

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК
ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності Менеджмент
Маляренко Катерина Юріївна

Керівник Гавриленко Т.В.
Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент _____

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 20__ .

Київ-2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик

« __ » _____ 20__р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Маляренко Катерини Юріївни

1. Тема роботи «Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни та повоєнний період» та керівник роботи кандидат економічних наук, доцент Гавриленко Т.В. затверджені наказом НаУКМА від «__» ____ 2025 р. № ____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «4» травня 2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

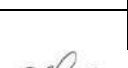
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” В УМОВАХ ВІЙНИ

Розділ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	Перелік робіт	Термін Виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	Жовтень	08.10.2025		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	28.11.2025		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	Грудень	03.12.2025		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень – березень	30.03.2026		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий – березень	16.02.2026		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень	30.03.2026		
	Розділ 1 Теоретико-методичні основи корпоративної соціальної відповідальності як інструмента підвищення конкурентоспроможності підприємства	Січень	30.01.2026		
	Розділ 2 Аналіз реалізації корпоративної соціальної відповідальності ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” в умовах війни	Лютий	27.02.2026		
	Розділ 3 Стратегічні напрями розвитку корпоративної соціальної відповідальності як інструменту підвищення конкурентоспроможності	Березень	30.03.2026		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 4 травня	20.04.2026		
8.	Подання на зовнішню рецензію	з 5 травня	30.04.2026		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 25 травня	20.05.2026		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	до 17 травня	15.05.2026		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

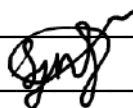
Графік узгоджено «01» грудня 2025 р.

Науковий керівник _____



Гавриленко Т.В.

Виконавець кваліфікаційної роботи _____



Маляренко К.Ю.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства: сутність, структура та напрями реалізації в сучасних умовах.....	8
1.2. Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та чинники її забезпечення в сучасних умовах господарювання	16
1.3. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни.....	23
Висновки до розділу I	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” В УМОВАХ ВІЙНИ	32
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” та умов його функціонування	32
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в умовах війни	40
2.3. Оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності підприємства та її впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	50
Висновки до розділу II.....	64
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	66
3.1. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах повоєнного відновлення	66
3.2. Програма реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства як чинника зростання його конкурентоспроможності	74
3.3. Оцінка ефективності стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”	81
Висновки до розділу III	89
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ	104

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах повномасштабного воєнного вторгнення бізнес-середовище в Україні зазнало кардинальних змін, адже підприємства стикаються з руйнуванням ланцюгів постачання, втратою ринків збуту, скороченням персоналу, дестабілізацією електропостачання та зростанням соціальних очікувань суспільства до відповідальної поведінки бізнесу, зокрема щодо війни та її наслідків. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ), яка вже була усталеним стратегічним інструментом управління, набула нових пріоритетів і форм реалізації, що стають визначальними чинниками утримання конкурентних позицій підприємства на ринку. У повоєнний період її значення посилюватиметься, зокрема у напрямках підтримки ветеранів та відновлення постраждалих від війни громад, набуваючи ролі одного з ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємств у процесі економічного відновлення країни.

Сутність корпоративної соціальної відповідальності досліджували Г. Боуен [4], А. Керролл [10], О. Б. Обріза та Л. І. Чернобай [7] та інші. Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства розглядали П. А. Фісуненко [18], О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник [19] та інші. Проте, за наявності значного наукового доробку у цих сферах, питання використання КСВ як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення залишається недостатньо висвітленим у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, що зумовлює необхідність подальших досліджень.

Об'єктом дослідження є процес реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства як інструменту підвищення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти використання корпоративної соціальної відповідальності як інструменту

підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни та повоєнного відновлення.

Мета роботи – дослідити теоретичні та практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробити практичні рекомендації для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в умовах війни та повоєнного відновлення.

Відповідно до мети визначено такі *завдання дослідження*:

- розкрити сутність, структуру та напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- дослідити теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та чинники її забезпечення;
- обґрунтувати роль корпоративної соціальної відповідальності як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни;
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» та умов його функціонування;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства в умовах війни;
- оцінити стан корпоративної соціальної відповідальності підприємства та її вплив на конкурентоспроможність;
- розробити алгоритм формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах повоєнного відновлення;
- розробити рекомендації щодо реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства як чинника зростання його конкурентоспроможності;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів корпоративної соціальної відповідальності для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

У роботі використано такі *методи дослідження*, як: системний аналіз та синтез, методи індукції, дедукції та класифікації, порівняльний аналіз, PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок (авторська оцінка), методи економічного обґрунтування.

Практична новизна полягає у розробці рекомендованих заходів реалізації КСВ для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», адаптованих до умов війни та повоєнного відновлення, з обґрунтуванням ефективності їх впровадження.

Апробація результатів дослідження – теза на тему «Корпоративна соціальна активність українського бізнесу під час війни», опублікована у збірнику IV Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу».

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 66 найменувань та А-Ж додатків. Загальний обсяг становить 118 сторінок, з яких 89 сторінок основного тексту.

У процесі написання кваліфікаційної роботи автором дотримано вимоги Політики відповідального використання застосунків генеративного штучного інтелекту в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» (наказ №332 від 29.07.2025).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Корпоративна соціальна відповідальність підприємства: сутність, структура та напрями реалізації в сучасних умовах

У 1970 році в газеті The New York Times була опублікована стаття відомого американського економіста Мілтона Фрідмана, яка стала однією з найцитованіших у контексті взаємодії бізнесу та суспільства. У ній автор сформулював тезу, що «соціальна відповідальність бізнесу полягає у збільшенні його прибутків» [1], фактично зводячи роль підприємства до економічної ефективності та відповідальності перед власниками.

Фрідман стверджував, що корпоративна соціальна відповідальність є аморальною у тих випадках, коли вона не використовується як інструмент підвищення прибутковості бізнесу [2]. Його аргументація ґрунтувалася на твердженні, що, виконуючи соціальні функції, компанія фактично перебирає на себе роль держави – зокрема, здійснює умовне «оподаткування» клієнтів, працівників або акціонерів з подальшим перерозподілом цих ресурсів на розв’язання суспільних проблем. На думку М. Фрідмана, саме державні інституції та обрані посадові особи мають легітимні повноваження для виконання таких функцій, тоді як основним завданням бізнесу є діяльність у межах чесної конкуренції, а не виконання невласливих йому суспільних обов’язків [3].

Водночас першим дослідником, який системно описав корпоративну соціальну відповідальність та запровадив цей термін у науковий обіг, був не Мілтон Фрідман, а Говард Боуен. У 1953 році у праці «Соціальна відповідальність бізнесу» він визначив КСВ як «обов’язки бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення або слідувати таким

напрямам діяльності, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей нашого суспільства» [4], що засвідчує принципово інший підхід до ролі бізнесу в суспільстві та меж його відповідальності порівняно з поглядами Мілтона Фрідмана. Подальший розвиток наукових дискусій щодо ролі бізнесу в суспільстві сприяв поступовому розширенню та ускладненню змісту корпоративної соціальної відповідальності, що знайшло відображення у численних наукових працях і різноманітних підходах до трактування цього поняття. Ці трактування згруповані автором у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність»

Автор	Визначення
Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) [5]	Це внесок бізнесу в сталий розвиток. Відповідно, корпоративна поведінка має не лише гарантувати прибутки акціонерам, виплату заробітної плати працівникам та надання товарів і послуг споживачам, а й відповідати на суспільні та екологічні запити й цінності.
ЮНЕСКО [6]	Це відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство. Вона є бізнес-моделлю, що допомагає компаніям бути соціально підзвітними перед самими собою, своїми стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) та громадськістю. КСВ передбачає впровадження корпораціями таких практик і політик, що спрямовані на позитивний вплив на світ і виходять за межі юридичних зобов'язань та максимізації прибутку.
Обріза О.Б., Чернобай Л.І. [7]	Корпоративна відповідальність означає, що компанія, окрім зобов'язань перед акціонерами та партнерами, також враховує вплив своїх дій на довкілля, суспільство та широку громадськість. Це проявляється у реалізації різних програм, вкладених у зниження екологічного впливу, поліпшення умов праці, підтримку освіти та культури... Для сталого розвитку в сучасному світі потрібен збалансований підхід до прибутків і соціальних цінностей. Це означає, що компанія має робити ставку не лише на максимізацію прибутку, а й на довгострокове збереження своєї конкурентоспроможності шляхом урахування інтересів усіх зацікавлених сторін.
Шутаєва О.О. [8]	Це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом.
Боуен Г. [4]	Обов'язки бізнесменів проводити таку політику, приймати такі рішення або слідувати таким напрямкам діяльності, які є бажаними з точки зору цілей і цінностей нашого суспільства.
Європейська комісія [9]	Це концепція, згідно з якою компанії на добровільній основі інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою бізнес-діяльність та взаємодію зі стейкхолдерами.

Джерело: побудовано автором на підставі [5-9]

ОЕСР [5], ЮНЕСКО [6], а також Обріза О.Б. і Чернобай Л.І. [7] у своїх визначеннях акцентують на тому, що функціонування бізнесу не обмежується логікою максимізації прибутку, а супроводжується відповідальністю за соціальні та екологічні наслідки господарської діяльності. У поєднанні з підходом Європейської комісії [9] ці трактування репрезентують розуміння корпоративної соціальної відповідальності як інтегрованого елементу бізнес-діяльності, що корелює з концепцією сталого розвитку. Крім того, Обріза О.Б. та Чернобай Л.І. [7] відзначають, що КСВ сприяє збереженню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Визначення Шутаєвої О.О. [8], так само як і підхід Обрізи О.Б. та Чернобай Л.І. [7], фокусуються на прикладному вимірі корпоративної соціальної відповідальності, зокрема на соціальних ефектах діяльності підприємств: поліпшенні умов праці, впливі на локальні громади та якості життя. КСВ у такому контексті набуває практичного змісту й проявляється як сукупність конкретних практик та результатів.

Окрему позицію займає концепція Г. Боуена [4], який першим увів поняття корпоративної соціальної відповідальності у науковий обіг. Його визначення має нормативно-ціннісний характер і зосереджується на моральному обов'язку бізнесу діяти відповідно до цілей і цінностей суспільства, не апелюючи при цьому до категорій сталого розвитку, бізнес-стратегії чи взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас саме Г. Боуен [4] разом із Шутаєвою О.О. [8] інтерпретують КСВ як зобов'язання бізнесу, тоді як Європейська комісія [9] наголошує на добровільності її впровадження, решта авторів обмежуються фіксацією самої відповідальності без чіткого визначення характеру її реалізації.

Беручи до уваги визначення, запропоновані дослідниками зазначеними вище, автором сформульовано наступну дефініцію: Корпоративна соціальна відповідальність – це комплексна стратегія діяльності підприємства, що включає етичну поведінку, добровільні та системні практики, спрямовані на

підтримку працівників і місцевих громад, а також врахування соціальних, екологічних та економічних наслідків його рішень. Реалізація КСВ сприяє сталому розвитку, інтегрується у загальну бізнес-стратегію та управлінські процеси компанії, підтримуючи довгострокову стійкість та конкурентоспроможність бізнесу.

А. Керролл, один із основоположників концепції корпоративної соціальної відповідальності, у працях 1979 та 1991 років запропонував піраміду соціальної відповідальності, яка дозволяє системно окреслити основні складові та пріоритети бізнесу у реалізації КСВ. [10] Він обґрунтував, що комерційні організації несуть перед суспільством економічну, правову, етичну та філантропічну відповідальність, що наочно відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Піраміда корпоративної соціальної відповідальності Арчі Б.

Керролла у сучасній інтерпретації

Джерело: побудовано автором на підставі [11,12]

Економічна відповідальність є основою піраміди Керролла, оскільки вона визначає базову функцію підприємства на ринку товарів та послуг, на якому воно виступає в ролі виробника. Ця функція передбачає задоволення потреб споживачів, формування доходів і забезпечення фінансової

стабільності компанії, що є необхідною умовою для подальшого виконання інших рівнів соціальної відповідальності. [13]

Правова відповідальність компаній полягає в дотриманні чинних нормативно-правових актів і регуляторних вимог. Підприємства зобов'язані виконувати місцеві закони, зокрема норми корпоративного права, у тих юрисдикціях, де вони здійснюють свою господарську діяльність. [12]

Етична відповідальність ґрунтується на нормативних очікуваннях більшості суспільств, відповідно до яких закони визнаються необхідною, але недостатньою умовою належного функціонування бізнесу. Окрім виконання вимог законів і нормативних актів, суспільство очікує від бізнесу дотримання морально прийнятних принципів у процесі здійснення господарської діяльності. Реалізація цього рівня відповідальності передбачає орієнтацію організацій на такі види діяльності, норми, стандарти та практики, які, навіть не будучи формалізованими у законодавстві, все ж вважаються соціально бажаними. Частиною суспільних очікувань є також те, що бізнес реагуватиме на «дух» закону, а не обмежуватиметься лише його формальним дотриманням. [14]

Корпоративна філантропія охоплює всі форми благодійної діяльності бізнесу. Вона включає добровільні або дискреційні ініціативи компаній. Філантропія, або благодійність з боку бізнесу, формально може не вважатися відповідальністю у буквальному розумінні, однак у сучасних умовах вона зазвичай є складовою повсякденних суспільних очікувань. Подібна тенденція пов'язана з прагненням бізнесу брати участь у соціальних ініціативах, які не є обов'язковими, не вимагаються законодавством і зазвичай не розглядаються як етичний обов'язок. [14]

Варто зауважити, що, попри широке визнання моделі А. Керролла, вона часто зазнає критики. Зокрема, противники цієї концепції відзначають, що виокремлення етичної відповідальності як окремого рівня КСВ фактично зводить нанівець загальне розуміння соціальної відповідальності бізнесу як

моральної категорії. Крім того, критики звертають увагу на сувору ієрархічність рівнів КСВ у моделі, що, на їхню думку, не відображає складності та переплетення суспільних очікувань і реальних дій бізнесу у сфері соціального розвитку. [13]

Авторка може частково погодитися з наведеними зауваженнями, проте вважає, що запропонована Керролом ієрархія рівнів КСВ залишається доцільною. Справді, якщо підприємство не виконує базових економічних зобов'язань, наприклад, не сплачує податки, говорити про дотримання наступних рівнів соціальної відповідальності може бути передчасним. Разом із тим існує чимало випадків, коли підприємства функціонують не строго за ієрархією. Вони можуть порушувати законодавчі норми або економічні обов'язки, водночас проявляючи соціальну відповідальність у певних сферах. Незважаючи на це, ієрархічний підхід моделі Керролла [11] узгоджується з типовими пріоритетами, які суспільство зазвичай очікує від діяльності бізнесу: спочатку – забезпечення економічної життєздатності та стабільності товарообігу, далі – дотримання законодавчих і фінансових норм, а вже опісля – прояви етичної поведінки та філантропічні ініціативи. У такий спосіб модель дозволяє логічно впорядкувати пріоритети діяльності підприємства, тобто відобразити нормативний варіант того, як функціонує підприємство, навіть якщо на практиці часто трапляються інші випадки.

Поряд із ґрунтовними роботами, у сучасній науковій літературі виникають нові прикладні напрацювання, що прагнуть розширити уявлення про механізми реалізації КСВ. У власному дослідженні Л. Чжен, С. Лай, Ю. Лю та Я. Донг у межах вивчення діяльності 38 китайських публічних компаній розробили підхід до структурування соціальної відповідальності, застосувавши метод обґрунтованої теорії, завдяки якому вони вибудовують нову теоретичну базу на основі дрібних деталей реальних звітів компаній і поступово сортують їх за категоріями, доки не отримують чітку схему того, як насправді працює бізнес. [15]

На першому етапі (Відкрите кодування) дослідники проводили «подрібнення» вихідних текстових даних, виділяючи окремі концепти та групуючи їх за ознаками схожості. Результатом саме цього етапу аналізу стала таблиця (Додаток А), яка містить 26 допоміжних категорій, що описують конкретні дії бізнесу.

