

- «Військові кухні» - співробітники організовували щоденне приготування гарячих обідів (обсягом до 100 порцій) для підрозділів територіальної оборони, військових шпиталів та вимушено переміщених осіб. Ця ініціатива є прикладом оперативного реагування на потреби громади через внутрішні ресурси.

- Адресна допомога та збори - співробітники регулярно ініціюють цільові збори коштів на лікування колег, їхніх родичів, а також організовують збір та розподіл гуманітарної допомоги (одяг, їжа, предмети гігієни) для ВПО.

- Служба «Знайди своїх» - співробітники контакт-центру ТОВ «COMFY Trade» долучалися до проєкту «Знайди своїх», що передбачав допомогу матерям військовослужбовців ворожих армії знайти своїх дітей. Хоча ця ТОВ «COMFY

Trade» діяльність опосередкована, вона демонструє готовність компанії долучатися до широкого спектру соціальних та гуманітарних ініціатив.

Залучення до активної допомоги має доведений психотерапевтичний ефект в умовах військового часу. Можливість відчувати себе корисним та діяти у відповідь на кризу знижує рівень тривожності та відчуття безпорадності у співробітників. Волонтерська діяльність сприяє зміцненню соціального капіталу колективу, перетворюючи його на згуртовану команду, здатну протистояти зовнішнім викликам.

Рішення ТОВ «COMFY Trade» щодо збереження персоналу у перші, найбільш кризові місяці повномасштабного вторгнення є прикладом високої соціальної відповідальності та стратегічної інвестиції у людський капітал. На початку війни компанія прийняла рішення про збереження всіх робочих місць та виплату фіксованої матеріальної допомоги співробітникам, навіть якщо їхні магазини були закриті через бойові дії або окупацію. Цей крок став критичним фактором утримання ключових компетенцій та забезпечив високий рівень лояльності персоналу. Співробітники, які отримували підтримку під час перебування у найскладніших регіонах (зокрема, у Харківській області), стали ядром швидкого відновлення роботи мережі. Забезпечення фінансової стабільності персоналу сприяло загальній економічній стійкості регіонів, де функціонує ТОВ «COMFY Trade», зменшуючи соціальне навантаження на державні бюджети.

Крім того, компанія надає цільову матеріальну допомогу співробітникам та їхнім сім'ям, які зазнали прямих матеріальних збитків внаслідок обстрілів або втратили житло. З серпня 2022 року співробітники ТОВ «COMFY Trade» започаткували внутрішній фонд для надання фінансової допомоги колегам на лікування або невідкладні потреби. Ця ініціатива демонструє високий рівень внутрішньої корпоративної солідарності.

Проект корпоративного університету COMFY.FEED є стратегічним інструментом для забезпечення безперервного розвитку компетенцій (Learning & Development) персоналу в умовах військового часу.

Навчальна платформа побудована за принципом соціальної мережі, що підвищує залученість, забезпечує гнучкість навчання та дозволяє швидко поширювати актуалізовану інформацію. Це є відповіддю на потребу в швидкій адаптації знань у динамічному середовищі.

Забезпечення стабільно високих стандартів обслуговування є критичним в умовах кадрового дефіциту та плинності. COMFY.FEED дозволяє швидко стандартизувати знання нових співробітників. Під час криз компанія швидко змінювала асортимент (акцент на генераторах, павербанках). Університет забезпечив оперативне навчання персоналу щодо специфіки нового обладнання, що стало ключовим фактором у забезпеченні життєздатності ритейлера. Інвестиції у розвиток через інноваційні платформи є потужним інструментом утримання кваліфікованих кадрів, що зменшує ризики, пов'язані з трудовою міграцією.

Корпоративна соціальна відповідальність ТОВ «COMFY Trade» в умовах військового часу є моделлю стратегічного злиття бізнес-цілей із національними пріоритетами. Компанія успішно перейшла від традиційного спонсорства до системного фінансового та технологічного донорства, забезпечуючи критичну підтримку ЗСУ. Водночас, впровадження ініціатив на кшталт «Годин тиші» та розвиток внутрішнього волонтерського руху «comfypeople» свідчить про глибоке розуміння соціальної ролі бізнесу у формуванні стійкого, інклюзивного та соціально адаптованого суспільства.

Майбутня стратегія КСВ ТОВ «COMFY Trade», імовірно, буде сфокусована на довгостроковій реінтеграції ветеранів та відновленні країни, що підтверджує її статус лідера у сфері відповідального ритейлу в Україні.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕНЦІЇ КСВ

3.1. Сучасний досвід впровадження підходів до КСВ

У контексті сучасної глобалізованої економіки, домінуючою характеристикою якої є постійний розвиток технологій та пріоритет економіки знань, КСВ набуває статусу стратегічного імперативу. Вона ідентифікується як ключовий фактор забезпечення сталості розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

В умовах, коли інтелектуальний, інформаційний та людський капітал визнано провідними ресурсами, бізнес-спільнота дедалі чіткіше усвідомлює свою функцію не лише як генератора фінансової прибутковості, а й як соціально-економічної системи, що несе інституціональну відповідальність перед суспільством. У цьому аспекті КСВ набуває особливої значущості, оскільки вона слугує не тільки інструментом формування позитивної репутації та підвищення іміджевої капіталізації підприємства, а й механізмом для оптимізації справедливого перерозподілу суспільних благ та ефективного вирішення соціальних дилем.

На тлі скорочення державних асигнувань на соціальне забезпечення та наростання дефіциту публічних бюджетів, системна інтеграція бізнесу у процес соціального інвестування та вирішення суспільних проблем набуває особливої актуальності. При цьому, трансформація державної соціальної політики від пасивного підходу до активного, стимулюючого, що передбачає сприяння самозайнятості та інтенсифікацію розвитку людського капіталу, вимагає розробки новітніх концептуальних підходів та інституційних механізмів.

Слід акцентувати увагу на тому, що наприкінці ХХ століття наукові та політичні кола розпочали дискусію щодо кризових явищ у моделі Держави загального добробуту (welfare state). Ці дисфункції були детерміновані кумулятивним впливом негативних наслідків глобалізаційних процесів (зокрема,

інтеграції постсоціалістичних країн у світову ринкову систему), інтенсифікацією трудової міграції та демографічним старінням населення [21].

Ключові індикатори кризи інституту Держави загального добробуту включають:

1. Скорочення обсягів державних видатків на соціальну сферу у більшості країн, що розвиваються. Це стало особливо наочним після світової фінансово-економічної кризи 2008 року і зараз ця тенденція тільки посилюється через перенаправлення доходів на фінансування військових видатків, через зниження загального рівня стабільності та довіри у світі.

2. На сучасному етапі розвитку суспільства фіксується стійке зростання суспільних очікувань та потреб стосовно обсягу та спектру соціальних послуг і гарантій, які надаються державним сектором. Ця тенденція значною мірою корелює з процесом демографічного старіння населення. У структурі соціальних витрат зростають витрати на виплату пенсій та фінансування послуг охорони здоров'я. Найвищий рівень державних витрат на виплату соціальних допомог працездатному населенню (порівняно з ВВП) відзначається у країнах Північної Європи, а саме: у Бельгії, Фінляндії та Норвегії.

При цьому, у загальній структурі видатків на охорону здоров'я домінуючою є частка витрат, призначених для медичного обслуговування осіб похилого віку. Ця диспропорція пояснюється тим, що дана соціальна група об'єктивно потребує значно більшого обсягу медичних послуг порівняно з громадянами працездатного віку.

Соціальні видатки становлять вагому складову концепції соціальної держави, відображаючи її конституційні зобов'язання щодо гарантування гідного рівня життя громадян.

Зазначені трансформації зумовлюють зміну позиціонування та функцій держави у сучасній світовій економіці. Відбувається перехід від пасивної моделі соціальної політики, що базувалася на перерозподільчих механізмах та була орієнтована переважно на захист окремих суспільних верств, до активної моделі. Остання спрямована на стимулювання високопродуктивної зайнятості та

посилення економічної самостійності населення шляхом використання переваг, що генеруються ринковим середовищем.

Низка дослідників фіксує тенденцію переходу від «держави загального добробуту» (welfare state) до моделі «сервісної держави» [21]. Ключова відмінність полягає в тому, що сервісна держава не ставить за мету досягнення повної економічної рівності. Натомість вона фокусується на наданні рівного доступу до послуг (освітніх, медичних тощо), таким чином здійснюючи інвестиції в людський та соціальний капітал. У такій парадигмі рівень індивідуального добробуту значною мірою залежить від особистої наполегливості, а пряма фінансова підтримка надається виключно найбільш вразливим категоріям населення.

До пріоритетних завдань сервісної держави належить забезпечення екологічної безпеки, сприяння конкурентному середовищу, розвиток особистості, налагодження соціального партнерства та активна взаємодія з інститутами громадянського суспільства. Такі функції впливають на сукупну ефективність усього суспільства. У багатьох соціально орієнтованих країнах це супроводжується реформуванням державного та приватного секторів. Метою реформ є скорочення переліку державних соціальних послуг та оптимізація відповідних видатків, які часто визнаються неефективними та не приносять очікуваного результату. Натомість, держава має створювати умови для саморозвитку, підвищуючи цим активність та відповідальність громадян за власний добробут.

Важливим механізмом подолання кризи «держави загального добробуту» стає добровільне залучення бізнесу до вирішення соціальних питань через інструменти КСВ. Соціально орієнтована діяльність компаній може безпосередньо впливати на перерозподіл доходів, розв'язання гострих суспільних проблем, фінансування освітніх і культурних проєктів, розвиток інфраструктури, а також забезпечення соціального захисту та страхування персоналу [21].

На сучасному етапі така діяльність спрямована на задоволення очікувань усіх зацікавлених сторін. Більше того, це свідчить про визнання зростаючої ролі людського, інтелектуального та соціального капіталу як новітніх чинників глобальної конкурентоспроможності як окремих компаній, так і національних економік.

Простежується пряма кореляція між обсягом державних соціальних видатків (% ВВП) та рівнем акумуляції соціального капіталу. Водночас, розвиток КСВ також є вагомим чинником накопичення соціального капіталу, оскільки сприяє формуванню довірчих відносин між стейкхолдерами.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) структурується у чотирьох ключових вимірах [21]:

1. Економічний: виробництво товарів та послуг, що мають суспільний попит та відповідають ринковим потребам.
2. Правовий (законодавчий): здійснення операційної діяльності у суворій відповідності до чинних правових норм та законодавчих вимог.
3. Етичний: дотримання прав працівників, споживачів та інших зацікавлених сторін (стейкхолдерів) на рівні, що перевищує формальні законодавчі мінімуми.
4. Добровільний (філантропічний): проактивне реагування бізнесу на суспільні очікування та соціальні потреби, а також долучення до вирішення глобальних проблем, таких як бідність, голод чи дискримінація.

Імплементация зазначених принципів КСВ уможливорює вирішення широкого кола соціальних завдань через низку механізмів. До них належать:

- надання соціальної підтримки та гарантування захисту прав людини (стосовно персоналу, споживачів, постачальників);
- участь у добродійних ініціативах, спонсорство або інші форми добровільного фінансування, спрямовані на вирішення актуальних соціальних викликів як на національному, так і на локальному (рівні громад) рівнях.
- стимулювання та заохочення персоналу до участі у корпоративних благодійних проєктах та волонтерській діяльності;

- екологізація бізнес-процесів. Це виражається у поступовому переході на альтернативні джерела енергії, впровадженні технологій, що мінімізують негативний вплив на довкілля, а також у реалізації та інтеграції елементів циркулярної економіки.

Таким чином, розвиток КСВ сприяє акумуляції соціального капіталу. Це досягається шляхом побудови довірчих відносин та дотримання етичних норм у взаємодії зі споживачами, персоналом, партнерами та у ставленні до навколишнього середовища. Цьому також слугує забезпечення прозорості через надання достовірної інформації про характеристики продукції, публічна нефінансова звітність щодо соціальної активності підприємства, а також участь бізнесу в освітніх, культурних чи спортивних заходах для співробітників, їхніх родин та місцевих спільнот.

Водночас така діяльність корелює зі збільшенням надходжень до бюджетів різних рівнів. Соціальна спрямованість комерційної діяльності позитивно впливає на рентабельність та сприяє покращенню глобальної конкурентоспроможності національної економіки. Це відбувається завдяки формуванню лояльних бізнес-відносин зі споживачами та постачальниками, отриманню стійких конкурентних переваг на ринку, накопиченню новітніх форм капіталу (людського, інтелектуального) та впровадженню інноваційних екологічно чистих технологій.

Для забезпечення соціальної орієнтації економічного розвитку держави пріоритетним є активне залучення бізнес-структур до цього процесу. Розвиток КСВ є вагомим чинником подолання кризи «держави загального добробуту», що часто пов'язана зі скороченням обсягів соціальних видатків на тлі дефіциту державного бюджету.