Як вже зазначалось у роботі вище, класифікація Керрола [11] припускає пріоритетність, адже спочатку бізнес має бути прибутковим і законним, і лише після цього – етичним та соціально активним. Водночас підхід, запропонований Л. Чжен та співавторами [15], містить у собі відмінності за аналітичним фокусом. На відміну від ієрархічної моделі, класифікація КСВ цих авторів не передбачає жорсткої послідовності або пріоритетності окремих типів відповідальності. Представлені категорії (чисто комерційна, нормалізована, розвинена та чиста КСВ) відображають різні напрями та форми реалізації соціальної відповідальності, які можуть застосовуватися підприємствами паралельно, тобто водночас, або вибірково, залежно від їхнього стратегічного спрямування, ресурсного забезпечення та зовнішніх умов функціонування.

Підхід Л. Чжен, С. Лай, Ю. Лю, Я. Донг [15] акцентує увагу на фактичних управлінських практиках і механізмах інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-стратегію. У запропонованій класифікації КСВ розглядається, перш за все, як інструмент стратегічного управління, здатний впливати на інноваційний розвиток підприємства та формування його конкурентних переваг.

Тобто, Л. Чжен, С. Лай, Ю. Лю, Я. Донг у своєму дослідженні вивели такі ж чотири види відповідальності, що і А. Керрол, проте, конкретизувавши їх ціль для підприємства та врахувавши справжній підприємницький контекст, що відображає реалістичну поведінку компаній на ринку.

Ідеї корпоративної соціальної відповідальності бізнесу дедалі частіше обговорюються та реалізуються, проте значна частка підприємств все ще не має чіткої стратегії КСВ. Однією з причин, чому підприємства можуть опиратися її впровадженню є нерозуміння, чим і в якій мірі таке впровадження може бути корисним для компанії. Позитивні аспекти, або результати, впровадження КСВ можна переглянути на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Результати впровадження корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: побудовано автором на підставі [16]

Незважаючи на доволі часто хибне уявлення про корпоративну соціальну відповідальність як додаткове фінансове навантаження, результати її впровадження свідчать про наявність суттєвих переваг для бізнесу, адже, як показано на рисунку, КСВ має багаторівневий вплив на підприємницьку діяльність.

По-перше, соціально відповідальні практики сприяють зростанню економічних показників і зменшенню операційних витрат за рахунок підвищення ефективності внутрішніх процесів та оптимізації ресурсів. По-друге, активна взаємодія зі стейкхолдерами, формування позитивного іміджу

роботодавця та зміцнення репутації підвищують рівень довіри до підприємства, що безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та його ринкову частку. До того ж, КСВ створює сприятливі умови для стимулювання інновацій, оскільки орієнтація на сталий розвиток заохочує пошук нових ідей, рішень, продуктів та управлінських підходів, що формує нову конкурентну перевагу підприємства в довгостроковій перспективі.

1.2 Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства та чинники її забезпечення в сучасних умовах господарювання

У наукових надбаннях поняття конкурентоспроможності підприємства розглядається з різноманітних методологічних позицій внаслідок її багатогранності. Залежно від дослідницького підходу акценти розташовують на ринкових, ресурсних, інноваційних або управлінських аспектах. З метою систематизації наукових поглядів доцільно узагальнити основні трактування вітчизняних і зарубіжних дослідників (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Трактування поняття “конкурентоспроможність підприємства”

Автор	Визначення
1	2
Іванюта В.Ф. [17]	Конкурентоспроможність підприємства визначається наявністю стійких відмінностей між ним та підприємствами-конкурентами за рівнем ефективності господарської діяльності, які виявляються у здатності підприємства адаптуватися до змін економічної кон'юнктури та забезпечувати задоволення потреб споживачів шляхом надання товарів і послуг.
Фісуненко П.А. [18]	Це стан підприємства, в якому воно є спроможним до конкурентної боротьби, а наявність конкурентного потенціалу та сформованих на його основі конкурентних переваг відображує можливість та здатність здійснювати її за їх рахунок і не допускати конкурентних прорахунків.
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. [19]	Це комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що певним чином між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність і закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу при визначеному впливі середовища функціонування.

Продовження табл. 1.2

1	2
Чікан А., Чако Е., Кісс-Доброньї Б., Лошонці Д. [20]	Це здатність підприємства стійко виконувати свою подвійну мету: задовольняти потреби клієнтів разом з прибутком. Ця здатність реалізується через пропонування на ринку товарів і послуг, які споживачі цінують більше, ніж ті, що пропонують конкуренти. Досягнення конкурентоспроможності вимагає безперервної адаптації підприємства до змін соціальних та економічних норм і умов.
Агадзу Б. Г., Аменті К. Ч. [21]	Конкурентоспроможність часто розглядається як здатність підприємства досягати конкурентної переваги шляхом задоволення потреб споживачів і перевершення конкурентів у показниках інноваційності, результативності та позиції на ринку.
Фальчіола Дж., Янсен М., Ролло В. [22]	Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства завойовувати нові ринки, перевершувати конкурентів, залучати інвестиції та забезпечувати зростання

Джерело: побудовано автором на підставі [17-22]

Серед вітчизняних дослідників представлено три окремих підходи до трактування: порівняльний (Іванюта В.Ф. [17]), ринковий (Фісуненко П.А. [18]) та системний (Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П [19]). [23] Порівняльний підхід Іванюти В.Ф. [17] передбачає визначення сильних сторін підприємства шляхом їх зіставлення з конкурентами, що дозволяє враховувати взаємозв'язки та відносну позицію підприємства в конкурентному середовищі. Такий підхід зосереджений на метриках та оцінках.

Ринковий підхід розглядає конкурентоспроможність як здатність підприємства створювати конкурентні переваги задля перемоги у конкурентній боротьбі. [23] Тобто, на відміну від порівняльного підходу, зосереджений на стратегії та діях задля створення унікальних властивостей товару, брендингу, сервісі або ціні, щоб успішно привернути увагу споживача.

Також Фісуненко П. А. [18] акцентує на тому, що конкурентоспроможність формується не стільки через наявність окремих ринкових переваг, скільки через здатність підприємства послідовно використовувати свій конкурентний потенціал, уникаючи неузгоджених або економічно необґрунтованих дій у конкурентній боротьбі.

Тому порівняльний та ринковий підходи доцільно розглядати як послідовні етапи стратегічного управління: перший забезпечує оцінку стану

підприємства, тоді як другий формує стратегію на основі отриманих результатів цієї оцінки.

Системний підхід передбачає комплексне врахування усієї вибірки параметрів і умов, а також взаємозв'язків між ними, фактично інтегруючи та узагальнюючи принципи інших підходів. Тому Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. [19] розглядають конкурентні переваги як інтегральний результат взаємодії економічних, фінансових, виробничих, кадрових і ринкових параметрів. У межах цього підходу конкурентна перевага не зводиться до окремого чинника, а формується як комплексний ефект, що забезпечує унікальність підприємства та закріплення його ринкових позицій у конкретному часовому проміжку з урахуванням впливу середовища функціонування.

Серед зарубіжних дослідників, Агадзу Б. Г., Аменті К. Ч. [21] та Фальчіола Дж., Янсен М., Ролло В. [22] використовують ринковий підхід у своїх визначеннях, оскільки фокусуються на конкурентних перевагах та позиції на ринку. Трактуючи Чікан А., Чако Е., Кісс-Доброньї Б., Лошонці Д. [20] розкриває системний підхід, поєднує внутрішню мету компанії (прибуток), зовнішню орієнтацію на клієнта (задоволення потреб) та динамічний аспект – адаптацію до змін середовища.

Варто зазначити, що існує чимало підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність», і хоча три розглянуті вище підходи вважаються основними, вони не є вичерпними.

Тому автором запропоновано таке визначення: Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна системна характеристика, що відображає наявність стійких відмінностей і сформованих конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими учасниками ринку, реалізованих через здатність задовольняти потреби споживачів шляхом надання цінних товарів і послуг, ефективно адаптуватися до змін

економічного та соціального середовища, завойовувати нові ринки та забезпечувати стійке функціонування і розвиток підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства не є результатом впливу лише одного чи кількох окремих чинників. Навпаки, вона формується під впливом широкого спектра факторів, що відрізняються за своєю природою, характеристиками та масштабом дії. Усі чинники, що визначають рівень конкурентоспроможності, можна умовно поділити на чотири основні категорії, які взаємодіють між собою і комплексно впливають на здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку (див. рис. 1.3).

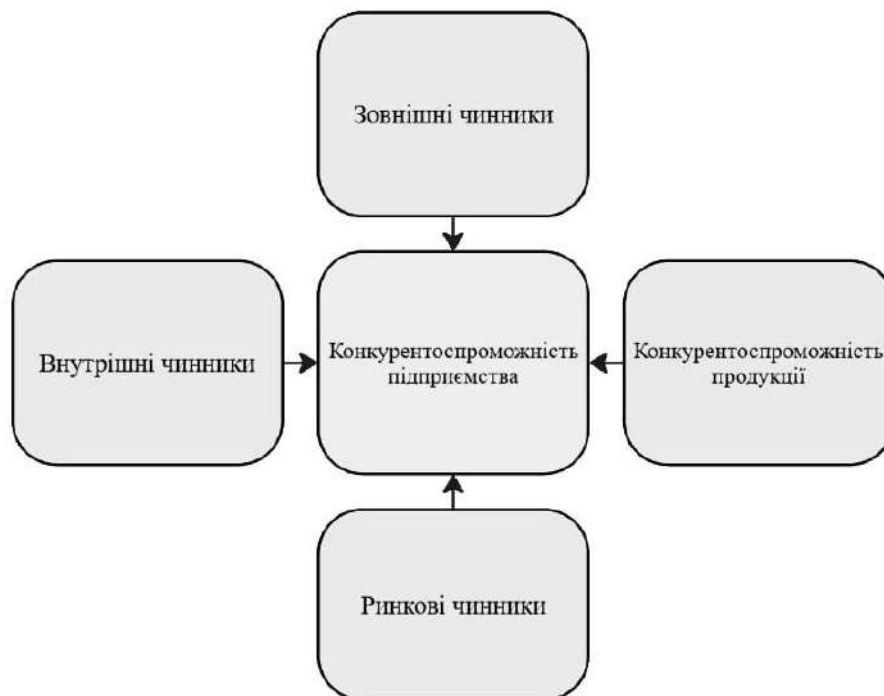


Рис. 1.3 Основні категорії чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [20, 24-26]

Внутрішні чинники конкурентоспроможності пов'язані безпосередньо з діяльністю підприємства та відображають його внутрішній потенціал. До них належать організаційні, управлінські, виробничі та ресурсні можливості, які визначають здатність підприємства створювати конкурентні переваги. Внутрішні чинники визначають, наскільки ефективно підприємство

використовує свої ресурси, впроваджує інновації, розвиває людський капітал та адаптує свої процеси до вимог сучасного середовища. [24]

Зовнішніми чинниками називають сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних та міжнародних інституційних структур і інших факторів, що діють у глобальному оточенні та впливають на функціонування підприємства. Вони формують загальні умови його діяльності і не залежать безпосередньо від внутрішніх управлінських рішень. [27] Водночас у наукових дослідженнях переважає підхід, відповідно до якого чинники конкурентоспроможності класифікуються лише на внутрішні та зовнішні, а ринкові характеристики зазвичай входять до складу зовнішніх чинників. У межах даного дослідження використовується розширена форма класифікації, що передбачає виокремлення ринкових чинників та конкурентоспроможність продукції в дві додаткові групи.

Ринкові чинники конкурентоспроможності відображають специфіку ринку, на якому підприємство реалізує свою продукцію, а також характеризують умови конкуренції, поведінку споживачів, рівень попиту та інші ринкові аспекти, що впливають на результати господарської діяльності. [26]

Конкурентоспроможність продукції – це здатність товарів або послуг підприємства успішно конкурувати з аналогічними продуктами на ринку завдяки своїй якості, ціні, функціональним характеристикам та здатності задовольняти потреби споживачів. Конкурентоспроможність продукції має безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства. [26]

Відповідно, підприємство досягає високого рівня конкурентоспроможності лише за умови гармонійної взаємодії його внутрішніх можливостей, зовнішніх умов функціонування, ринкових чинників та здатності створювати конкурентоспроможну продукцію. У табл. 1.3 наведено систематизоване представлення цих категорій чинників.

Таблиця 1.3

Чинники конкурентоспроможності підприємства

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
1	2
<i>Управління та структура:</i> організаційна культура та психологічний клімат, управлінська структура, система менеджменту якості, спеціалізація та кооперація виробництва.	<i>Державна політика:</i> державне регулювання економіки, рівень корупції, лібералізація зовнішньоекономічних зв'язків, ступінь участі країни у світових інтеграційних процесах.
<i>Персонал та мотивація:</i> професійно-кваліфікаційний склад, рівень розвитку мотиваційної функції, прогресивність оплати праці та соціальне забезпечення працівників.	<i>Економічне регулювання:</i> податкова та фіскальна політика, кредитно-грошова політика, антимонопольне регулювання, інноваційно-інвестиційна політика держави.
<i>Фінансово-інвестиційний стан:</i> рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стабільності, наявність власних фінансових ресурсів, рівень довіри потенційних інвесторів, інвестиційна привабливість.	<i>Соціально-демографічні умови:</i> рівень життя та менталітет населення, динаміка чисельності та соціально-економічний склад населення, рівень економічної криміналізації суспільства, культурний рівень розвитку суспільства.
<i>Виробничо-технологічний потенціал:</i> рівень автоматизованого регулювання процесів, ступінь зносу основних засобів, наявність власних переробних виробництв, міра оволодіння технологіями та наявність власних лабораторій (НДДКР).	<i>Природно-наукові чинники:</i> клімат та екологічна ситуація, стан охорони довкілля, рівень розвитку високотехнологічних галузей, підтримка науки та інноваційної діяльності.
<i>Маркетингова активність:</i> наявність маркетингової служби, імідж та репутація фірми, активна PR діяльність, соціальна відповідальність.	<i>Інституційне середовище:</i> втілення принципу «сильної держави», наявність досконалого інституціонального бізнес-середовища.
<i>Інформаційні ресурси:</i> сучасна інфраструктура збору та обміну інформацією, доступ до необхідної інформації.	<i>Умови спричинені війною:</i> руйнування критичної інфраструктури, нестабільність енергосистеми, вимушена релокація бізнесу в безпечніші регіони, фізична загроза виробничим потужностям та персоналу через бойові дії.
<i>Умови спричинені війною:</i> наявність генераторів, систем накопичення енергії (ЕсоFlow) та перехід на альтернативні джерела живлення, відтік кваліфікованих кадрів через міграцію та мобілізацію працівників, психологічна стійкість персоналу.	
Ринкові чинники	Конкурентоспроможність продукції
<i>Ринкова структура:</i> ємність та динамізм ринку, структура споживання, ринкова інфраструктура, структура галузевих ринків.	<i>Якість та характеристики:</i> технічна досконалість продукції, якість продукції, диференціація та унікальність.

Продовження табл. 1.3

1	2
<i>Конкурентне середовище:</i> реальні та потенційні конкуренти, інтенсивність конкуренції на місцях, стійкість позицій лідерів, наявність бар'єрів для вступу/виходу на ринок, рівень концентрації продавців.	<i>Асортиментна політика:</i> номенклатура та асортимент, стабільність випуску, якість розробки нових товарів.
<i>Ресурсні та монетарні умови:</i> рівень та динаміка цін на необхідні ресурси, динаміка валютних курсів, доступ до якісної сировини та матеріалів.	<i>Економіка продукту:</i> вартість виробництва та витрати, витрати ресурсів на одиницю готової продукції, ступінь можливості задоволення додаткових потреб конкретного споживача.
<i>Вимоги ринку:</i> вибагливість покупців, ступінь уніфікації, стандартизації і сертифікації продукції, стан інноваційної діяльності в секторі.	<i>Умови задані війною:</i> гарантована наявність товару на полиці попри перебої з виробництвом (фактор доступності стає важливішим за бренд).
<i>Умови задані війною:</i> переорієнтація населення на товари першої необхідності та зниження купівельної спроможності, посилення національного патріотизму як фактора вибору споживача (підтримка вітчизняного виробника), “додаткова” волатильність валютного курсу через військові ризики та зміни у вибагливості покупців, зумовлені обмеженістю пропозиції.	