Таблиця 3.1 - Розподіл країн за рівнем КСВ

Назва кластерів	Країни-лідери	Соціально-орієнтовані країни	Країни з середнім рівнем розвитку КСВ	Країни - бюджетні прагматики	Країни-аутсайдери
Номер кластеру	1	2	3	4	5
Кількість країн в кластері	1	14	10	8	3
Країни	Норвегія	Австрія, Бельгія, Велика Британія, Німеччина, Данія, Іспанія, Італія, Канада, Португалія, Словенія, Фінляндія, Франція, Швеція, Японія	Ірландія, Ісландія, Корея, Латвія, Литва, Люксембург, Нідерланди, Словаччина, Чехія, Естонія	Австралія, Греція, Ізраїль, Польща, США, Нова Зеландія, Швейцарія, Чилі	Мексика, Туреччина, Угорщина

Джерело: складено автором за [21]

1. Країни-лідери соціальної відповідальності (кластер 1). До цієї групи, станом на 2022 рік, було віднесено виключно Норвегію. Зазначені країни демонструють стійку модель соціальної відповідальності, яка гармонійно поєднує високі соціальні стандарти та економічну стійкість.

Характерними рисами цього кластера є:

- значний рівень соціальних видатків;
- наявність профіциту державного бюджету;
- високий індекс стійкої конкурентоспроможності;
- високий показник розподілу доходів на соціальні цілі;
- максимальний рівень розвитку соціального капіталу.

2. Соціально-орієнтовані країни з високими стандартами КСВ (кластер 2). Ця група, що охоплює 14 країн (включно з Австрією, Бельгією, Великою Британією, Німеччиною, Данією, Іспанією, Італією, Канадою, Португалією, Словенією, Фінляндією, Францією, Швецією та Японією), характеризується

високим рівнем соціальних стандартів. Це, у свою чергу, стимулює розвиток корпоративної соціальної відповідальності, попри наявність незначного бюджетного дефіциту. Для цієї групи також притаманний низький рівень нерівності у доходах та достатньо високий показник розвитку соціального капіталу.

3. Країни із середнім рівнем розвитку КСВ (кластер 3). Ця категорія (Ірландія, Ісландія, Корея, Латвія, Литва, Люксембург, Нідерланди, Словаччина, Чехія, Естонія) робить акцент на збалансованому розвитку, підтримуючи рівновагу між соціальною відповідальністю та економічною стабільністю. Для них властиві: помірний рівень соціального забезпечення (18,07% до ВВП), низький дефіцит державного бюджету та стійка конкурентоспроможність. Рівень диференціації доходів у цих країнах низький, а соціальний капітал перебуває на середньому рівні (55,6).

4. Країни «бюджетного прагматизму» (кластер 4). До цієї групи належать країни, що розвиваються, або держави, які пріоритезують економічну стабільність над соціальною відповідальністю (Австралія, Греція, Ізраїль, Польща, США, Нова Зеландія, Швейцарія, Чилі). Даний кластер вирізняється внутрішньою неоднорідністю, що пояснюється диференціацією підходів до державної імплементації КСВ залежно від локальних чинників. Середній рівень розподілу доходів у цих країнах сягає 36,1%, а рівень розвитку соціального капіталу - нижче ніж у попередньому кластері.

5. Країни-аутсайтери з низьким рівнем розвитку КСВ (кластер 5). Ця група (Мексика, Туреччина, Угорщина) демонструє низький рівень соціальних видатків, низький показник стійкої конкурентоспроможності та негативне сальдо державного бюджету. Розподіл доходів у цих країнах є найменш рівномірним, а рівень розвитку соціального капіталу суттєво нижчий, ніж в інших кластерах. Обмеженість ресурсів та фокус на інших пріоритетах зумовлюють слабкий розвиток інститутів КСВ.

Отже, проведений кластерний аналіз підтвердив важливу роль КСВ як компенсаторного механізму для нівелювання негативних наслідків кризи

«держави загального добробуту» та вирішення гострих соціальних проблем у зарубіжних країнах.

Водночас країни - сусіди демонструють певні особливості в контексті досліджуваної проблеми. Аналіз їхніх практик виявив такі характеристики:

1. Суттєво нижчі державні видатки на соціальний захист. Показники Угорщини та Естонії (17,2% до ВВП) чи Словаччини (19,1% до ВВП) знаходяться нижче середнього рівня країн ОЕСР (приблизно 21,1% ВВП).

2. Низький рівень стійкої конкурентоспроможності (SCI). Наприклад у Угорщині він дорівнює 47,7, при цьому у Естонії цей показник дорівнює 54,5 у 2022 році.

Для цієї групи країн розвиток КСВ стає важливим напрямом трансформації соціальної політики. Він покликаний оптимізувати державні видатки та компенсувати соціальні втрати, що виникли внаслідок радикальних соціально-економічних викликів, зумовлених ринковими перетвореннями та інтеграцією у світове економічне середовище.

3.2. Заходи з підвищення ефективності КСВ ТОВ «COMFY Trade»

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «COMFY Trade» висвітлює фундаментальний, стратегічний парадокс, який загрожує як довгостроковій стійкості бізнесу, так і безперервності його соціальної місії. Ця ситуація вимагає не просто корекції, а негайного переосмислення підходів до КСВ.

Суть парадоксу: компанія є беззаперечним лідером у сфері соціальної відповідальності, демонструючи вражаючу залученість (допомога ЗСУ понад 170 млн. грн., розвиток інклюзивних проєктів). Водночас, її фінансовий стан є критично вразливим, а саме:

1. Критична фінансова залежність - коефіцієнт автономії становить 0,0177. Це означає, що компанія на 98,23% фінансується за рахунок позикового капіталу.

2. Нульова рентабельність - чиста рентабельність продажів у 2024 році склала лише 0,07%.

Висновки з цього є тривожними:

1. Масштабна соціальна діяльність фінансується не за рахунок прибутку, а, по суті, за рахунок кредитного навантаження.

2. Поточна модель КСВ, попри всю її шляхетність, є фінансово нестійкою в довгостроковій перспективі. Продовження діяльності в режимі «центру витрат» створює прямі ризики для операційної безперервності бізнесу.

Таким чином, компанія опинилася на роздоріжжі. Збереження поточного підходу до КСВ як до масштабної благодійності є прямим шляхом до фінансового виснаження, що неминуче призведе до згорання цих самих соціальних ініціатив.

З іншого боку, світова практика свідчить, що лише компанії, які залучаються у КСВ, підтримують лояльність та забезпечують довгострокову стійкість.

Відповідно, головна мета, що стоїть перед компанією, - не зменшити допомогу чи соціальний вплив, а терміново підвищити ефективність КСВ. Це означає перетворення корпоративної відповідальності з центру витрат на потужний інструмент стратегічного управління, що передбачає реалізацію низки заходів такими напрямками:

- зниження ризиків (фінансових, операційних, кадрових);
- генерацію стійкого доходу (через інтеграцію в бізнес-модель);
- зміцнення фінансової автономії.

Заходи, що будуть рекомендовані нижче, розроблені саме з урахуванням цієї критичної необхідності. Вони не є «ще одним набором» ініціатив, а являють собою стратегічний план з синхронізації соціальної місії та фінансової реальності компанії, що є життєво необхідним для її виживання та сталого розвитку.

Перший напрям реалізації заходів з вдосконалення КСВ - це стратегія фінансової стійкості шляхом переходу від прямих донатів до «КСВ-левериджу».

Вливання понад 170 млн. грн. у вигляді прямих донатів, хоч і є надзвичайно важливим для суспільства, створює пряму загрозу для самого ТОВ «COMFY Trade». Фінансовий аналіз свідчить про критичний стан: компанія на 98,23% фінансується за рахунок позик, а її чиста рентабельність становить лише 0,07%. Це означає, що кожна гривня донатів - це не гривня з прибутку, а, фактично, гривня, взята в борг, що посилює фінансове навантаження (яке зросло на 152,31%).

Відповідно, метою впровадження «КСВ-левериджу» є не зменшення обсягу допомоги, а зміна механізму її надання. Компанія повинна використовувати свої найсильніші сторони - бренд, закупівельну потужність та логістичну інфраструктуру - як важіль (леверидж) для залучення сторонніх ресурсів та максимізації цінності кожної витраченої гривні, мінімізуючи при цьому прямі витрати. Обґрунтування запропонованих заходів ґрунтується на:

1. Пріоритезація нефінансової допомоги. Коли ТОВ «COMFY Trade» донатить 1 млн. грн., це коштує компанії 1 млн. грн. Коли компанія донатить павербанки, які коштували компанії 1 млн. грн. (закупівельна ціна), їхня ринкова цінність для отримувача (ЗСУ) може становити 1,3-1,5 млн. грн. Ефект для отримувача той самий або вищий, але компанія зберігає свою валову маржу, не вимиваючи кошти з обороту понад собівартість.

2. Залучення партнерів. ТОВ «COMFY Trade», як один з найбільших ритейлерів, має значний вплив на постачальників (Samsung, LG, Bosch тощо). Створюючи коаліції, компанія перетворюється з єдиного донора на організатора та мультиплікатора допомоги. Це дозволяє розділити фінансовий тягар, зберігши за собою лідерство в проєкті та посиливши репутацію.

3. Самофінансування («Добро несеться»). Цей захід переводить КСВ з категорії «витрати» в категорію «соціального підприємництва». Проєкт генерує власний цільовий дохід. Це - ідеальна модель для компанії з низькою рентабельністю, оскільки вона повністю усуває ризик того, що соціальні проєкти фінансуються за рахунок операційного чи кредитного бюджету.

Таблиця 3.2 - Заходи із забезпечення фінансової стійкості через «КСВ-леверидж»

Напрямок (захід)	Конкретні дії	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	Ключові показники (KPI)
Пріоритизація нефінансової допомоги	Створення системної програми "COMFY Tech: Власна ціна - ринкова цінність".	1. Формалізація збору потреб від військових та фондів (пріоритет - товари з асортименту ТОВ «COMFY Trade»). 2. Обробка запитів через відділ закупівель для резервування товару за собівартістю. 3. Використання власної логістики для доставки. 4. Публічна звітність у двох вимірах: "витрачено компанією (собівартість)" та "отримано допомоги (ринкова вартість)".	Зниження прямих фінансових витрат на кожну одиницю допомоги. Збереження обігових коштів. Посилення іміджу (допомога "тим, у чому ми експерти").	1. Зменшення частки прямих фінансових донатів у загальному бюджеті КСВ (Ціль: < 30%). 2. Коефіцієнт "левериджу": відношення ринкової вартості переданих товарів до їхньої собівартості (Ціль: > 1,3)
Залучення партнерів (Коаліція)	Запуск платформи "Технологічний Фронт" під егідою ТОВ «COMFY Trade».	1. Офіційне запрошення ключових постачальників та партнерів до спільного фонду. 2. Механіка: ТОВ «COMFY Trade» виступає організатором, логістом та медіа-рупором збору. 3. Варіанти участі партнерів: прямі донати у фонд, надання товарів за собівартістю, спільні маркетингові акції ("1% від продажів Samsung на дрони").	Збереження масштабу допомоги при радикальному зменшенні прямого фінансового навантаження на ТОВ «COMFY Trade». Розподіл відповідальності та ризиків. Посилення B2B-відносин.	1. Частка фінансування/допомоги, залученої від партнерів, у загальному обсязі коаліції (Ціль: > 50%). 2. Кількість залучених до коаліції стратегічних партнерів.
Фокус на проектах з самофінансуванням	Масштабування та диверсифікація проекту "Добро несеться".	1. Розширення асортименту: не лише мерч, а й ко-брендівані аксесуари (чохли, павербанки) з обмеженої серії. 2. Агресивне просування через усі канали комунікації з чітким посилом: "100% прибутку на (конкретна ціль)". 3. Створення окремого, прозорого "банку" проекту, який фінансує допомогу виключно з отриманого прибутку.	Створення стабільного та безпечного джерела фінансування КСВ, яке не залежить від операційного прибутку чи кредитів. Перетворення КСВ з центру витрат на інструмент соціального підприємництва.	1. Сума чистого прибутку, згенерована проектом "Добро несеться". 2. % покриття цільових КСВ-проектів за рахунок коштів, згенерованих цим проектом (Ціль: повне самофінансування 2-3 менших ініціатив).

Джерело: складено автором

Перший напрям реалізації заходів з вдосконалення КСВ - це стратегія інтеграції через перетворення екологічної КСВ на інструмент підвищення маржинальності.

Фінансовий аналіз ТОВ «COMFY Trade» чітко вказує на втрату 1,26 п.п. валової рентабельності. Це є тривожним сигналом, оскільки означає, що

собівартість товарів зростає швидше за дохід від їх реалізації. Наразі існуюча екологічна ініціатива компанії (проста утилізація техніки) функціонує окремо від цього бізнес-виклику, вона є центром витрат і ніяк не допомагає вирішити ключову проблему зниження маржинальності.

Стратегічне рішення - інтеграція КСВ у комерцію з метою трансформувати екологічну КСВ з пасивної, витратної статті на активний бізнес-інструмент. Ініціативи повинні бути глибоко інтегровані в комерційний цикл, щоб вони одночасно приносили користь суспільству (екологія, допомога) і безпосередньо покращували фінансові показники компанії (стимулювали дохід, підвищували маржинальність).