Джерело: побудовано автором на підставі [28,29]

Сучасні умови в Україні характеризуються високим рівнем ризиків та ускладнень у зв'язку з війною та веденням бойових дій. Війна значною мірою впливає на конкурентоспроможність підприємств, оскільки створює потребу в підвищеній гнучкості та адаптивності. Так, наприклад, відключення електропостачання потребує закупівлі генераторів; зниження купівельної спроможності населення – виробництва більш доступного за ціною продукту; оголошення повітряної тривоги – або призводить до тимчасового припинення роботи, або ставить підприємство перед необхідністю нести відповідальність за безпеку працівників.

Окупація та бойові дії також спричинили вимушене припинення діяльності або переміщення низки підприємств, а ведення бізнесу в прифронтових регіонах є додатковим чималим ускладнювальним фактором. Водночас, незважаючи на ці обставини, українські та міжнародні компанії

продовжують здійснювати діяльність та розвиватися на території України, хоча й стикаються з численними економічними та організаційними викликами.

1.3. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах війни

Попередній аналіз сутності корпоративної соціальної відповідальності та чинників конкурентоспроможності підприємства формує необхідне теоретичне підґрунтя, завдяки якому можна провести дослідження механізму їх взаємодії.

Задля виявлення взаємозв'язків корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства доцільно узагальнити результати впровадження КСВ (рис. 1.2) та відповідні чинники конкурентоспроможності (табл. 1.3), що в поєднанні дозволить наочно відобразити, як КСВ впливає на формування конкурентоспроможності (див. табл. 1.4)

Таблиця 1.4

Зв'язок між результатами впровадження КСВ та конкурентоспроможністю підприємства

Результат впровадження КСВ (Рис. 1.2)	Відповідні чинники конкурентоспроможності (Табл. 1.3)	Теоретичне пояснення з урахуванням воєнного контексту
1	2	3
Зростання економічних показників	Фінансово-інвестиційний стан (внутрішній чинник)	Фінансова прозорість та дотримання податкових вимог посилюють довіру інвесторів і донорів. Зокрема, в умовах війни, коли традиційні джерела фінансування обмежені, це забезпечить підприємству доступ до альтернативних каналів ресурсного забезпечення, таких як грантові програми й міжнародна підтримка.

Продовження Табл. 1.4

1	2	3
Поліпшення взаємодії зі стейкхолдерами	Управління та структура; Інституційне середовище (внутрішні та зовнішні чинники)	Інституційна складова КСВ сприяє узгодженню інтересів підприємства та зацікавлених сторін, вибудовуючи соціальний капітал. У воєнних умовах це підвищує інституційну адаптивність і управлінську спроможність підприємства.
Поліпшення іміджу роботодавця серед працівників	Персонал та мотивація; Умови, спричинені війною (внутрішні чинники)	Соціальна складова КСВ зміцнює внутрішню організаційну стійкість завдяки підвищенню лояльності персоналу та збереженню людського капіталу. У період воєнних викликів це знижує кадрові ризики.
Нарощення ринкової частки	Ринкова структура; Вимоги ринку (ринкові чинники)	КСВ формує додаткову споживчу цінність і сприяє ринковій диференціації. В умовах війни соціальна позиція підприємства стає вагомим чинником вибору споживачів.
Зміцнення конкурентної позиції	Конкурентне середовище; Інституційне середовище (ринкові та зовнішні чинники)	Комплексна реалізація КСВ підвищує стратегічну гнучкість і здатність підприємства до адаптації в трансформованому воєнному середовищі, що сприяє формуванню стійких конкурентних переваг.
Формування позитивної репутації	Маркетингова активність (внутрішній чинник)	Соціально відповідальна діяльність підприємства сприяє формуванню довготривалого репутаційного ресурсу, що набуває ознак стратегічної конкурентної переваги. В умовах воєнної нестабільності репутаційна надійність стає визначальним чинником збереження довіри та ринкової стійкості
Зменшення операційних витрат	Економіка продукту; Виробничо-технологічний потенціал (конкурентоспроможність продукції та внутрішні чинники)	Запровадження принципів екологічної відповідальності сприяє оптимізації витратної структури підприємства та підвищенню ефективності використання ресурсів. У воєнному контексті це зміцнює операційну стійкість і забезпечує більшу передбачуваність функціонування.
Підвищення лояльності клієнтів	Вимоги ринку; Соціально-демографічні умови; Умови задані війною (ринкові та зовнішні чинники)	Соціально відповідальна поведінка підприємства сприяє формуванню стійких відносин зі споживачами на основі спільних цінностей та довіри. У воєнних умовах це посилює емоційний компонент споживчого вибору та підтримує довгострокову клієнтську лояльність.

Продовження Табл. 1.4

1	2	3
Стимулювання інновацій	Виробничо-технологічний потенціал; Природно-наукові чинники (зовнішні та внутрішні чинники)	Екологічна та інноваційна складові КСВ, зокрема розвиток «зелених» технологій, цифровізація процесів і співпраця з науковими установами, стимулюють оновлення виробничо-технологічного потенціалу. У воєнний період це сприяє швидшій адаптації підприємства до нових умов господарювання.

Джерело: сформовано автором на підставі [16,28-31]

Наведені в табл. 1.4 результати засвідчують, що вплив КСВ на конкурентоспроможність підприємства має комплексний і багатовимірний характер. Проте ця таблиця лише фіксує зміни, що відбуваються внаслідок упровадження КСВ-ініціатив, однак не розкриває механізму їх трансформації у підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вирішення зазначеного питання обумовлює доцільність побудови схеми зв'язку корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства. (рис. 1.4).

Запропонована автором модель складається з 5-х елементів: корпоративна соціальна відповідальність, медіатори, конкурентна перевага, медіатори другого порядку та конкурентоспроможність підприємства.

Першим елементом даного рисунку є корпоративна соціальна відповідальність, вона як одиниця впливає на формування конкурентної переваги за допомогою позитивних результатів, здобутих від впровадження КСВ, тобто медіаторів. [32].

Дослідник Гжегож Урбанек визначає також те, що варто виокремлювати додаткову категорійну одиницю, таку як стійка конкурентна перевага. Стійка конкурентна перевага – результат упровадження стратегії, ключовим елементом якої є створення та застосування інноваційних знань, що забезпечують формування суттєвої доданої цінності для споживачів у довгостроковій перспективі, а також відповідають спроможності підприємства ефективно отримувати та утримувати цю цінність. [36]

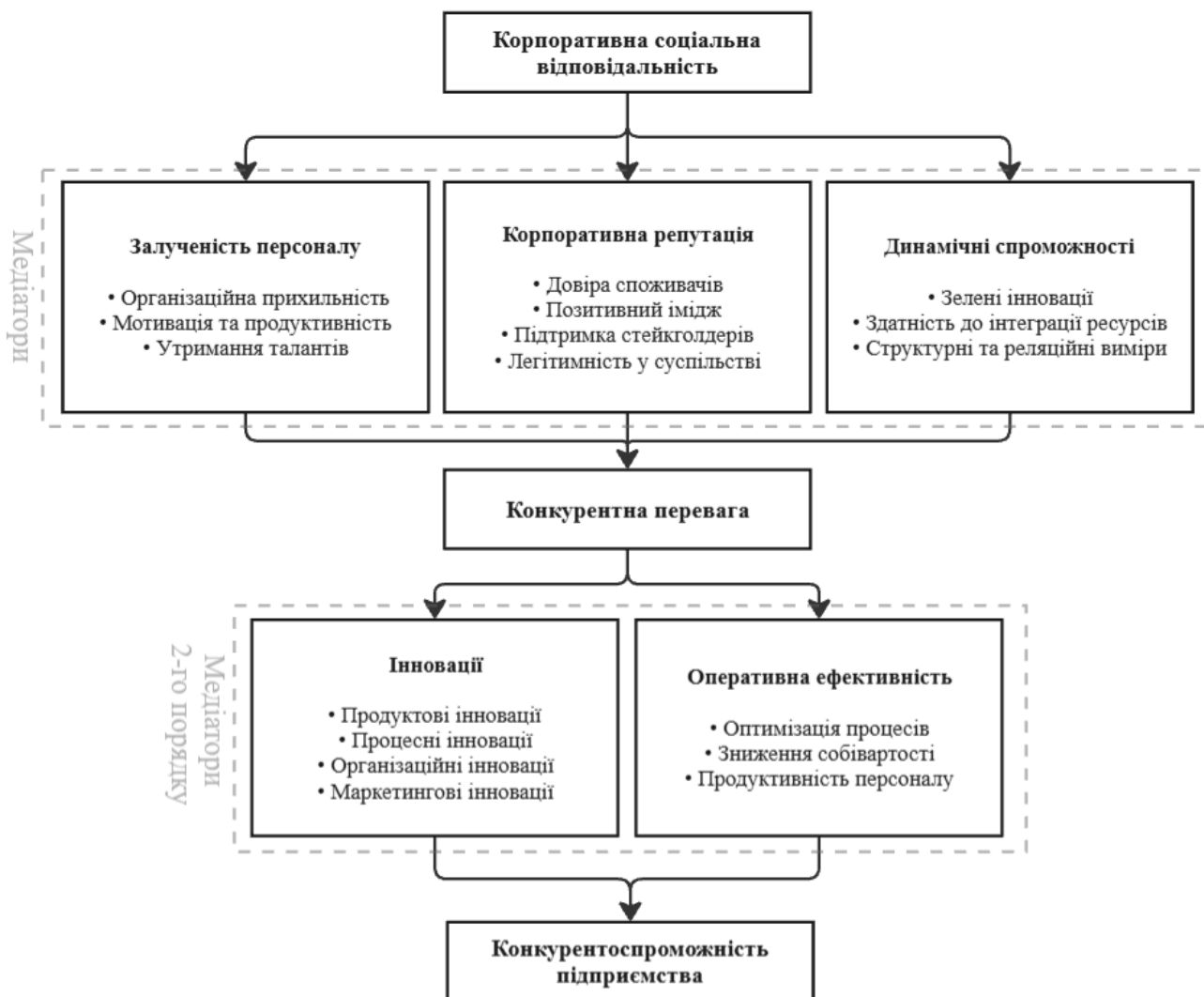


Рис.1.4 Зв'язок між КСВ та конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [32-34]

Тобто різниця між конкурентною перевагою та стійкою конкурентною перевагою полягає у стратегічному її використанні. Якщо конкурентна перевага відображає поточний стан перевершення конкурентів, то стійка конкурентна перевага передбачає цілеспрямоване відтворення цього стану в часі через постійне оновлення знань, ресурсів і цінності для споживача.

Ініціативи корпоративної соціальної відповідальності виступають незалежною змінною, яка формує сукупність медіаторних змінних, зокрема такі категорії, як залученість персоналу, корпоративна репутація та динамічні спроможності. Ці медіатори представляють нематеріальні ресурси та спроможності, які відповідно до ресурсно-орієнтованого підходу, теорії

зацікавлених сторін, теорії легітимності та сигнальної теорії є справжніми рушійними силами формування конкурентної переваги. [32]

Складова залученості персоналу є наслідком ініціатив КСВ, що створюють середовище причетності та відданості, яке стимулює продуктивність, креативність і утримання персоналу. Також такі практики сприяють збереженню трудового стажу працівників, особливо в умовах організаційної турбулентності, та підсилюють внутрішню мотивацію до відповідальної поведінки. [37] До таких ініціатив можуть входити: психологічна підтримка, різноманітні тренінги, навчання, комфортний простір для роботи, з урахуванням побажань та потреб співробітників, тощо.

Корпоративна репутація є також одним із центральних медіаторів, охоплюючи такі виміри, як довіра споживачів, позитивний імідж, підтримка стейкхолдерів та легітимність у суспільстві. Серед визначальних чинників її підвищення особливе значення мають екологічні ініціативи, прозора комунікація, етичне управління ланцюгами постачання та реальна залученість до розвитку місцевих громад. Важливу роль відіграють також автентичність і послідовність реалізації КСВ-практик, оскільки саме узгодженість задекларованих цінностей із фактичними діями формує довіру, лояльність і довгострокову підтримку з боку стейкхолдерів. [34]

Динамічні спроможності як медіатор відображають здатність підприємства адаптувати, інтегрувати та трансформувати свої ресурси у відповідь на зміни зовнішнього середовища. У контексті КСВ цей медіатор охоплює три взаємопов'язані виміри: зелені інновації, здатність до інтеграції ресурсів, а також структурні та реляційні виміри. Зелені інновації передбачають розроблення екологічно орієнтованих продуктів, процесів і технологій, що дозволяють підприємству одночасно скорочувати негативний вплив на довкілля та формувати нові джерела конкурентної переваги. Здатність до інтеграції ресурсів забезпечує ефективне поєднання внутрішніх компетенцій із зовнішніми партнерствами, а структурні та реляційні виміри

відображають якість організаційної архітектури та міжорганізаційних зв'язків, які уможливають швидке реагування на нові виклики та збереження стратегічної гнучкості підприємства. [32]

У контексті розмежування конкурентної та стійкої конкурентної переваги варто зауважити, що корпоративна соціальна відповідальність здатна формувати обидва їх типи – залежно від наповненості та системності її впровадження. Конкурентна перевага, сформована через КСВ, має ситуативний характер і відображає короткострокове перевершення конкурентів. Наприклад, підприємство, яке вперше впроваджує екологічне пакування отримує тимчасову перевагу у вигляді підвищеної лояльності споживачів, позитивного медійного висвітлення та зростання попиту. Однак така перевага є вразливою, адже конкуренти здатні відносно швидко відтворити аналогічні практики, нівелюючи первісний ефект. Відповідно, КСВ-ініціатива як окрема одиниця не гарантує тривалого домінування на ринку.

Натомість підприємство може формувати стійку конкурентну перевагу, системно інвестуючи у зелені інновації, перебудовуючи ланцюги постачання відповідно до принципів сталого розвитку, формуючи довгострокові партнерства та інтегруючи екологічні стандарти у процеси прийняття рішень, створюючи складну для імітації систему цінності. У такому випадку конкурентам недостатньо просто запровадити аналогічну екологічну практику, адже їм необхідно трансформувати бізнес-модель, корпоративну культуру та ресурсну конфігурацію, що потребує часу, інвестицій та організаційних змін.

Наступним рівнем поданої схеми є зв'язок між конкурентними перевагами та конкурентоспроможністю підприємства, який реалізується через два медіатори другого порядку – інновації та оперативну ефективність.

У сучасних умовах інноваційна діяльність підприємства безпосередньо зумовлює його ринкову стійкість та конкурентоспроможність через

формування довгострокових конкурентних переваг, що забезпечують зміцнення його позицій у конкурентному середовищі. [38] КСВ-ініціативи стимулюють інноваційну діяльність підприємства, оскільки соціально відповідальна діяльність створює організаційні умови та зовнішні стимули, що сприяють генерації нових ідей і їх комерціалізації. Зокрема, можна виокремити кілька ключових механізмів такого взаємозв'язку.

По-перше, екологічні зобов'язання підприємства безпосередньо спонукають до розроблення продуктових та процесних інновацій. Наприклад, прагнення скоротити викиди CO₂ або замінити шкідливі матеріали у виробництві стимулює пошук нових технологічних рішень, що у підсумку може призвести до формування принципово нових продуктів або суттєвого зниження виробничих витрат. [39]

По-друге, залученість персоналу, сформована через КСВ-практики, є потужним джерелом організаційних та маркетингових інновацій. Працівники, які відчують причетність до місії підприємства та поділяють його цінності, демонструють вищий рівень ініціативності та готовності пропонувати нестандартні рішення. Організаційна культура, орієнтована на соціальну відповідальність, знижує внутрішні бар'єри для обміну знаннями та підвищує схильність до експериментування. [39]

По-третє, КСВ-орієнтована взаємодія зі стейкхолдерами створює розгалужену екосистему для відкритих інновацій. Участь у соціальних та екологічних ініціативах нерідко відкриває доступ до нових партнерств, грантових програм і технологічних платформ, які підприємство не могло б залучити виключно через ринкові механізми.

Оперативна ефективність відображає здатність підприємства досягати вищих результатів діяльності при оптимальному використанні наявних ресурсів. У контексті зв'язку з КСВ вона охоплює три взаємопов'язані складові: оптимізацію процесів, зниження собівартості та продуктивність персоналу.

Оптимізація процесів є безпосереднім наслідком впровадження КСВ-практик, зорієнтованих на сталий розвиток. Зокрема, перехід до енергоефективних технологій, впровадження замкнених виробничих циклів та мінімізація відходів не лише зменшують негативний вплив на довкілля, а й суттєво підвищують операційну злагодженість підприємства. [40]

Зниження собівартості є логічним продовженням оптимізації процесів, адже раціональне використання ресурсів (зменшення споживання електроенергії, води та сировини) у середньо- та довгостроковій перспективі забезпечує відчутне зниження операційних витрат підприємства. [40] А продуктивність персоналу, відповідно до раніше викладених міркувань, зростає тоді, коли працівники усвідомлюють суспільну значущість діяльності організації та відчувають свою причетність до її місії.

Підсумовуючи, корпоративна соціальна відповідальність виступає не просто інструментом виконання етичних зобов'язань підприємства перед суспільством, а постає дієвим механізмом підвищення його конкурентоспроможності. Представлена модель демонструє, що вплив КСВ на конкурентоспроможність є непрямолінійним, оскільки він реалізується через систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких посилює та доповнює інші.

Залученість персоналу, корпоративна репутація та динамічні спроможності закладають підґрунтя конкурентної переваги, а за умови системності та стратегічної послідовності – стійкої конкурентної переваги, складної для відтворення конкурентами. Саме вона завдяки інноваціям та оперативній ефективності підсилює конкурентоспроможність підприємства.

Отже, КСВ може діяти як системний механізм, що одночасно формує нематеріальні активи, знижує операційну вразливість і розширює інноваційний потенціал підприємства. В умовах війни, коли зовнішнє середовище позбавлене передбачуваності, саме ця багатовимірність робить КСВ стратегічно значущою, адже підприємство, яке інвестує у соціальну відповідальність системно сприяє розбудові власної стійкості.

Висновки до розділу I

Дослідження наукових підходів до визначення корпоративної соціальної відповідальності дозволило простежити еволюцію цього поняття: від нормативно-ціннісної концепції Г. Боуена [4] до його сучасного розуміння як інструменту бізнес-стратегії, та сформулювати авторське визначення. Аналіз структурних моделей КСВ, зокрема піраміди Керролла [11,12] та класифікації Л. Чжен і співавторів [15], окреслив рівні та форми її практичної реалізації, що створює підґрунтя для подальшого дослідження впливу КСВ на діяльність підприємства.

Систематизація підходів до конкурентоспроможності підприємства розкрила багатовимірність цього поняття та дозволила запропонувати розширену класифікацію чинників її формування. Виявлено, що в сучасних умовах України особливої ваги набуває окрема група чинників, зумовлених воєнним станом, яка суттєво впливає як на внутрішні можливості підприємства, так і на зовнішнє середовище його функціонування.

Побудова моделі взаємозв'язку КСВ та конкурентоспроможності підприємства дозволила встановити багаторівневу природу цього зв'язку. КСВ-ініціативи через медіатори формують конкурентні переваги підприємства, які за умови системного впровадження набувають стійкого характеру. Саме стійка конкурентна перевага, реалізована через інновації та оперативну ефективність, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ “АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ” В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” та умов його функціонування

«Ашан Україна Гіпермаркет» (код ЄДРПОУ 35442481) є мультиформатним ритейлером та одним із провідних операторів роздрібної торгівлі на ринку України. Підприємство зареєстроване 31 жовтня 2007 року за юридичною адресою: м. Київ, проспект Степана Бандери, 15а. Керівництво товариством здійснює Труш Марта Ярославівна, засновник – ТОВ «Ф.К.А.У.» з часткою в 100%. [41]

За організаційно-правовою формою підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю зі статутним капіталом у розмірі 5 061 653 599 грн. Згідно з реєстраційними даними, компанія здійснює діяльність за понад 25 видами економічної діяльності відповідно до КВЕД, основним з яких є 47.11 – роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах із переважанням продуктів харчування, напоїв та тютюнових виробів. [41]

Станом на сьогодні французька мережа магазинів представлена в Україні кількома форматами торгівлі та налічує 45 торговельних об'єктів. Основу української мережі складають гіпермаркети – великі торговельні об'єкти з широким асортиментом продовольчих і непродовольчих товарів. Також функціонують супермаркети, зорієнтовані на товари щоденного попиту, та магазини біля дому, що забезпечують швидкий доступ до базового асортименту для мешканців конкретного мікрорайону. Пункти видачі замовлень доповнюють мережу як онлайн-орієнтований формат, що відповідає сучасним тенденціям споживчої поведінки. [43]

До того ж, компанія Auchan займається не лише розповсюдженням продукції інших виробників, а також розвиває власні торгові марки, які можна переглянути у табл. 2.1

Таблиця 2.1

Власні торгові марки «Ашан Україна Гіпермаркет»

Назва торгової марки	Маркування	Опис
«Зелена пташка»		«Зелена пташка» позначає асортимент товарів від українських локальних виробників, що вирізняються доступною ціною та орієнтацією на масового споживача.
«Червона пташка»		«Червона пташка» охоплює локальні та імпорتنі товари мережі, які виступають конкурентною альтернативою продукції відомих українських брендів.
«Золота пташка»		«Золота пташка» репрезентує товари преміального сегмента, що поєднують підвищену якість із ціною, нижчою порівняно з аналогічною продукцією.

Джерело: побудовано автором на підставі [44]

Таким чином, торгові марки Auchan орієнтовані на три цінові сегменти, де «Зелена пташка» охоплює товари базового споживчого кошика (цукор, олію, крупи, тощо) та необхідні побутові засоби щоденного використання. «Червона пташка» представлена ширшим асортиментом товарів із підвищеними споживчими характеристиками, а «Золота пташка» орієнтована на преміальні продукти, які вирізняються оригінальністю та новими смаковими рішеннями.

Крім того, підприємство володіє широкою вибіркою власних непродуктових брендів: Qilive (аксесуари і невеликі побутові прилади), Cosmia (косметичні та доглядові засоби), In Extenso (спортивний та повсякденний одяг), One Two Fun (дитячі іграшки) та інші. [44]

Широка лінійка власних торгових марок та брендів показує прагнення підприємства задовольняти різноманітні споживчі потреби, забезпечуючи при цьому якість і цінову доступність продукції. Утім, за конкретними продуктовими рішеннями стоїть ширше розуміння компанією своєї ролі на

ринку та характеру взаємодії з покупцями, що формується у загальну систему корпоративних цінностей.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у своїй діяльності визначає три ключові цінності, що формують основні принципи її функціонування (див. рис. 2.1).



Рис. 2.1 Цінності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на підставі [45]

Система цінностей Ашану складається з трьох стратегічних орієнтирів компанії у взаємодії зі споживачами та організації внутрішніх процесів. Цінність довіри зосереджує увагу на відповідальному формуванні асортименту, орієнтації на якість товарів та прозорість у комунікації з покупцями щодо складу та походження продукції, разом сприяючи зміцненню довгострокових відносин з споживачами. [45]

Відкритість проявляється у прагненні підприємства впроваджувати інноваційні та цифрові рішення для вдосконалення зручності обслуговування, розширення каналів взаємодії з покупцями та адаптації до змін споживчої поведінки. А щодо досконалості, то вона підкреслює орієнтацію на безперервне вдосконалення діяльності, ефективність і відповідальність за результати як перед споживачами, так і перед працівниками та суспільством загалом. [45]

Зазначені цінності слугують орієнтиром для керівництва в процесі прийняття управлінських рішень, реалізованих в межах чітко визначеної організаційної структури підприємства. Її можна переглянути на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Джерело: побудовано автором на підставі [46]

Організаційна структура підприємства вибудована з урахуванням ефективного розподілу управлінських функцій і передбачає наявність семи директорів, включно з двома регіональними директорами з продажів, діяльність яких координує генеральний директор – Марта Труш.

Наведена модель управління сформована за функціональним принципом із забезпеченням чіткого розмежування повноважень між ключовими напрямками діяльності, а генеральний директор виконує інтеграційну та координаційну функцію, узгоджуючи діяльність підрозділів. Завдяки цьому посилюється концентрація на окремих напрямках роботи, зростає прозорість розподілу відповідальності та створюються передумови для стабільного й ефективного розвитку підприємства.

Наступним кроком буде доцільно розглянути основні техніко-економічні показники «Ашан Україна Гіпермаркет», що представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники «Ашан Україна Гіпермаркет» за 2022-2024 роки

Показники	Значення показників			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Середньорічна вартість майна (активів) підприємства, тис.грн.	4 771 206,5	3 902 884	3 333 286	-868 322,5	-569 598	-18,2	-14,59
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн.	2 413 195	2 063 719	1 767 059,5	-349 476	-296 659,5	-14,48	-14,37
Середньорічна вартість необоротного капіталу, тис.грн.	2 358 065,5	1 839 165	1 566 226,5	-518 900,5	-272 938,5	-22,01	-14,84
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	(1 539 453,5)	(1 624 333,5)	(1 412 650)	-84 880	+211 683,5	-5,51	+13,03
Середньорічна вартість позиченого (довгострокові та поточні зобов'язання) капіталу, тис.грн.	3 155 357	2 763 608,75	2 372 968	-391 748,25	-390 640,75	-12,42	-14,14
Чистий дохід підприємства, тис.грн.	10 688 451	10 993 739	10 149 984	+305 288	-843 755	+2,86	-7,67
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	7 888 949	8 103 099	7 224 861	+214 150	-878 238	+2,71	-10,84
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	2 799 502	2 890 640	2 925 123	+91 138	+34 483	+3,26	+1,19
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	(1 261 600)	(915 929)	(579 486)	+345 671	+336 443	+27,4	+36,73
Витрати підприємства, тис. грн	3 304 154	3 326 654	3 396 294	+22 500	+69 640	+0,68	+2,09
Рентабельність (збитковість) підприємства, %	(26,44)	(23,47)	(17,38)	+2,97	+6,09	+11,23	+25,95
Рентабельність власного капіталу, %	(81,95)	(56,39)	(41,02)	+25,56 в.п.	+15,37 в.п.	-	-
Рентабельність продукції, %	(4,51)	(3,24)	(3, 74)	+1,27 в.п.	-0,5 в.п.	-	-

Джерело: сформовано на підставі даних фінансової звітності підприємства (додатки Б-Ж)

З 2022 по 2024 роки помітна тенденція зменшення середньорічної вартості активів (з 4,7 млрд гривень у 2022 до 3,3 млрд гривень у 2024). Аналогічну динаміку демонструють як оборотний (зниження на 26,8% між 2022-24 роками), так і необоротний (спад на 33,6% за відповідний період) капітал, що свідчить про послідовне «стискання» бізнесу. Підприємство не нарощує активи, а скорочує їх масштаб, ймовірно через закриття окремих об'єктів в умовах воєнного часу.

Структура капіталу залишається проблематичною, оскільки власний капітал впродовж аналізованого періоду залишається від'ємним. Хоча темп приросту власного капіталу з 2023 по 2024 становить 13,3%, що є позитивною динамікою, підприємство продовжує функціонувати винятково за рахунок позиченого капіталу, формуючи постійне фінансове навантаження.

Скорочення позиченого капіталу може вказувати на поєднання обох чинників: часткового погашення зобов'язань на тлі покращення фінансового результату та обмеженого доступу до нового фінансування через від'ємний власний капітал і підвищені ризики воєнного часу.

Незважаючи на загальне падіння доходів, валовий прибуток має тенденцію до зростання, що частково відбулося завдяки зниженню собівартості на 8,4% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком. Проте загальні витрати залишаються без суттєвих змін, але зросли на 2,8% між 2022-24 роками.

Підприємство залишається збитковим, але помітна чітка позитивна динаміка чистого збитку – зменшення на 54% у 2024 році у порівнянні з 2022-м роком.

Рентабельність підприємства, хоч і залишається від'ємною (-17,38% у 2024 році), також демонструє стійке покращення. Аналогічна тенденція спостерігається і по рентабельності власного капіталу – збитковість знизилась з -81,95% до -41,02%, а рентабельність продукції, натомість, дещо погіршилась у 2024 році – з -4,51% у 2022-му до -3,74% у 2024-му, що є

сигналом про те, що ефективність саме продуктового портфелю знижується, попри загальне покращення фінансового результату.

Таблиця 2.3

**Окремі техніко-економічні показники «Ашан Україна
Гіпермаркет» за 2019-2021 роки**

Показник	2019	2020	2021
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	(1 256 866)	(1 657 622)	(1 556 201,5)
Чистий дохід підприємства, тис.грн.	14 153 158	14 009 566	14 489 581
Валовий прибуток, тис.грн	3 490 154	3 716 882	4 017 541
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	(639 013)	(632 249)	193 202
Рентабельність підприємства, %	-9,03	-10,78	+3,66

Джерело: сформовано автором на підставі [41]

За даними публічної звітності підприємства, у період 2019–2021 років власний капітал залишався від'ємним, а у 2019–2020 роках підприємство фіксувало чисті збитки – -639 013 тис. грн та -632 249 тис. грн відповідно, при від'ємній рентабельності -9,03% та -10,78%. У 2021 році підприємство вийшло на чистий прибуток у розмірі 193 202 тис. грн із рентабельністю 3,66%, однак структурні проблеми (від'ємний власний капітал та залежність від позиченого фінансування) залишались невирішеними.

Повномасштабне вторгнення 2022 року безперечно мало негативний вплив на фінансові результати підприємства, однак було не єдиним чинником збитковості, адже компанія мала системні фінансові проблеми до його початку. Війна загострила вже існуючі труднощі, ставши каталізатором погіршення показників.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансового стану “Ашан Україна Гіпермаркет”

Показники	Значення		Відхилення	
	2023	2024	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5
Неплатежі	3 633 420	3 584 674	(48 746)	(1,34)
Коефіцієнт незалежності	-0,37	-0,48	-0,11	-29,73
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,04	-0,13	-0,09	-225

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
Коефіцієнт фінансування	-3,67	-3,09	+0,58	+15,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	+1,31	+1,3	-0,01	-0,76
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	+0,564	+0,410	-0,154	-27,3
Коефіцієнт покриття	+0,53	+0,45	-0,08	-15,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	+0,15	+0,11	-0,04	-26,67
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	+0,07	+0,03	-0,04	-57,14
Чистий оборотний капітал	(1 717 177)	(1 966 798)	(249 621)	(14,54)
Коефіцієнт ділової активності	+2,82	+3,05	+0,23	+8,16
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	10,56	14,77	4,21	39,87
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	125,26	188,74	63,48	50,68
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів	-0,23	-0,174	+0,056	+24,35
Коефіцієнт знову основних засобів	+0,97	+0,94	-0,03	-3,09

Джерело: сформовано на підставі даних фінансової звітності підприємства (додатки Б-Ж)

З метою визначення ефективності економічної діяльності підприємства Auchan доречно здійснити аналіз його майнового стану, фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності, розраховані показники якого відображено у табл. 2.4. Коефіцієнт незалежності демонструє негативну динаміку з -0,37 до -0,48, що вказує на зростання залежності від позикових коштів і ослаблення фінансової автономії. Аналогічно зниження коефіцієнта фінансової стійкості підкреслює підвищення фінансових ризиків.

Разом із тим, зростання коефіцієнту фінансування на 15,8% можна трактувати як часткове покращення структури джерел коштів, хоча значення все ще свідчить про проблеми з балансом капіталу. Маневреність власного капіталу не зазнала суттєвих змін (-0,76%), що означає стабільний, але обмежений рівень гнучкості у використанні власних ресурсів. Однак ефективність використання власних коштів знизилась на -27,3%, що свідчить про меншу віддачу від вкладеного капіталу.

Крім того, показники ліквідності демонструють погіршення, оскільки коефіцієнт покриття зменшився на 15,09%, швидка ліквідність – на 26,67%, а абсолютна – на 57,14%, разом вказуючи на зниження здатності підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Ця тенденція додатково підтверджується й зростанням дефіциту чистого оборотного капіталу на 249 621 грн.