Обґрунтування запропонованих заходів:

«Циркулярний трейд-ін»: це пряма відповідь на проблему маржинальності. Пропозиція trade-in є потужним тригером для купівлі нової, повноцінної (не зниженої в ціні) техніки, що безпосередньо збільшує дохід. Замість того, щоб купувати нову техніку для допомоги ВПО чи військовим (витрачаючи 100% вартості), компанія отримує «умовно-безкоштовний» актив - стару техніку. Її можна відновити (з меншими витратами) і передати, таким чином знижуючи собівартість програми допомоги. Це позиціонує ТОВ «COMFY Trade» як лідера свідомого споживання, що відповідає очікуванням сучасних клієнтів. В умовах енергетичних ризиків (визначених PEST-аналізом), просування енергоефективної техніки перестає бути суто комерцією. Це стає соціальною місією (допомога країні у зниженні енергоспоживання). Компанія не просто «продає», а «допомагає обрати свідомо». Це додає цінності бренду, що дозволяє утримувати маржу, оскільки клієнт платить не лише за товар, а й за експертизу та соціальну позицію. Це приклад ініціативи, яка не вимагає додаткових бюджетів (це робота маркетингу та продажів), але генерує значний соціальний та репутаційний ефект.

Таблиця 3.3 - Заходи із забезпечення стратегія інтеграції та підвищення маржинальності

Напрямок (захід)	Конкретні дії	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	Ключові показники (KPI)
1. Запуск «Циркулярного трейд-іну»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та запуск загальнонаціональної програми "Оновлюйся свідомо". 2. Створення логістичної інфраструктури (прийом, сортування, оцінка) старої техніки. 3. Організація процесу відновлення (refurbishment) придатної техніки. 4. Створення цільового "Фонду відновленої техніки" для ВПО та військових. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Клієнт приносить стару техніку та отримує знижку/ваучер на купівлю нової. 2. Техніка сортується: неробоча - на глибоку утилізацію; робоча - на відновлення. 3. Відновлена техніка передається через партнерські фонди як цільова допомога від ТОВ «COMFY Trade». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пряме стимулювання продажів нових товарів (збільшення доходу). 2. Зниження витрат на програму прямої допомоги (замість купівлі нової техніки передається відновлена). 3. Посилення іміджу як екологічно відповідальної компанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кількість угод trade-in на місяць. 2. Сума додаткового доходу, згенерованого через програму. 3. Економія на КСВ: (Вартість закупівлі нової техніки) - (Вартість відновлення) = зекономлені кошти. 4. Кількість одиниць техніки, переданої до "Фонду відновленої техніки".
2. Енергоефективність як КСВ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск комунікаційної кампанії "Твій дім - частина енергофронту". 2. Спеціальне маркування та пріоритетна викладка енергоефективних товарів (клас А++ і вище). 3. Навчання персоналу для просування цих товарів не лише з точки зору економії для клієнта, але і як "внесок у стійкість країни". 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інтеграція КСВ-повідомлень у стандартні маркетингові та PR-активності. 2. Створення освітнього контенту (статті, відео) про переваги енергоефективності для країни. 3. Мотивація персоналу на продаж таких товарів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення продажів енергоефективної (часто більш маржинальної) техніки. 2. Посилення бренду як "свідомого експерта", що допомагає вирішувати національні проблеми. 3. Зміцнення лояльності клієнтів через спільні цінності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частка продажів товарів класу А++ (і вище) у загальній структурі продажів (у порівнянні з попереднім періодом). 2. Охоплення комунікаційної кампанії. 3. Показники опитувань клієнтів щодо сприйняття ТОВ «COMFY Trade» як соціально відповідальної компанії у сфері екології.

Джерело: складено автором

Третій напрям - це стратегія розвитку капіталу через посилення внутрішньої КСВ для зниження операційних ризиків. PEST-аналіз чітко визначає, що міграція та мобілізація є ключовими загрозами, які призводять до скорочення трудових ресурсів. Для компанії, яка критично залежить від якості сервісу та компетенцій персоналу, це не просто HR-виклик, а прямиий

операційний ризик. Він призводить до зростання витрат на найм та навчання, плинності кадрів та потенційного зниження якості обслуговування клієнтів.

Напрямом розв'язання цієї ситуації є використання існуючих активів для побудови стійкості ТОВ «COMFY Trade», який вже має надзвичайно потужні, але недооцінені з точки зору управління ризиками, інструменти: Корпоративний Університет (Comfy University) та волонтерський рух «comfypeople». Стратегія полягає в тому, щоб перетворити ці інструменти з «внутрішньої ініціативи» на стратегічний механізм утримання персоналу та формування кадрового резерву.

Позитивний вплив цих заходів може бути реалізовано завдяки:

1. Масштабуванню «Comfy University»: ринок праці звужується. Замість того, щоб пасивно конкурувати за дефіцитних фахівців, компанія може активно допомагати у створенні нових. Пропонуючи безкоштовні освітні програми для ветеранів та ВПО, ТОВ «COMFY Trade» вирішує одразу три задачі: допомагає в адаптації та реінтеграції вразливих груп; формує лояльний, попередньо навчений кадровий резерв, що безпосередньо відповідає на загрозу дефіциту кадрів; посилює бренд роботодавця, що базується на принципах DEI (Diversity, Equity, and Inclusion).

2. Підтримка «comfypeople» ресурсами, а не грошима: це ключовий захід для компанії з низькою рентабельністю. Компанія має дефіцит грошей, але надлишок ресурсів (логістика, приміщення, бренд). Надання організаційної підтримки (наприклад, виділення транспорту для волонтерської поїздки чи надання вільного дня) має мінімальні прямі витрати, але генерує максимальний моральний ефект та почуття причетності. Висока лояльність та залученість персоналу - це пряма «вакцина» проти плинності кадрів.