Водночас з цим, зростання коефіцієнта ділової активності з 2,82 до 3,05 відображає прискорення обороту ресурсів і підвищення інтенсивності господарської діяльності. Проте строки розрахунків збільшилися, а саме: дебіторська заборгованість погашається довше на 4,21 дні, а кредиторська – на 63,48 дня, що може свідчити про напруженість грошових потоків. Підприємство повільніше отримує кошти та довше розраховується з постачальниками.

Рентабельність активів покращилась, оскільки показник збитковості зменшився з -0,23 до -0,174, свідчаючи про скорочення збитків, хоча діяльність усе ще залишається нерентабельною. А зниження коефіцієнта оновлення основних засобів з 0,97 до 0,94 відображає певне уповільнення інвестицій у матеріальну базу.

Загалом фінансовий стан підприємства залишається нестійким, тому що більшість показників або від'ємні, або значно нижчі за нормативні значення. Попри це, позитивна динаміка ділової активності та поступове скорочення збитковості активів дають підстави для обережного оптимізму щодо подальшого відновлення.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства в умовах війни

Війна докорінно змінила умови функціонування бізнесу в Україні, і Ашан як великий роздрібний оператор не є винятком. Повномасштабне

вторгнення вплинуло та продовжує впливати на зовнішнє середовище компанії не лише в контексті конкурентоспроможності, а й на значно ширшому, макроекономічному, рівні.

На рис. 2.3 висвітлено основну проблематику бізнесу, базуючись на опитуванні 504 респондентів-підприємств у лютому-березні 2025 року.

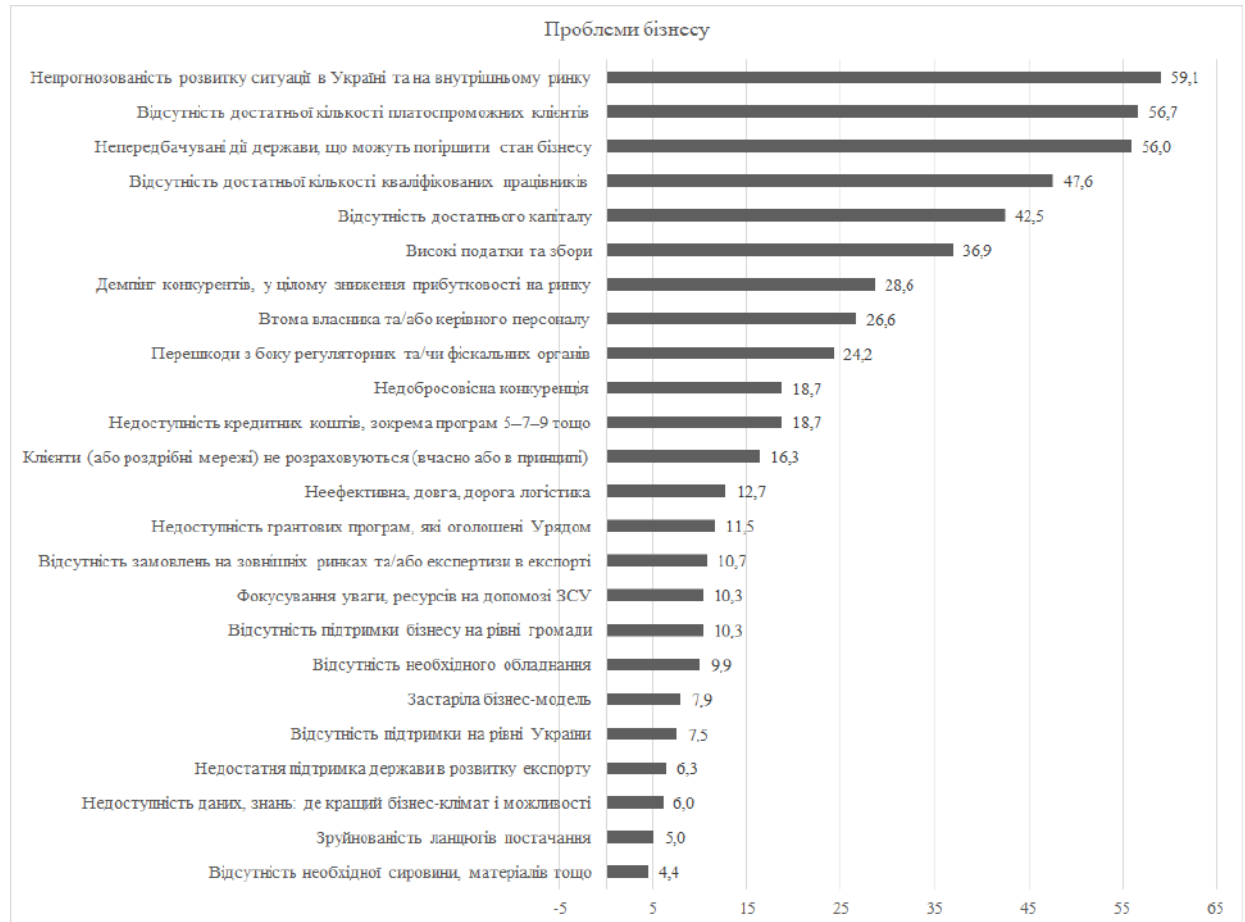


Рис. 2.3 Проблеми бізнесу в Україні станом на березень 2025 року

Джерело: [47]

Діаграма демонструє, що ключові проблеми українського бізнесу мають системний характер і значною мірою зумовлені наслідками повномасштабної війни. Найвагомішою перепоною для розвитку підприємств є непередбачуваність розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку (59,1 %), що безпосередньо пов'язано з воєнною нестабільністю, змінами безпекової ситуації та загальною невизначеністю економічного середовища [47].

Також вагому роль відіграє відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (56,7 %) і непередбачуваність дій держави (56,0 %), оскільки це свідчить про зниження купівельної спроможності населення (ключового споживчого сегменту Ашану) та необхідність оперативного реагування держави на воєнні виклики, у тому числі за допомогою посилення регуляторних заходів. [47]

Суттєвими викликами для бізнесу залишаються дефіцит кваліфікованих працівників (47,6 %) і нестача капіталу (42,5 %), що частково пояснюється мобілізацією, міграцією робочої сили, руйнуванням потужностей підприємства та обмеженим доступом до фінансових ресурсів у воєнний період. [47]

Окрему категорію зовнішніх загроз складають проблеми, безпосередньо спричинені бойовими діями: неефективна та дорога логістика, зруйновані ланцюги постачання, дефіцит сировини й матеріалів. [47] Комплексне поєднання усіх цих чинників формує ускладнене зовнішнє середовище для функціонування Ашану, в якому адаптивність та стійкість компанії набувають визначального значення.

Окреслені виклики відображають лише частину зовнішніх факторів, що впливають на діяльність Auchan Україна. Компанія функціонує в умовах динамічного та багаторівневого макросередовища, де зміни часто мають комплексний характер. Такі зміни можуть як створювати додаткові можливості для розвитку, так і посилювати ризики, впливаючи на стратегічні пріоритети, операційну діяльність та фінансові результати підприємства, тому для комплексної оцінки макросередовища підприємства ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” застосовано PESTEL-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.5.

Серед сукупності зовнішніх чинників найбільш критичними для Ашану є політичні та економічні. Тривалість війни безпосередньо визначає горизонт планування, логістичні можливості та саму присутність компанії на окремих

ринках. Економічні чинники діють одночасно з обох боків, адже звужують споживчий попит і підвищують собівартість діяльності, створюючи для мережі роздрібно́ї торгівлі особливо несприятливе поєднання.

Таблиця 2.5

PESTEL-аналіз зовнішнього середовища Auchan

Political (Політичні)	Economic (Економічні)
• Майбутній перебіг війни • Митно-торговельна стратегія держави • Державна продовольча політика • Санкційні та геополітичні обмеження • Стабільність урядових рішень • Державна політика підтримки бізнесу	• Зростання рівня інфляції • Зниження купівельної спроможності клієнтів • Коливання валютного курсу • Зростання вартості логістики та енергоносіїв • Зміна рівня зайнятості та перерозподіл доходу відвідувачів у бік товарів першої необхідності. • Доступність кредитування
Social (Соціальні)	Technological (Технологічні)
• Відтік працездатного населення • Зміна демографічної структури • Зростання цифрової активності споживачів • Урбанізація • Очікування щодо сервісу • Зростання очікувань суспільства щодо соціально відповідальної поведінки бізнесу	• Розвиток e-commerce • Впровадження технологій штучного інтелекту • Кібербезпека • Мобільні застосунки для споживачів • Big Data та аналітика продажів • Безконтактні платежі
Environmental (Екологічні)	Legal (Правові)
• Зростання екологічної свідомості споживачів • Техногенне забруднення довкілля внаслідок бойових дій • Використання відновлюваної енергії • Скорочення харчових втрат • Екологічні стандарти постачальників • Екологічна репутація підприємств	• Зміни у трудовому законодавстві • Санітарні та харчові стандарти • Захист персональних даних • Контроль безпеки продукції • Регулювання цін на соціально значущі товари • Гармонізація законодавства з нормами Європейського Союзу

Джерело: побудовано автором

Попри численні зовнішні виклики, сектор роздрібно́ї торгівлі в Україні адаптовується до нових умов та продовжує функціонувати, формуючи конкурентне зовнішнє середовище для Ашану, в якому присутні як великі мережеві оператори, так і невеликі регіональні гравці. На рис. 2.4 відображено кількість підприємств, зареєстрованих за КВЕДом 47.11.



Рис. 2.4 Кількість зареєстрованих підприємств за КВЕД 47.11 за регіонами

Джерело: [48]

Найбільша кількість підприємств за даним КВЕДом зареєстрована у Львівській області – 8098 одиниць. Другу позицію за кількістю суб’єктів господарювання посідає Київська область, третю – Донецька область. У Києві офіційно зареєстровано 5267 підприємств відповідного виду економічної діяльності.

З метою отримання комплексного розуміння про конкурентне середовище, в якому функціонує досліджуване підприємство, було проведено порівняльний аналіз чотирьох найбільших за обсягом чистого доходу підприємств, зареєстрованих за КВЕДом 47.11, та ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», яке за цим же рейтингом від YC Market посідає 8-му позицію. [48] Переглянути результати аналізу можна в табл. 2.6.

Задля точності порівняння, такі показники, як кількість магазинів, покриття та вартість доставки, використані для Києва, оскільки наведені підприємства мають у цьому місті найбільшу присутність. Споживчий кошик обраховувався на підставі продукції онлайн асортименту без урахування акційних пропозицій. Автором сформовано кошик на основі такої продукції: молоко 2,5% (1 л); яйця С1 (10 шт), хліб білий (1 шт), гречка (1 кг), олія соняшникова (1 л), цукор (1 кг), куряче філе (1 кг), картопля (1 кг), масло вершкове 72% (200 г), макарони (1 кг).

Таблиця 2.6

Порівняльний конкурентний аналіз

Показник	ТОВ "АТБ-МАРКЕТ"	ТОВ "СІЛЬПО-ФУД"	ТОВ "ФОРА"	ТОВ "НОВУС УКРАЇНА"	ТОВ "АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ"
Чистий дохід, 2024, тис. грн	208 905 300	93 017 469	34 952 621	29 014 664	10 149 984
Чистий дохід, 2023, тис. грн	181 089 665	84 727 987	29 493 148	23 586 547	10 993 739
Чистий прибуток (збиток), 2024, тис. грн	3 099 374	154 100	117 047	555 330	(579 486)
Чистий прибуток (збиток), 2023, тис. грн	(450 399)	(1 850 930)	14 142	(310 647)	(915 929)
Кількість магазинів (м. Київ)	178	104	173	62	22
Покриття, м² (м. Київ)	4,7	8,1	4,8	13,5	38,1
Асортимент ВТМ, шт (окремих видів товарів)	263	1363	562	721	712
Мінімальна вартість базового споживчого кошика, грн	675,3	583,92	639,49	687,94	638,5
Вартість доставки, грн (м. Київ)	59	99	69	119	69
Мінімальний розмір замовлення для доставки, грн	299	699	499	-	500
Присутність у соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok, Threads)	Не присутні в TikTok	Присутні усюди	Присутні усюди	Присутні усюди	Присутні усюди

Джерело: побудовано автором на підставі [42,48-52]

Завдяки аналізу можна зрозуміти, що у 2024-му році серед основних конкурентів ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет” було єдиним збитковим, проте

варто зауважити, що у 2023-му році лише ТОВ “Фора” було прибутковим, що вказує на загальну проблематику на ринку. Також всі наведені підприємства покращили свої фінансові показники впродовж року, але Ашану не вдалось перетнути точку беззбитковості.

Auchan має найменшу кількість торгових об'єктів серед досліджуваних конкурентів у Києві, що безпосередньо позначається на загальному рівні відвідуваності споживачів. Асортимент власних торгових марок підприємства є достатньо широким, що зумовлює його серединне позиціонування у відповідній категорії. Разом з тим споживчий кошик є одним із найдоступніших саме в цій торговельній мережі, що підтверджує стратегічне прагнення Ашану забезпечити цінову доступність для широких верств споживачів.

Тому, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» має значний потенціал для розвитку у конкурентному середовищі, оскільки в різноманітних категоріях займає проміжні позиції, проте, що важливо, підтверджує позиційований ціновий сегмент.

Утім, для більш глибокого розуміння поточного стану підприємства та перспектив його подальшого розвитку необхідно провести SWOT-аналіз, що дасть змогу всебічно оцінити внутрішній потенціал компанії у взаємозв'язку з умовами зовнішнього середовища. (Див. табл. 2.7)

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз підприємства ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
• Широкий асортимент товарів • Власні торгові марки різних цінових сегментів • Конкурентна цінова політика • Розвинений E-commerce • Розвинена логістика доставки • Каси самообслуговування • Наявність застосунку та програми лояльності • Диверсифікація форматів (гіпермаркети, супермаркети, Pick-up Point)	• Репутаційний тягар материнської компанії (Auchan не покинули ринок рф) • Залежність від стратегічних рішень материнської компанії • Обмежена кількість магазинів (45 штук на території України) • Вимушені простой під час повітряних тривог магазинів, що розташовані в ТРЦ • Збитковість діяльності, від'ємні показники рентабельності, незадовільні показники ліквідності

Продовження табл. 2.7

О – Можливості	Т – Загрози
• Розвиток власних торгових марок та брендів • Масштабування маленьких точок у житлових комплексах, бізнес-центрах • Масштабування у великі та малі міста • Персоналізовані знижки через аналіз покупок у застосунку • Розширення екологічних та соціальних ініціатив • Освоєння нових ніш на ринку ритейлу • Розширення цифрових каналів комунікації	• Ракетні удари по інфраструктурі • Логістичні колапси • Агресивна експансія конкурентів • Втрата трудового ресурсу та підвищення рівня трудової міграції у зв'язку з війною • Ризики втрати якості через розфокусування форматів • Зростання витрат на закупівлю палива для генераторів • Концепція «гіпермаркету» втрачає популярність • Ризик потрапляння під непрямі санкції або обмеження участі в державних тендерах/програмах через зв'язок з активами в рф.

Джерело: побудовано автором

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно перейти до формування потенційних стратегічних напрямів розвитку підприємства. Поєднання виявлених чинників формує матрицю стратегій: SO – використання сильних сторін для реалізації можливостей, WO – подолання слабкостей через наявні можливості, ST – протидія загрозам за рахунок сильних сторін, WT – мінімізація втрат в умовах несприятливого середовища. Переглянути матрицю можна в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Матриця перехресних стратегій

Внутрішні фактори	Зовнішні можливості/ Загрози	Стратегічне рішення та користь
1	2	3
Стратегія SO		
Широкий асортимент товарів	Освоєння нових ніш на ринку ритейлу	Широкий асортимент дозволить компанії ефективно адаптуватися до нових сегментів і задовольняти різні потреби клієнтів.
Власні торгові марки різних цінових сегментів	Розвиток власних торгових марок та брендів	Використання досвіду створення власних брендів для виходу в нові товарні категорії (наприклад, еко-товари або фермерська продукція) або вдосконалення вже існуючих торгових марок.

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Диверсифікація форматів	Масштабування у ЖК, бізнес-центрах	Використання формату Pick-up Point та міні-маркетів у ЖК та бізнес-центрах дозволить бути ближче до клієнта там, де великий гіпермаркет не поміститься, збільшуючи частоту покупок.
Застосунок та програма лояльності	Персоналізовані знижки	Використання аналізу великих даних із застосунку для створення індивідуальних пропозицій сприятиме зростанню середнього чека та LTV завдяки тому, що клієнт отримує знижки на ті товари, які він любить, або супровідні до них.
Широкий асортимент	Екологічні та соціальні ініціативи	Впровадження продукції з екологічною або соціальною ініціативою та/або заміна пакування на екологічне в новій продукції.
Стратегія WO		
Репутаційний Тягар	Екологічні та соціальні ініціативи	Максимальне дистанціювання від материнської компанії через активну підтримку ЗСУ, місцевих громад та еко-проектів в Україні, що перемикає увагу споживача з глобального офісу на реальну користь компанії для України «тут і зараз».
Обмежена кількість магазинів	Масштабування точок у ЖК та на АЗС	Замість будівництва дорогих гіпермаркетів, відкривати мережу міні-маркетів та Pick-up Points, які дозволять швидко збільшити кількість точок контакту з клієнтом без гігантських капіталовкладень.
Збитковість та низька ліквідність	Розвиток BTM	Власні торгові марки мають вищу прибутковість у порівнянні з брендами-посередниками, тому вдосконалення BTM посприє збільшенню чистого прибутку.
Незадовільні показники ліквідності; обмежена кількість магазинів	Масштабування у великі та малі міста	Житель малого міста обирає не назву на вивісці, а найкоротший шлях до хліба та молока, тому невеликий, але сучасний маркет у спальному районі може стати безальтернативною точкою збору всього локального трафіку.
Стратегія ST		
Каси самообслуговування	Втрата трудового ресурсу (міграція, мобілізація)	Масштабування зон самообслуговування з метою ефективного перерозподілу персоналу на більш пріоритетні ділянки.
Розвинена логістика доставки та E-commerce	Вимушені простої під час повітряних тривог у ТРЦ	Стимулювання клієнтів замовляти доставку або самовивіз у Pick-up Point, що мінімізуватиме втрати виторгу через закриття фізичних залів.

Продовження табл. 2.8

1	2	3
Стратегія WT		
Конкурентна цінова політика та BTM	Агресивна експансія конкурентів	Використання власних брендів для створення «цінових якорів», які утримують лояльних клієнтів, чутливих до вартості товарів.
Диверсифікація форматів (Pick-up Point)	Концепція «гіпермаркету» втрачає популярність	Поступовий перехід від величезних площ до мережі точок видачі та магазинів «біля дому», що відповідатиме сучасним запитам споживачів.
Обмежена кількість магазинів (45 об'єкти)	Агресивна експансія конкурентів	Замість спроби наздогнати лідерів за кількістю точок, фокус на унікальному асортименті (імпорт, ексклюзивні BTM), який неможливо знайти в конкурентів.
Збитковість діяльності, від'ємні показники рентабельності, незадовільні показники ліквідності	Зростання витрат на закупівлю палива для генераторів	Оптимізація операційних витрат та впровадження енергоефективних рішень задля зниження фінансового навантаження.

Джерело: побудовано автором

Розроблені потенційні стратегічні напрями рішень охоплюють широкий спектр: від масштабування форматів присутності та розвитку власних торгових марок до цифрової персоналізації та екологічних ініціатив. Стратегії SO та WO спрямовані на використання наявного потенціалу компанії для освоєння нових ринкових можливостей і подолання внутрішніх обмежень, зокрема репутаційного тягаря та недостатньої кількості точок продажу. Стратегії ST та WT формують захисний контур діяльності в умовах воєнного часу та загострення конкуренції. Акцент на електронну комерцію, самообслуговування, енергоефективність та унікальність асортименту сприяє утриманню лояльної аудиторії та збереженню фінансової стійкості навіть за несприятливих зовнішніх обставин. У сукупності всі чотири групи стратегій формують план можливих дій, орієнтованих як на розвиток, так і на мінімізацію ризиків.

2.3. Оцінка стану корпоративної соціальної відповідальності підприємства та її впливу на конкурентоспроможність підприємства

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» вибудовує системний підхід до питань корпоративної соціальної відповідальності, тому веде відповідну звітність вже понад п'ять років, щорічно публікуючи звіти з охопленням широкого спектру соціальних, екологічних та економічних показників діяльності підприємства.

Структурно Auchan розгортає свою діяльність у сфері КСВ у чотирьох вимірах: People – турбота про людей, Planet – відповідальність перед довкіллям, Food/Non Food – етичне управління продуктовим і непродуктовим асортиментом, та інші показники та події, що винесені загально. Що важливо, підприємство працює одночасно у двох площинах – як назовні, реалізуючи суспільно значущі ініціативи, так і всередині, створюючи відповідальне середовище для власної команди. [46]

Окремим інструментом реалізації соціальної місії підприємства стала Фундація Auchan, заснована у жовтні 2021 року. Фундація підтримує реалізацію проєктів, спрямованих на забезпечення доступу до повноцінного харчування для всіх, хто цього потребує незалежно від віку. Допомога передбачає активне залучення співробітників мережі до благодійної діяльності як безпосередніх учасників і партнерів цих ініціатив. Проте це не єдиний благодійний фонд мережі Auchan. [53]

Відповіддю на виклики повномасштабного вторгнення стало заснування у березні 2022 року ще одного благодійного фонду – «Auchan з тобою». На відміну від Фундації Auchan, цей фонд має суто внутрішній корпоративний характер: його діяльність спрямована на підтримку співробітників та членів їхніх сімей, які постраждали внаслідок війни росії проти України. Фонд надає допомогу за трьома категоріями: здоров'я та життя працівника, здоров'я та

життя родича першого або другого ступеня рідства, а також питання житла та майна працівника. [54]

Для аналізу та оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», з відповідних звітів взято основні показники та заходи з виділених компанією категорійних одиниць. Ті показники, що мають числове відображення сформовано у табл. 2.9.

Аналізуючи дані таблиці, можна стверджувати, що найбільш пріоритетним і системно опрацьованим напрямом є категорія «People», тобто турбота про людей. Підприємство демонструє послідовну увагу до розвитку персоналу, інклюзивної зайнятості та волонтерської культури всередині колективу. Особливо показовим є те, що попри скорочення загальної чисельності працівників, обумовлене об'єктивними воєнними реаліями, залученість співробітників до соціальних ініціатив не лише збереглась, а й зросла – як за охопленням, так і за глибиною участі, що підкреслює те, що КСВ стала частиною корпоративної культури.

Екологічний напрям також розвивається, і певні результати є очевидними, насамперед у сфері енергоефективності, де прослідковується стала позитивна тенденція. Утім цей блок залишається значно менш деталізованим порівняно з соціальним, а окремі програми реалізуються нерівномірно, що ускладнює об'єктивну оцінку їхньої ефективності.

Найслабшою ланкою звітності є блок, пов'язаний із продуктами харчування та локальними закупівлями. Наявних даних недостатньо для того, щоб говорити про стратегічний підхід у цьому напрямі.

Принциповою прогалиною є відсутність у звітах будь-якої окремої статистики щодо підтримки Збройних Сил України. В умовах повномасштабної війни це виглядає як суттєвий недолік, адже суспільство та партнери очікують від великого рітейлера прозорості саме в цьому питанні. Відсутність такої інформації послаблює загальне сприйняття КСВ-діяльності підприємства, навіть якщо підтримка Збройних Сил фактично здійснюється.

Таблиця 2.9

Основні показники з корпоративної соціальної відповідальності підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Показник КСВ	2022	2023	2024	Дина- міка 22/23, %	Дина- міка 23/24, %	Коментар
1	2	3	4	5	6	7
Ключові цифри КСВ						
Кількість подій	746	620	628	-16,9	+1,3	Кількість подій у 2024 році у порівнянні з 2022-м знизилась, проте цей показник сам по собі не є визначальним – значно важливішим є те, яких результатів вдалось досягти в рамках проведених заходів.
Години волонтерств	2 083,7	3 275,5	3 339	+57,2	+1,9	Години волонтерства за аналізований період зросли майже на 60%, що свідчить про глибшу залученість співробітників до КСВ-діяльності попри скорочення кількості подій.
Волонтери (неунікальні співробітники)	2 792	4 247	4 329	+52,1	+1,9	Кількість волонтерів демонструє схожу динаміку, оскільки зростання між 2022/24 склало понад 55%, що вказує на розширення кола співробітників, які беруть участь у волонтерській діяльності.
Бенефіціари	91 218	63 109	28 852	-30,8	-54,3	Натомість кількість бенефіціарів суттєво скоротилась, що може пояснюватись зміною формату заходів: від масових гуманітарних акцій, характерних для першого року повномасштабної війни, до більш адресних та спеціалізованих ініціатив.
People (люди)						
Кількість співробітників, осіб	4 324	3 930	3 336	-9,1	-15,1	Загальна кількість співробітників підприємства стабільно скорочується впродовж трьох років, що може бути обумовлено кількома причинами: закриття деяких магазинів мережі, мобілізація та міграція населення.
Кількість жінок, %	74,6	75	75	+0,5	0	Гендерний розподіл залишається стабільним: близько 75% працівників – жінки, 25% – чоловіки, що є характерним для роздрібно́ї торгівлі як галузі загалом, але водночас відображає певний дисбаланс.
Кількість чоловіків, %	25,4	25	25	-1,6	0	

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Кількість співробітників з інвалідністю, %	Немає інформації	6,14	7,1	-	+15,6	Частка співробітників з інвалідністю зросла на 15%, що корелює з діяльністю компанії в рамках проекту «ПРАЦЮЙ!» та свідчить про послідовну реалізацію інклюзивної політики зайнятості.
Середній вік по підприємству	45	45	46	0	+2,2	Середній вік персоналу залишається практично незмінним, що може свідчити як про стабільність кадрового складу та низьку плинність досвідчених працівників, так і про певну обмеженість припливу молодих кадрів до компанії.
Навчання стажерів, годин	23 684	54 782	40 570	+131,3	-25,9	Показник навчання стажерів демонструє різноманітну динаміку, але загалом обсяг навчання у 2024 році все одно значно перевищує рівень 2022-го, що вказує на збереження інвестицій у розвиток персоналу.
Грошова допомога БФ “Auchan з тобою”	10 081 654	2 711 750	765 000	-73,1	-71,8	Обсяг грошової допомоги фонду суттєво скорочується щороку. Це може пояснюватись тим, що найбільша фаза потреб припала саме на перший рік повномасштабного вторгнення.
Planet (планета)						
Передано продукції фермам, зоопаркам, тонн	444,85	289,19	392	-35	+35,6	Більша кількість переданих продуктів у 2022-му ймовірно обумовлена початком повномасштабного вторгнення, коли потреба різко загострилась. Проте Auchan щороку передає чималу кількість продуктів, що підкреслює системність цього напрямку.
Кількість зібраних відходів, кг	1 311	4 009	1 254	+205,8	+68,7	Кількість зібраних відходів не є рівномірною, що свідчить про нерівномірність реалізації відповідної програми.
Кількість спожитої електроенергії, МВт-год	60 053	52 454	46 156	-12,7	-12,0	Кількість спожитої енергії має позитивну тенденцію до зменшення. Цілеспрямовані заходи Ашану з енергоефективності справді є дієвими.
Food / Non Food (Їжа / не їжа)						
Кількість фермерських продуктів (артикулів)	Немає інформації	670	600	-	-10,45	Кількість фермерських артикулів у 2024 році дещо скоротилась, що може свідчити про певну консолідацію асортименту, проте загалом присутність локальних фермерських продуктів у мережі залишається на помітному рівні.

Джерело: побудовано автором на підставі [55]

Окрім показників, де є змога чітко прослідкувати динаміку змін, Auchan Україна реалізовував широкий спектр ініціатив, які не мають кількісного вираження або носять разовий чи нерегулярний характер, а отже не підлягають порівняльному аналізу в часовому розрізі, проте є невід'ємною складовою загальної КСВ-діяльності підприємства. Переглянути такі заходи можна в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Корпоративні соціальні заходи ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Назва події/ініціативи	Опис
1	2
2022-й рік	
Гуманітарна місія	За період лютий–грудень 2022 року У межах гуманітарної місії передано 351 тону товарів для підтримки захисників та жителів України. До реалізації ініціатив долучилися 2 527 співробітників-волонтерів, що забезпечило надання допомоги понад 40 000 бенефіціарам по всій країні. Зокрема, було організовано 215 408 гарячих обідів, а загальний обсяг спрямованої благодійної допомоги склав 49 274 568 гривень за звітний період.
«Гарячі обіди 2.0»	Ініціатива була спрямована на забезпечення гарячими обідами та продуктовою підтримкою людей, які постраждали від війни. До реалізації долучилися 11 магазинів мережі та команда з-понад 70 волонтерів, які разом організували приготування та роздачу понад 5,6 тис. обідів, а також виїзди до деокупованих населених пунктів Київщини з передачею приготованих страв.
Конкурс кращих соціальних проєктів	У межах конкурсу кращих соціальних проєктів Фондація Auchan спрямувала 100 000 євро на підтримку трьох ініціатив. Проєкти передбачали створення нового простору для популяризації здорового харчування, облаштування кулінарної студії для дітей з інвалідністю та запуск продовольчого терміналу Food Hub. До реалізації долучилися майже 200 співробітників-волонтерів, а загальна кількість бенефіціарів перевищила 50 000 осіб.
«Дерево знань»	Благодійна ініціатива, у межах якої 505 дітей отримали шкільне приладдя для підготовки до навчального року.
2023-й рік	
«ПРАЦЮЙ!»	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» долучився до соціального проєкту «ПРАЦЮЙ!», спрямованого на розширення можливостей працевлаштування для людей з інвалідністю та захисників, які повертаються з фронту. У рамках співпраці компанія сприяє швидкому пошуку роботи для цієї категорії громадян та розвиває політику рівності й інклюзивності всередині мережі.

Продовження табл. 2.10

1	2
2024-й рік	
Plastic Free July	Auchan Україна провів масштабну кампанію Plastic Free July, спрямовану на підвищення обізнаності про відповідальне поводження з пластиком і пластиковим пакуванням. Протягом цілого місяця компанія організовувала внутрішні та зовнішні заходи для співробітників і клієнтів. До активностей долучились усі команди мережі – співробітники обирали каву у власне горнятко, відвідували тематичні екскурсії та брали участь у вікторинах. Для клієнтів було проведено тематичні зустрічі у Клубі клієнта в магазинах мережі, а також оновлено каталог товарів із переробленого поліетилену в рамках проєкту «Saveпланету».
«Нагодуй Сніжану»	Ашан організував акцію зі збору корму для тварин у притулках – покупці магазинів мали змогу придбати корм та залишити його у спеціально відведеному кошику прямо в торговому залі. Сумарно було зібрано 1 150 кг.
Auchan Stars	У рамках програми мотивації співробітників Auchan запровадив щорічну внутрішню премію Auchan Stars – корпоративний аналог премії «Оскар» для команди мережі. Проєкт був створений у відповідь на побажання самих співробітників та спрямований на визнання їхніх досягнень у різних напрямках роботи. Учасники змагаються у командних та індивідуальних номінаціях, а переможці отримують цінні нагороди – від спільних тимбілдингів до подорожей за кордон.
2022-2024 роки	
«Бобер Марко»	Підприємство впродовж цих років поспіль реалізує благодійну ініціативу з продажу іграшки «Бобер Марко». 10% від вартості кожної проданої іграшки спрямовується на підтримку благодійного фонду «Перспектива 21.3», який є партнером проєкту з моменту його запуску. Так лише у 2022-му році було зібрано та передано фонду близько 50 тисяч гривень.
Турбота про ментальне здоров'я	Ашан приєднався до ініціативи ВООЗ щодо покращення ментального здоров'я українців у рамках програми «Самодопомога Плюс». Програма охоплює теми стресу, ресурсного стану та психологічної стійкості і реалізується виключно на добровільній основі. Окрім базового курсу, для команди проводяться спеціалізовані сесії та тренінги, зокрема «Стреси війни», «Як бути в ресурсі», «Ресурси менеджера» та «Реінтеграція ветерана». До матеріалів на тему ментального здоров'я долучилось до 90% штату компанії.
Local Ukraine – Форум для фермерів	Auchan Україна виступає співорганізатором національного форуму Local Ukraine – щорічної платформи для українських виробників, фермерів та аграріїв, які прагнуть масштабувати бізнес і вийти на нові ринки. Форум об'єднує учасників з різних куточків країни, надаючи їм можливість навчатися роботі за європейськими стандартами, обмінюватися досвідом із фахівцями галузі та налагоджувати співпрацю з великими мережами ритейлу.