Таблиця 3.4 - Заходи із забезпечення стратегії розвитку капіталу

Напрямок (захід)	Конкретні дії	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	Ключові показники (KPI)
1. Масштабування «Comfy University» як зовнішнього КСВ-проекту	1. Запуск зовнішньої освітньої платформи "COMFY Start" для ветеранів та ВПО. 2. Розробка 2-3 коротких онлайн-курсів ("Основи цифрової грамотності", "Клієнтський сервіс у новій реальності"). 3. Впровадження програми пріоритетного стажування/працевлаштування для випускників курсу.	1. Адаптація існуючих внутрішніх навчальних матеріалів для зовнішньої аудиторії. 2. Партнерство з державними центрами зайнятості та ветеранськими фондами для залучення слухачів. 3. Проведення навчання силами внутрішніх тренерів Comfy University.	1. Формування кадрового резерву (зниження майбутніх витрат на найм). 2. Вирішення загальнонаціональної проблеми дефіциту кадрів. 3. Посилення бренду роботодавця та відповідність принципам DEI.	1. Кількість випускників програми "COMFY Start". 2. % випускників, включених до кадрового резерву. 3. Кількість працевлаштованих у компанії випускників протягом року.
2. Підтримка "comfypeople" ресурсами (нефінансова)	1. Створення "Банку ресурсів" для волонтерських ініціатив співробітників. 2. Впровадження політики "Волонтерський день" (1-2 оплачених дні на рік для волонтерської діяльності). 3. Активне внутрішнє та зовнішнє висвітлення ініціатив "comfypeople".	1. Виділення менеджера (HR/PR), відповідального за координацію "Банку ресурсів" (надання логістики, приміщень, брендваної продукції). 2. Інтеграція "волонтерського дня" у систему обліку робочого часу. 3. Створення окремої рубрики в корпоративних медіа.	1. Підвищення лояльності та морального духу персоналу. 2. Зниження плинності кадрів (пряма відповідь на ризик скорочення трудових ресурсів). 3. Зміцнення корпоративної культури при мінімальних прямих фінансових витратах.	1. Показник лояльності персоналу (eNPS). 2. Коефіцієнт плинності кадрів (у порівнянні з середньоринковим). 3. Кількість співробітників, які скористалися "Банком ресурсів" або "Волонтерським днем".

Джерело: складено автором

Четвертий напрямок - це стратегія комунікації та використання КСВ для управління фінансовими ризиками. Фінансова структура ТОВ «COMFY Trade» є її «ахіллесовою п'ятою». Залежність від кредиторів (постачальників, банків) на 98,23% створює екзистенційний ризик. Будь-яка втрата довіри з боку партнерів, будь-який сумнів у платоспроможності компанії може миттєво призвести до вимоги погасити кредити чи скасувати товарні ліміти, що призведе до колапсу. При цьому, використання 170+ млн. грн. на благодійність при майже нульовій

рентабельності може бути сприйнято кредиторами як нераціональне управління, що підвищує їхні ризики. Стратегічним рішенням у цій ситуації є перетворення КСВ на інструмент фінансових відносин. Мета полягає не у простому інформуванні клієнтів, а у стратегічній комунікації з фінансовими стейкхолдерами. Необхідно проактивно донести до них, що КСВ-діяльність ТОВ «COMFY Trade» - це не «благодійність», яка виснажує компанію, а обґрунтована інвестиція у зниження операційних ризиків та забезпечення стійкості в умовах війни.

Обґрунтування запропонованих заходів:

1. Банки та постачальники мають розуміти, що підтримка ЗСУ - це пряма інвестиція в захист активів компанії (магазинів, складів, персоналу) та забезпечення операційної безперервності. Сплата податків - це гарантія легальності та відсутності юридичних ризиків. Збереження персоналу - це збереження ключових компетенцій, що гарантує здатність компанії генерувати дохід для обслуговування боргів. Це комунікація мовою управління ризиками, а не мовою «добра».

2. Такі ініціативи, як «Година тиші» чи майбутні ветеранські програми, є надзвичайно ефективними. Вони вимагають мінімальних фінансових витрат (переважно організаційні), але генерують величезний позитивний резонанс. Акцентуючи на них, ТОВ «COMFY Trade» демонструє кредиторам «розумний» підхід до КСВ: компанія знає, як будувати потужний бренд (що забезпечує продажі) та створювати унікальну ринкову пропозицію (що важливо в умовах скорочення аудиторії) без надмірного фінансового навантаження.

Підсумовуючи, запропонований комплекс заходів являє собою єдину стратегію перетворення КСВ з моделі «центру витрат» на інструмент стратегічного управління, що є життєво необхідним в умовах фінансової вразливості ТОВ «COMFY Trade».

Таблиця 3.5 - Заходи із забезпечення стратегії комунікації

Напрямок (захід)	Конкретні дії	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	Ключові показники (KPI)
1. Стратегічна комунікація для кредиторів та інвесторів	<ol style="list-style-type: none"> Підготовка "Звіту про стійкість" (Stability Report) для фінансових партнерів (постачальників, банків). Інтеграція блоку "КСВ як управління ризиками" в усі презентації для інвесторів та переговори про кредитні лінії. Прямі неформальні зустрічі CFO/CEO з ключовими кредиторами для пояснення цієї стратегії. 	<ol style="list-style-type: none"> Звіт має чітко пов'язувати витрати на КСВ з операційною безперервністю (наприклад, "Підтримка ППО = захист складів = гарантія виконання зобов'язань"). Аргументація, що етична позиція (сплата податків) знижує юридичні та репутаційні ризики, роблячи компанію надійним партнером. 	<ol style="list-style-type: none"> Збереження та покращення кредитних умов (ліміти, відстрочки, ставки). Підвищення довіри та впевненості кредиторів у раціональності менеджменту. Зниження ризику "раптового" відкликання фінансування. 	<ol style="list-style-type: none"> Успішне пролонгування/збереження 100% ключових кредитних та товарних ліній. Показник фінансової стійкості (збереження ліквідності). Якісний фідбек від ключових фінансових партнерів (банків, вендорів).
2. Посилення "розумних" (low-cost / high-impact) КСВ-проектів	<ol style="list-style-type: none"> Зміщення фокусу публічних комунікацій з обсягу (170 млн. грн.) на ефективність та інноваційність ("Година тиші", "Comfy University", "Добро несеться"). Розробка та гучний запуск програми реінтеграції ветеранів. Активне просування цих кейсів у ділових та міжнародних ЗМІ. 	<ol style="list-style-type: none"> Підготовка PR-кейсів, що демонструють, як ці проекти формують унікальний бренд та лояльність клієнтів/персоналу при низьких витратах. Використання цих проектів для обґрунтування статусу COMFY як надійного роботодавця та продавця в умовах демографічної кризи. 	<ol style="list-style-type: none"> Формування іміджу інноваційної та стійкої компанії, яка раціонально використовує ресурси. Посилення лояльності клієнтів та бренду (що є непрямою гарантією для кредиторів). Диференціація від конкурентів. 	<ol style="list-style-type: none"> Співвідношення медійного охоплення (PR Value) до витрат на проект (для "Години тиші" тощо). Зростання показників бренду (сприйняття як "соціально відповідальний", "інноваційний"). Кількість позитивних публікацій у ділових ЗМІ.