Джерело: побудовано автором на підставі [55]

Аналізуючи перелік заходів у розрізі років, можна помітити певну еволюцію у характері КСВ-діяльності підприємства. У 2022 році заходи мали переважно гуманітарний і реактивний характер, оскільки компанія діяла у відповідь на виклики повномасштабного вторгнення, спрямовуючи ресурси на безпосередню допомогу постраждалим.

З часом акцент поступово змістився. У 2023–2024 роках з'являються ініціативи більш системного і довгострокового характеру, до прикладу, інклюзивне працевлаштування, ментальне здоров'я, екологічна відповідальність, підтримка локальних виробників.

Із заходів наведених у табл. 2.10 помітно, що внутрішня складова, а саме турбота про власних співробітників, займає значне місце серед реалізованих ініціатив, що є логічним з огляду на воєнний контекст. Водночас зовнішня складова, орієнтована на клієнтів і суспільство загалом, представлена дещо менш системно і подекуди зводиться до разових акцій.

Додатковим напрямом екологічної звітності Auchan Україна є моніторинг власного пластикового сліду, розподіл якого за категоріями відображено на рис. 2.5.



Рис. 2.5 Пластиковий слід Auchan Україна за 2023-ий рік

Джерело: побудовано автором на підставі [46]

За даними 2023-го року, найбільше пластику підприємством використовується для пакетів на касових відділеннях, що є цілком очевидною

виробителем. Друге місце займає стреч-плівка, якою запаковується та розфасовується продукція у торговому залі та товари, які ще не потрапили на полиці магазинів. А третє місце з споживанням у 17,6% обіймають поліетиленові пакети. [46]

Згідно з наведеною діаграмою, найбільшою проблемою зі споживанням пластику є упакування продукції, тому задля зменшення використання шкідливих для довкілля упакувань Ашан Україна пропонує альтернативні пропозиції. (див. рис. 2.6)



Рис. 2.6 Пропозиції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» відповідального пакування у магазинах мережі

Джерело: [46]

Асортимент екологічних альтернатив пакуванню, що пропонує Auchan Україна, є досить широким: шопери, пакети з кукурудзяного крохмалю, сітки та інші варіанти, що дозволяють кожному споживачу обрати зручний для нього спосіб транспортування товарів. Різноманітний вибір дозволяє уникнути ситуації, коли перехід на екологічне пакування сприймається покупцем як вимушений компроміс, оскільки споживачу залишається простір для вибору.

Підсумовуючи аналіз, КСВ-діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є достатньо розвиненою для українського ринку роздрібної торгівлі, однак неоднорідною за рівнем зрілості окремих напрямів. Соціальна складова виглядає найбільш сформованою, оскільки вона має інституційне

підґрунтя у вигляді двох благодійних фондів, спирається на вимірювані показники та демонструє внутрішню логіку розвитку – від масової гуманітарної допомоги у перший рік повномасштабного вторгнення до більш адресних і довгострокових програм у наступні роки, що дає підстави розцінювати це, як прагнення Ашану до формування повноцінної КСВ-стратегії.

Екологічна складова перебуває на етапі становлення. Певні зусилля є і дають результат, однак системного бачення поки що не вистачає, оскільки ініціативи реалізуються нерівномірно, а звітність охоплює лише окремі індикатори, залишаючи поза увагою ключові для галузі показники, наприклад, вуглецевий слід і обсяги водоспоживання. У такому вигляді екологічний напрям більше нагадує набір локальних заходів, аніж стратегічне зобов'язання.

Блок відповідального асортименту залишається найменш розробленим і фактично не піддається повноцінній оцінці через брак даних. Це є структурним недоліком звітності, який не дозволяє зрозуміти, чи є локальні закупівлі свідомим пріоритетом компанії, чи лише маркетинговим акцентом.

Окремо слід зазначити, що в умовах повномасштабної війни КСВ-звітність будь-якої великої компанії, що працює в Україні, неминуче розглядається крізь призму її участі у підтримці обороноздатності держави. Відсутність у звітах окремого блоку з відповідними даними є не лише інформаційною прогалиною, а й репутаційним ризиком – незалежно від того, чи така підтримка фактично здійснюється.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» характеризується недостатнім рівнем сформованості стратегічної складової, яка б поєднувала соціальні ініціативи з бізнес-інтересами. Реалізовані заходи загалом відповідають принципам корпоративної соціальної відповідальності та в окремих випадках мають потенціал створення довгострокової доданої вартості для компанії, однак вони не виступають системним підґрунтям її діяльності, оскільки переважно

зберігають філантропічну спрямованість, або ж, попри наявність у них потенційної бізнес-вигоди, не об'єднані в цілісну систему.

Наступним важливим кроком є оцінка впливу корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет».

Для цього автором обрано 17 основних ініціатив у чотирьох напрямках КСВ-діяльності та сформовано оцінку кожної з них за сімома критеріями конкурентної значущості: репутаційний вплив (вага 0,20), лояльність персоналу (0,15), операційна ефективність (0,15), лояльність клієнтів (0,15), доступ до ресурсів (0,10), взаємодія з державними органами (0,10) та довготривала стійкість (0,15). На основі зважених балів за допомогою формули (2.1) розраховано авторський Індекс КСВ-конкурентоспроможності для кожної ініціативи:

$$I = (\sum(b_i \times w_i) + 5) \times 10, \text{ де} \quad (2.1)$$

I – індекс КСВ-конкурентоспроможності;

b_i – бал за i -м критерієм (від 0 до 5);

w_i – вага i -го критерію;

результат нормований на шкалу 50–100, де 50 відповідає нульовому рівню впливу всіх ініціатив, а 100 – максимальному.

Формула нормування застосована з метою переведення зваженої суми балів, отриманої за п'ятибальною шкалою оцінювання, у зручний для оцінки та інтерпретації індекс.

До розрахунку також включено чинник репутаційного ризику, пов'язаний із збереженням присутності материнської компанії на російському ринку, що є визнаним недоліком підприємницької діяльності мережі та, зокрема діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності в українському суспільному контексті. Через принципову відмінність цього

фактора від решти ініціатив його вплив відображено як абсолютне коригування базового індексу.

Методологію оцінки впливу КСВ-ініціативи на складову конкурентоспроможності можна переглянути в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Трактування оцінки та кольорового кодування

Оцінка та кольорове кодування	Пояснення
4-5	Дуже позитивний та позитивний вплив
3	Середній (суттєвий) вплив
2	Помірний вплив
1	Практично не має впливу (нейтральний)
0	Не має впливу
0<	Має негативний вплив

Джерело: побудовано автором

У цій роботі автором використано саме такий спосіб оцінки впливу, оскільки встановлення прямого причинно-наслідкового зв'язку між КСВ-діяльністю та фінансовими результатами ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» є методологічно обмеженим через закритість внутрішньої управлінської звітності та неможливість ізолювати вплив КСВ від інших чинників (макроекономічних, воєнних, конкурентних). Водночас спостерігається позитивна кореляція: паралельно з нарощуванням КСВ-ініціатив чистий збиток скоротився з 1 261 600 тис. грн (2022) до 579 486 тис. грн (2024). Скорочення збитку не дозволяє стверджувати про прямий зв'язок, однак підтверджує що КСВ не перешкоджало фінансовому відновленню компанії, а в окремих випадках сприяло йому.

Результати оцінки впливу КСВ-ініціатив на складові конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можна переглянути в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Матриця КСВ-ініціатив та їх вплив на конкурентоспроможність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

КСВ-ініціатива	Репутація (0,20)	Лояльність персоналу (0,15)	Операційна ефективність (0,15)	Лояльність клієнтів (0,15)	Доступ до ресурсів (0,10)	Взаємодія з держоганами (0,10)	Довгостро- кова стійкість (0,15)	Індекс КСВ- конкур. (0-100)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
«People» (Люди)								
Програма психологічної підтримки працівників (90% охоплення)	4	5	3	3	3	2	5	87
Волонтерська програма	5	5	1	4	2	4	3	86
Страхове покриття та медичні виплати в умовах воєнного стану	4	5	2	3	3	3	4	85
Навчання та розвиток персоналу	3	4	4	2	4	2	4	83
Гендерна рівність та підтримка жінок на керівних посадах	4	4	2	3	2	2	3	80
Підтримка переміщених співробітників (ВПО)	4	5	3	3	2	4	4	87
БФ «Ашан з тобою»	5	5	3	3	2	4	4	89
«Planet» (Планета)								
Скорочення споживання електроенергії на 23%	3	2	5	3	4	3	5	86
Програма скорочення харчових відходів та передача продуктів	4	2	3	4	3	4	3	83
Перехід до LED-освітлення та енергоефективного обладнання	2	2	5	2	4	3	4	81
Зменшення пластикового пакування та збір вторинної сировини	4	2	3	4	2	4	2	81

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9
«Food/Non Food» (Їжа/не їжа)								
Програма підтримки фермерів «Local Ukraine»	4	2	3	4	4	4	4	86
Фундація Auchan	5	3	1	3	2	3	3	80
«Бобер Марко»	4	2	1	3	2	1	2	73
«Нагодуй Сніжану»	4	3	1	4	2	2	1	76
Гуманітарна допомога								
Гуманітарна допомога 351 т продовольства у 2022 р., 49,3 млн грн	5	4	1	5	3	5	2	86
Безкоштовне харчування 215 тис. порцій гарячих страв у 2022 р.	5	4	1	5	2	5	2	85
Ризики щодо КСВ								
Репутаційний ризик: збереження присутності материнської компанії в рф	-4	-2	0	-3	-2	-5	-4	-20
Загальний бал								63,2

Джерело: побудовано автором на підставі [55]

Опісля аналізу результатів таблиці, можна стверджувати, що КСВ-діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» загалом демонструє високий потенціал впливу на конкурентоспроможність підприємства, однак цей потенціал реалізується нерівномірно, у залежності від напрямку діяльності.

Найвищі значення Індексу КСВ-конкурентоспроможності зафіксовано в межах напрямку «People»: БФ «Ашан з тобою» (89), програма психологічної підтримки працівників та підтримка переміщених співробітників (по 87). Результат вказує на те, що соціальна складова КСВ підприємства є найбільш зрілою та комплексною, що узгоджується з висновками попереднього аналізу.

В умовах повномасштабної війни, дефіциту кадрів та мобілізації саме ці ініціативи формують конкурентну перевагу у боротьбі за утримання персоналу, яка є критичною для великого рітейлера.

Напрямок «Planet» демонструє дещо нижчі, проте стабільні показники індексу – від 81 до 86. Лідером цього блоку є програма скорочення споживання електроенергії (86), що є закономірним, оскільки ця ініціатива поєднує екологічний та економічний ефект, забезпечуючи пряму операційну економію, що підтверджується задокументованим скороченням споживання електроенергії на 23% за 2022–2024 роки.

Блок «Food/Non Food» характеризується найбільшою розбіжністю у значеннях індексу – від 73 («Бобер Марко») до 86 (програма підтримки фермерів «Local Ukraine»), що відображає принципову різницю між благодійними акціями, які мають обмежений вплив на конкурентоспроможність, та системними програмами підтримки локальних виробників, що зміцнюють ланцюги постачань і формують довгострокову стійкість підприємства.

Ініціативи гуманітарного напрямку отримали високі значення індексу – 86 та 85 відповідно, насамперед завдяки максимальним балам за критеріями репутації, лояльності клієнтів та взаємодії з державними органами. Водночас низький бал за довгостроковою стійкістю (2) відображає разовий характер цих

заходів, що є об'єктивною характеристикою антикризових ініціатив першого року повномасштабного вторгнення.

Варто зазначити, що отримане значення Індексу КСВ-конкурентоспроможності не є оцінкою якості КСВ-діяльності підприємства як такої, а відображає ступінь, до якого реалізовані КСВ-ініціативи фактично підсилюють конкурентні позиції ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» з урахуванням усієї сукупності факторів.

Базовий Індекс КСВ-конкурентоспроможності без урахування репутаційного ризику становить 83,2 зі 100, що відповідає високому рівню КСВ-конкурентоспроможності та свідчить про реальну цінність реалізованих ініціатив для конкурентної позиції підприємства. Проте до розрахунку включено чинник репутаційного ризику, пов'язаний із збереженням присутності материнської компанії на російському ринку. Серйозність цього ризику підтверджується на офіційному рівні: 23 лютого 2023 року Національне агентство з питань запобігання корупції внесло Auchan Holding до Переліку міжнародних спонсорів війни. [56] Таким чином, скоригований Індекс становить 63,2 зі 100, що відповідає середньому рівню з потенціалом до зростання.

Різниця між базовим та скоригованим індексом (20 пунктів) є кількісним вираженням репутаційних втрат підприємства через єдиний фактор, що перебуває поза зоною впливу українського менеджменту, що наочно демонструє, що усунення даного ризику дозволило б Ашану вийти на рівень КСВ-конкурентоспроможності понад 80 пунктів, що є порогом високого рівня за запропонованою шкалою оцінювання.

Висновки до розділу II

Загальна характеристика ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» дозволила окреслити масштаб діяльності підприємства як мультиформатного ритейлера

з розвиненою системою власних торгових марок та диверсифікованою мережею торгових об'єктів. Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки виявив, що попри збереження збитковості підприємство демонструє стійку позитивну динаміку: чистий збиток скоротився на 54%, а рентабельність поступово покращується, що свідчить про адаптацію бізнесу до умов воєнного часу.

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства через PESTEL- і SWOT-аналіз окреслила ключові виклики та можливості для розвитку. Встановлено, що репутаційний тягар материнської компанії, дефіцит кадрів і непрогнозованість ринкового середовища є найбільш критичними факторами впливу, тоді як конкурентний аналіз показав, що підприємство займає серединні позиції у більшості досліджуваних категорій.

Оцінка корпоративної соціальної відповідальності та її впливу на конкурентоспроможність підприємства засвідчила, що соціальна складова є найбільш розвиненою та конкурентно значущою, натомість екологічний напрям і блок відповідального асортименту залишаються недостатньо системними. Встановлено, що внесення Auchan Holding до Переліку міжнародних спонсорів війни рішенням НАЗК суттєво нівелює позитивний вплив реалізованих КСВ-ініціатив на конкурентні позиції підприємства.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства в умовах повоєнного відновлення

Результати аналізу КСВ-діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», проведеного у другому розділі, вказують на наявність значного розриву між фактичним рівнем реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства та її потенціалом як стратегічного інструменту підвищення конкурентоспроможності. Оскільки, з одного боку, підприємство формує щорічну КСВ-звітність, реалізує великий обсяг різноманітних КСВ-ініціатив, проте, з іншого боку, ці звіти наразі, радше, функціонують як комунікаційний інструмент, а не повноцінний стратегічний елемент системи управління КСВ-діяльністю та загальної діяльності підприємства.

ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» доцільно перейти від фрагментарності до побудови цілісної, структурованої КСВ-стратегії. Для цього автором запропоновано покроковий алгоритм, що складається з основних чотирьох послідовних фаз: формулювання КСВ-пріоритетів, їх впровадження, оцінювання здобутих результатів та вдосконалення, або адаптація, стратегії. Переглянути алгоритм можна на Рис. 3.1.

Запропонований алгоритм побудовано за циклічним принципом, тобто, четверта фаза не є повністю кінцевою, вона не завершує процес, а повертає його на початок, запускаючи новий цикл формулювання вже нової стратегії на основі минулих отриманих результатів. Також даний алгоритм може бути застосований уже на поточному етапі, оскільки його ключові елементи мають

універсальний характер і не залежать від конкретного періоду функціонування підприємства.