Джерело: складено автором

Ця стратегія передбачає системний перехід від прямих донатів до «КСВ-левериджу» (використання бренду, логістики та партнерств) для зниження фінансового навантаження. Одночасно вона інтегрує соціальні та екологічні ініціативи (як-от циркулярний трейд-ін) безпосередньо в комерційну діяльність для підвищення маржинальності. Нарешті, вона посилює внутрішній капітал (Comfy University, comfyureople) для зниження операційних кадрових ризиків та використовує цільову комунікацію для переконання кредиторів у тому, що КСВ є інвестицією у стійкість, а не нераціональною витратою.

ВИСНОВКИ

У даній кваліфікаційній роботі було досягнуто поставленої мети - поглиблено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю на прикладі ТОВ «COMFY Trade».

Дослідження теоретичних основ показало, що концепція КСВ пройшла значну еволюцію: від неузгодженої філантропії 1950-х років до системного підходу, що ґрунтується на теорії стейкхолдерів та концепції створення спільних цінностей. В умовах України, особливо під час повномасштабної війни, КСВ набула критичного значення. Вона трансформувалася з іміджевого інструменту на фундаментальний базис національної та корпоративної стійкості. Якщо раніше пріоритетами могли бути екологія чи загальна освіта, то PEST-аналіз чітко показує, що політичні (військова агресія, мобілізація) та соціальні (міграція) фактори змусили бізнес змістити фокус. Тепер пріоритетами є пряма підтримка ЗСУ, збереження кадрового потенціалу, допомога ВПО та майбутня реінтеграція ветеранів, що стає внеском у виживання держави.

Аналіз поточної ситуації в ТОВ «COMFY Trade» виявив фундаментальний стратегічний парадокс: компанія демонструє зразковий рівень корпоративного патріотизму та соціальної відповідальності, який, однак, прямо суперечить її критичному фінансовому стану. З одного боку, компанія є безумовним лідером: інвестовано понад 170 млн. грн. у допомогу ЗСУ, впроваджено унікальні для ринку інклюзивні проекти («Година тиші»), розвивається потужна внутрішня платформа «Comfy University» та підтримується етична позиція. З іншого боку, фінансовий аналіз показав критичну вразливість:

- Компанія на 98,23% фінансується за рахунок позикового капіталу (коефіцієнт автономії 0,0177). Це означає практично повну відсутність «подушки безпеки» та тотальну залежність від довіри кредиторів та постачальників.

- Чиста рентабельність у 2024 році склала лише 0,07%. Це свідчить про те, що бізнес працює на межі самоокупності, не генеруючи прибутку для реінвестування чи фінансування соціальних ініціатив.

- Валова рентабельність знизилася на 1,26 п.п., що вказує на зростання собівартості швидше за доходи, а фінансові витрати (обслуговування боргів) зросли на 152,31%.

Цей конфлікт свідчить, що поточна модель КСВ, яка межує з корпоративним героїзмом, фінансується не з прибутку, а, по суті, за рахунок збільшення і без того критичного боргового навантаження. Це створює екзистенційний ризик для бізнесу, адже така модель є фінансово нестійкою в довгостроковій перспективі. Таким чином, виникла термінова необхідність перетворити КСВ з «центру витрат» на інструмент підвищення ефективності та забезпечення стійкості.

Для вирішення цього парадоксу було розроблено комплексну 4-компонентну стратегію. Перший напрям - це перехід до «КСВ-левериджу» задля фінансової стійкості. Він передбачає зміщення акцентів з прямих донатів на нефінансову допомогу (передача товарів за собівартістю), створення партнерських коаліцій (де ТОВ «COMFY Trade» є організатором, а не єдиним донором) та масштабування проєктів із самофінансуванням на кшталт «Добро несеться».

Друга стратегія - інтеграція КСВ для підвищення маржинальності. Вона відповідає на проблему зниження валової рентабельності. Запропоновано запустити «Циркулярний трейд-ін», який одночасно стимулює продажі нових товарів, забезпечує компанію технікою для донатів (після відновлення) та посилює екологічний імідж.

Третій напрям - розвиток капіталу для зниження операційних ризиків, визначених PEST-аналізом (міграція, мобілізація). Замість пасивної конкуренції за кадри, компанії рекомендовано масштабувати «Comfy University» як зовнішній КСВ-проєкт для ветеранів та ВПО, формуючи кадровий резерв. Одночасно, ресурсна (а не грошова) підтримка внутрішнього волонтерського

руху «comfypeople» дозволить підвищити лояльність персоналу при мінімальних витратах.

Четверта стратегія – використання комунікацій для управління фінансовими ризиками. Для збереження довіри кредиторів (від яких компанія критично залежить), необхідно змінити наратив. КСВ слід комунікувати не як благодійність, а як раціональне управління ризиками: допомога ЗСУ - це захист активів, а підтримка персоналу - гарантія.

За результатами дослідження у пункті 3.1, де аналізувався сучасний світовий досвід, було підтверджено глобальний тренд на стратегічну інтеграцію КСВ. Провідні світові компанії активно переходять від формальної звітності до глибокої інтеграції ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) у свої бізнес-моделі. Це проявляється у взятті конкретних кліматичних зобов'язань, впровадженні політик різноманіття та інклюзії і розвитку людського капіталу, а також у забезпеченні прозорості ланцюгів постачання. Світовий досвід доводить, що КСВ стає інструментом управління ризиками, залучення інвестицій та посилення бренду роботодавця.

У підсумку, наукова новизна роботи полягає в адаптації моделей КСВ до умов екстремальної вразливості, пропонуючи концепцію «КСВ як механізму виживання». Практичне значення полягає у готовій 4-компонентній стратегії, що дозволяє ТОВ «COMFY Trade» та іншим українським компаніям синхронізувати свою життєво важливу соціальну місію з фінансовою реальністю, забезпечуючи власну довгострокову стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>.
2. Азаренкова Г., Азаренков С., Тарабановський П., Головка О., Калініна К. Зарубіжний досвід корпоративної соціальної відповідальності. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2024. № 2 (52). С. 28-40. <https://doi.org/10.55643/ser.2.52.2024.561>
3. Бержанір А. Л., Чирва Г. М. Методологія теоретичних досліджень корпоративної соціальної відповідальності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 45-49.
4. Бобко Л., Василюк І., Бойко О. Корпоративна соціальна відповідальність як складова корпоративної культури організації. *Молодий вчений*. 2024. № 80. С. 296-300. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-61>
5. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7043>
6. Бойко О. Соціальна відповідальність бізнесу під час воєнного стану. 2022. URL: <https://eba.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-biznesu-u-period-voyennogo-stanu>
7. Болгар Т. М., Корчагіна Л. Ф. Розробка науково-методичних засад недопущення ESG-мімікрії суб'єктами господарювання. *European Vector of Economic Development*. 2023. № 2 (35). С. 6-18. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2023/2/3.pdf>
8. Бондарук Т. Г., Бондарук І. С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту* 2020. № 1-2. С. 57-64. DOI: 10.31767/nasoa.1-2.2020.06.

9. Букреєва Д. С. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: євроінтеграційний аспект. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 63-68.
10. Бушуєва І. В., Ткаченко Н. О. Підходи до оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємств. *Тези доповідей IV наук.-практ. конф. студентів та молодих вчених з міжнар. участю*, 19 травня 2022 р. Харків, 2022. С. 103-106.
11. Ворончак І. О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 24-29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-4>
12. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посіб. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.
13. Гондюл О. Компанії з найкращою репутацією у світі: соціальна відповідальність як ключовий аспект у комунікації зі стейкхолдерами. *Інтегровані комунікації*. 2020. № 9. С. 13-21. <https://doi.org/10.28925/2524-2644.2020.1.2>
14. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10 (1). С. 99-102.
15. Деліні М. М. Соціальна звітність в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва. *Інтелект XXI*. 2017. № 6. С. 41-45.
16. Єсіна О. Г., Лінгур Л. М. Формування соціальних стандартів бізнесу в контексті реструктуризації корпоративних інформаційних систем. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 40. С. 107-111.
17. Жуковська А. Ю., Велічко К. Л. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика. *Вісник Київського національного ун-т ім. Тараса Шевченка*. 2019. №4 (205). С. 11-20.
18. Загорулько Є. О., Олтаржевський Д. О. Корпоративні комунікації: свіжий погляд : монографія. Київ : Арт Економі, 2023. 360 с.

19. Камишникова Е. В. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. *Ефективна економіка*. 2020. №3.
20. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5-26. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2
21. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М. А.(гл. 1-14), Ляшенко О. (гл.4, гл. 10), Саєнсус М. А. і Місько Г. А. (гл.1, гл.9), Зінченко А. Г. (гл.8), (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О. С.). К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480с.
22. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність: як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ: Вид-во О. Капусти ; Агенція «Стандарт», 2005. 285 с.
23. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством. *Журнал європейської економіки*. 2016. Т. 15. №. 2. С. 172-182.
24. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 56-64.
25. Кусик Н. Л. Ефективність соціально відповідальної діяльності: взаємозв'язок з інвестиційним кліматом та привабливістю. *Інноваційна економіка*. 2013. С. 280-300.
26. Лагута Я. М. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємств: основні теоретичні та практичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3 (08). С. 153-157.
27. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>

28. Массаро П. Український досвід: комунікації брендів під час війни. URL: <https://cases.media/en/article/ukrayinskii-dosvid-komunikaciyi-brendiv-pid-chas-viini>
29. Міжнародний стандарт ISO 26000: Настанова з соціальної відповідальності. URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/%.pdf>
30. Мороз С., Мейш А., Левченко С. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні в умовах війни. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. №3. С. 231-238.
31. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7449>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.11.178
32. Огінок С., Когут М., Когут А. Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 4. С. 171-176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24>
33. Огінок С. В., Федунь О. М., Бондаренко Ю. Г. Соціальна відповідальність прибуткових організацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 37-44.
34. Отенко О. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
35. Пасінович І. І., Сич О. А. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності банків в Україні в контексті сталого розвитку. *Інтелект XXI*. 2022. № 2. С. 43-50.
36. Пилипенко Н. М., Карпець О. В. Теоретичні аспекти соціального підприємництва в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. №. 3. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/89.pdf
37. Попадюк О. В., Лучик О. І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36.

38. Селіверстова Л., Лосовська Н., Формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. № 7. С. 13-16. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.7.13
39. Сибирка Л. А., Дмитрієва О. М., Сироїжко К. В. Розвиток та становлення соціального підприємництва та соціальної відповідальності бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 22. С. 47-53.
40. Соціальна відповідальність: навч. посіб. за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2015. 519 с.
41. Сталість українського бізнесу під час війни : що показав «Індекс КСВ 2023». URL: <https://thepage.ua/ua/rating/stalist-ukrayinskogo-biznesu-pidchas-vijni-sho-pokazav-indeks-ksv-2023>
42. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. *Сучасні питання економіки і права*. Київ: КиМУ, 2020. Вип. 2 (12). С. 31-43.
43. Топішко І. І. Соціальна відповідальність підприємства в Україні: проблеми забезпечення та шляхи підвищення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12-1. С. 95-99.
44. Управління репутаційними ризиками підприємства з урахуванням концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. Том 20. Вип. 1 (47). С. 175 - 184. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/issue/view/13782>
45. Філіппова С. В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 5-17. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf>
46. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н. Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2023. Vol. 6 (53). С. 405-416. URL: <https://core.ac.uk/download/596246494.pdf>

47. Череп О. Г., Малтиз В. В., Прокоф'єв І. С., Самойленко, В. О. Корпоративна соціальна відповідальність як елемент стратегії організацій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14286240>
48. Чупріна М., Жалдак Г. Світові тренди розвитку корпоративної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8365>
49. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? URL: <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnistkompaniy-v-umovah-viyni>
50. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. Harper & Row, N.Y., 1953. 276 p.
51. Carroll A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complimentary frameworks. *Organizational Dynamics*. 2015. Vol. 44. P. 87-96.
52. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper & Row, New York, 1954.
53. Elkington J. Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Gabriola Island: New Society Publishers. *Journal of Business Ethics* 2000. 1998. № 23(2). P. 229-231. DOI:10.1023/A:1006129603978.
54. Epstein M. J. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts. 2 nd ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2014. 684 p.
55. European Commission Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper. Commission of the European Communities. URL: https://jussemper.org/Resources/Corporate%20Activity/Resources/greenpaper_en.pdf
56. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.
57. Freeman R. E. Stakeholder Theory - The State of the Art. *The Academy of Management Annals*. 2010. № 3. P. 403-445. DOI:10.1080/19416520.2010.495581.

58. Kaplan R. S. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. 1992. № 1 (January-February). P. 71-79.
59. Porter. M. E. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. № 12. P. 78-92.
60. Sethi S.P. Dimensions of corporate social performance an analytical framework. *California Management Review*. 1975. № 17 (3). P. 58-64.
61. Visser W. The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*. 2011. Vol. 5. № 3. P. 7-22.
62. Vogel D. The Market for Virtue: The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2005.
63. Wood D.J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. № 16 (4). P. 693.