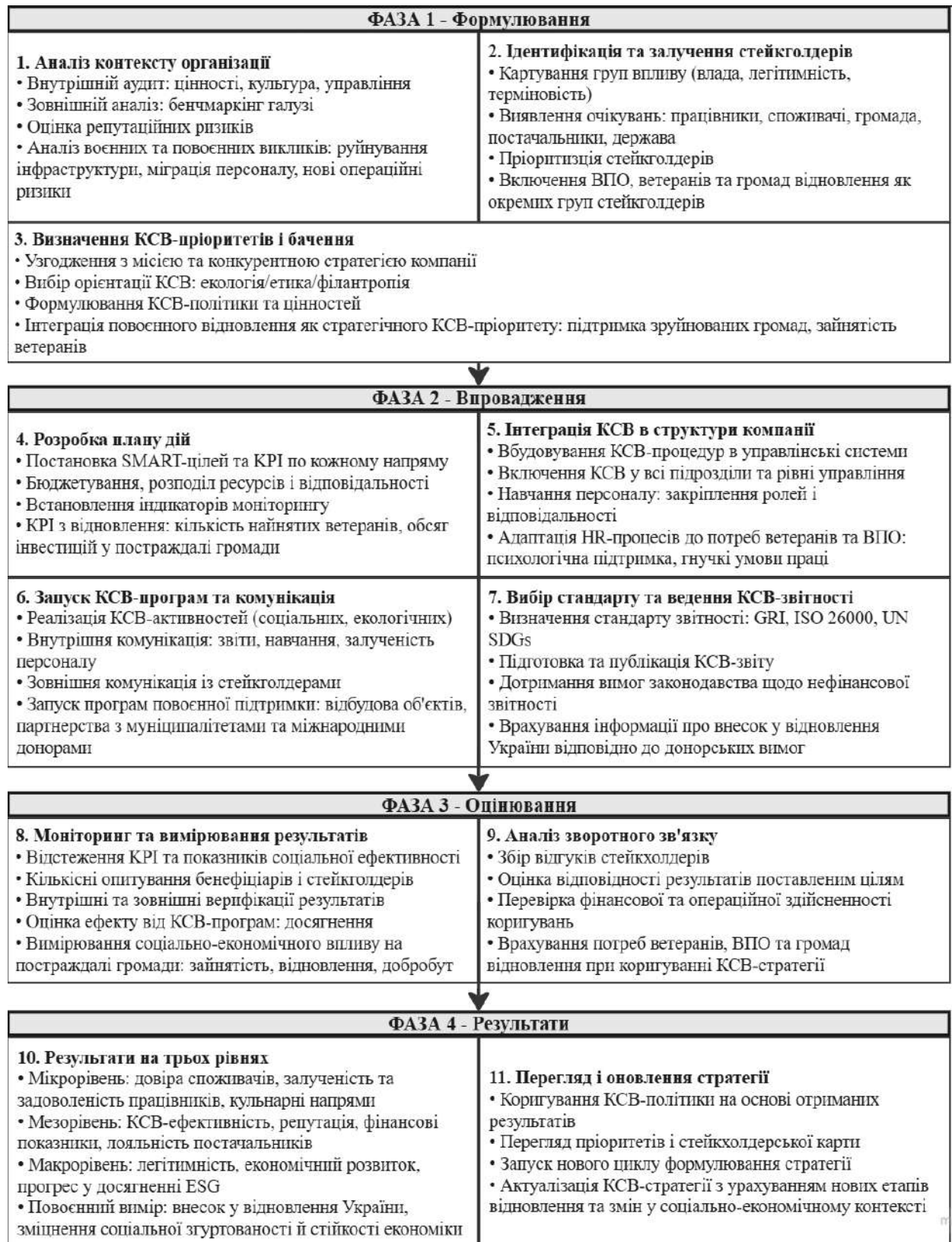


Рис. 3.1 Етапи формування КСВ-стратегії

Джерело: побудовано автором на підставі [57-59]

КСВ-діяльність компаній в умовах активної фази війни та в повоєнний період характеризується значними відмінностями у своїй сутності, попри те що обидва контексти вимагають підвищеної соціальної відповідальності бізнесу. Повоєнний період формує якісно новий контекст, в якому корпоративна відповідальність набуває відновлювального та структурного характеру. Ключовими напрямками стають реінтеграція ветеранів у трудові колективи, соціально-економічна підтримка постраждалих громад і внутрішньо переміщених осіб, а також участь у відбудові зруйнованої інфраструктури. При цьому КСВ перестає бути виключно внутрішньою корпоративною практикою, тому що вона набуває міжсекторального виміру через інституційну взаємодію бізнесу з органами державної влади, міжнародними донорськими організаціями та місцевими громадами. [60]

Саме на ці стратегічні орієнтири підприємство має спиратися під час формування власної КСВ-стратегії у повоєнний період, трансформуючи їх у конкретні операційні заходи, що сприятимуть як відновленню країни, так і зміцненню ринкових позицій самого підприємства. Відповідні спрямування таких заходів сформовано автором у наступному підрозділі роботи.

Для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» зазначена трансформація передбачає перехід до стратегічно інтегрованої моделі КСВ, узгодженої з національними пріоритетами відновлення. У цьому контексті участь підприємства у фінансуванні відбудови об'єктів соціальної інфраструктури, а також цілеспрямована переорієнтація закупівельної політики на підтримку вітчизняних виробників із постраждалих регіонів є прикладами КСВ як інструменту відновлення.

Реалізація зазначених напрямів, однак, потребує не лише чіткого визначення пріоритетів, а й належного інструментарію для вимірювання та верифікації досягнутих результатів. В умовах повоєнного відновлення вибір міжнародного стандарту звітності постане необхідною умовою для залучення міжнародних інвестицій та донорських коштів, оскільки фінансові інституції

вимагають прозорості за ESG-критеріями. Тому однією з важливих складових у формуванні стратегії є вибір КСВ-звітності, адже саме усталена форма звітності з визначеними показниками сприяє якісному та ґрунтовному аналізу діяльності підприємства.

КСВ-звітність Ашан Україна не є стандартизованою: наявні певні категорії та основні показники, однак у самих звітах зафіксовано помилки. Зокрема, у звіті за 2024 рік зазначено, що підприємством спожито 46 156 кВт електроенергії [55]. По-перше, наведена цифра є вочевидь заниженою та нереалістичною для підприємства такого масштабу, вірогідно, мова йде про МВт. По-друге, коректною одиницею виміру річного енергоспоживання є кВт·год або МВт·год, оскільки кВт є одиницею потужності, а не обсягу споживання енергії.

Окрім того, у звітності бракує окремих екологічних показників, зокрема, даних щодо викидів CO₂ та логістичних перевезень, що знижує повноту звітності з огляду на значну питому вагу логістики в операційній діяльності підприємства.

Саме тому стандартизація звітності є стратегічно обґрунтованим кроком. Впровадження одного з наявних міжнародних фреймворків дозволило б зіставляти показники компанії з галузевими конкурентами, а також забезпечило б систематичний збір даних у розрізі всіх підрозділів, що сприятиме виявленню прихованих операційних ризиків, які без належної методології можуть роками залишатися непомітними для керівництва. Крім того, це дозволить чітко ідентифікувати показники, що потребують першочергової уваги, та формувати на їх основі пріоритети стратегії на наступний звітний період.

Переглянути аналіз можливих форматів КСВ-звітності для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» можна за табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Аналіз форматів КСВ-звітності для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Формат стандарту	Сутність та вимоги	Переваги	Обмеження	Чи підходить для Ашану?
1	2	3	4	5
Власний КСВ-звіт	Вільна форма на основі власних КРІ підприємства.	• мінімальні витрати; • повна гнучкість; • Ашан вже використовує таку практику.	• немає зовнішньої верифікації; • обмежена порівнюваність з конкурентами; • не відповідає майбутнім вимогам ЄС.	Поточна практика, проте потребує структурування та стандартизації
UN Global Compact (CoP)	• добровільне зобов'язання дотримуватись 10 принципів у сферах прав людини, праці, довкілля та антикорупції; • єдиний механізм звітності – щорічна Комунікація про прогрес (CoP); • відсутність обов'язкових показників, методів збору даних або мінімального обсягу розкриття	• низькі у порівнянні з повноцінними стандартами витрати; • міжнародне визнання ООН має пряму репутаційну цінність; • наявний КСВ-звіт можна адаптувати без суттєвих змін.	Відсутність стандартизованої методології ускладнює міжкомпанійне порівняння.	Оптимальний перший формалізований крок: окреме членство підкреслить відповідальність Ашан Україна як самостійного суб'єкта
Звітність із посиланням на стандарти GRI (раніше – Standards Core / Essential)	• передбачає розкриття ключових ESG-показників (екологія, соціальна сфера, управління); • гнучкий формат звітування без обов'язкового виконання всіх 9 вимог GRI 1; • орієнтація на матеріальні теми.	• міжнародно визнаний стандарт із чіткою методологією, що забезпечує порівнюваність із галузевими аналогами; • гнучкість (можна почати з розкриття обмеженої кількості тем); • реалістичний для впровадження командою з обмеженими ресурсами; • підходить для поступового переходу до складніших стандартів.	• частково складний для першого впровадження; • може вимагати внутрішніх змін у процесах обліку; • охоплює лише вплив компанії на зовнішнє середовище на відміну від подвійної матеріальності ESRS.	Оптимальний наступний етап після CoP: дозволяє структурувати КСВ-звітність та підвищити прозорість без критичного навантаження на персонал.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Звітність відповідно до стандартів GRI (раніше – рівень Comprehensive)	- повне застосування стандартів GRI з розширеним розкриттям показників; - глибокий аналіз впливу компанії на економіку, довкілля та суспільство; - обов'язкове проведення оцінки суттєвості; - може включати зовнішню верифікацію.	- високий рівень порівнюваності серед добровільних стандартів; - зовнішня верифікація суттєво підвищує довіру інвесторів, кредиторів і партнерів; - відповідає рівню Auchan Romania, яка звітує за GRI; - Підготовка до регуляторних вимог ЄС.	- Вимагає налагодженої системи збору та валідації ESG-даних - Високі витрати (час, ресурси, експертиза); - Складність впровадження;	Амбітна, але досяжна ціль.
ESRS (Директива CSRD ЄС)	- юридично обов'язковий стандарт ЄС; - складається з 12 стандартів; - вводить подвійну матеріальність: компанія оцінює вплив своєї діяльності на суспільство і довкілля, а також вплив ESG-факторів на власний фінансовий стан.	- звіт проходить обов'язковий зовнішній аудит; - пряма відповідність вимогам євроінтеграційного курсу України та критеріям ЄС-інвесторів; - максимальна прозорість; - материнська Auchan Retail вже входить до переліку компаній, на які поширюється CSRD.	- директива CSRD наразі не поширюється на українські компанії, обов'язковість настане після вступу до ЄС або за вимогою материнської компанії; - подвійна матеріальність вимагає значно глибшої аналітичної системи, порівняно з GRI, та вдосконалення управлінських процесів; - значні фінансові та організаційні витрати.	Стратегічна перспектива, безпосередньо пов'язана з євроінтеграційним контекстом, проте наразі це величезний стрибок у порівнянні з сучасними звітами Ашан Україна.

Джерело: побудовано автором на підставі [61-63]

Базуючись на формати звітності, наведені у табл. 3.1, автором розроблено поетапний план їх впровадження для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет». Він ґрунтується на тому, що кожен із розглянутих форматів відіграє певну роль на відповідному етапі розвитку КСВ-стратегії, тому що перехід відразу до найбільш комплексної моделі звітності є недоцільним з огляду на значні ресурсні та організаційні витрати, які в поточному фінансовому становищі підприємства є невиправданими. З урахуванням зазначеного, нижче представлено план послідовного впровадження форматів звітності:

1) Першим кроком є приєднання до щорічної Комунікації про прогрес (Communication on Progress, CoP) у рамках UN Global Compact. Оскільки цей механізм звітності не передбачає обов'язкових конкретних показників чи стандартизованої методології збору даних, Ашан Україна не потребуватиме суттєвих організаційних чи фінансових зусиль. [61] По суті, CoP є своєрідною структурованою декларацією про відповідність десяти принципам у сферах прав людини, праці, довкілля та антикорупції, проте навіть у такому форматі вона формує публічне зобов'язання та підвищує рівень прозорості діяльності підприємства. Наразі учасником UN Global Compact є материнська компанія Auchan Retail, однак це не виключає можливості самостійного приєднання Ашан Україна як окремого суб'єкта – подібний досвід вже має Auchan Portugal. Таке рішення може мати позитивний репутаційний ефект, оскільки додатково підкреслюватиме організаційну та ціннісну відокремленість українського підрозділу від материнської компанії, яка не припинила діяльності на ринку російської федерації. *Рекомендований період впровадження: 2026-2027 рр.* Реєстрація та підготовка першої CoP може бути реалізована вже протягом поточного року.

2) Відразу повний перехід на звітність GRI Standards може виявитися складним та фінансово обтяжливим кроком для Ашан Україна, що досі не мало стандартизованої КСВ-звітності, тому як проміжний варіант автором

пропонується впровадження звітності «із посиланням на стандарти GRI» (With reference to GRI Standards). На відміну від повного застосування, цей підхід дозволяє розкривати окремі тематичні стандарти, релевантні для ринку рітейлу, як-от загальна інформація про організацію (GRI 2), матеріальні теми (GRI 3), гігієна та безпека праці (GRI 403), викиди (GRI 305) тощо, що забезпечуватиме необхідну структуру та методологічне підґрунтя без раптового надмірного навантаження на внутрішні процеси. [62] До того ж, ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» вже формуватиме звітність за міжнародним стандартом. *Рекомендований період впровадження: 2028–2029 рр.* Після двох років роботи з CoP підприємство матиме базове розуміння КСВ-показників, що дозволить поступово впроваджувати цей рівень GRI.

3) Повне впровадження стандартів GRI «відповідно до вимог» (In accordance with GRI Standards) забезпечить якісно інший рівень аналізу КСВ-діяльності підприємства, оскільки передбачає не лише розкриття показників, а й обов'язкове проведення оцінки суттєвості – процесу визначення тих ESG-тем, які є найбільш значущими як для самого підприємства, так і для його стейкхолдерів. [62] Для Ашану це впровадження надасть можливість чітко ідентифікувати, які саме аспекти діяльності потребують першочергової уваги, що дозволить зосередити ресурси там, де вплив є найбільшим.

Окрім того, цей формат передбачає зовнішню верифікацію звіту, що підвищує його достовірність в очах зовнішніх стейкхолдерів і відкриває доступ до міжнародного фінансування – міжнародні банки, інституційні інвестори та фонди, особливо в контексті повоєнного відновлення України, дедалі частіше висуватимуть ESG-вимоги як обов'язкову умову кредитування чи залучення інвестицій. Нарешті, звітність «відповідно до GRI» є стратегічно важливим з огляду на євроінтеграційний курс України, адже методологія цього стандарту частково перетинається з вимогами європейської директиви CSRD та стандартів ESRS, що робить його впровадження фактичною

підготовкою до майбутніх регуляторних зобов'язань. *Рекомендований період впровадження: 2030–2031 рр.*

4) ESRS у рамках Директиви CSRD ЄС є юридично обов'язковим стандартом Європейського Союзу, який наразі не поширюється на українські підприємства. Водночас, враховуючи євроінтеграційний курс України, у майбутньому ця директива може набути обов'язкового характеру і для вітчизняних компаній – найімовірніше, у повоєнний період, коли реальна перспектива вступу до ЄС стане більш досяжною. [63]

Ключовою відмінністю ESRS від інших розглянутих стандартів є концепція подвійної матеріальності – підприємство зобов'язане оцінювати не лише вплив своєї діяльності на суспільство та довкілля, а й зворотний вплив ESG-факторів на власний фінансовий стан, що вимагає значних фінансових витрат задля вибудови глибшої аналітичної системи. [63] Саме тому на поточному етапі розвитку КСВ-діяльності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» впровадження ESRS є передчасним, проте його варто розглядати як стратегічну перспективу, до якої підприємство поступово наблизатиметься в міру розвитку своєї КСВ-системи. *Рекомендований період впровадження: після 2031 р. – на етапі, коли процес наближення України до членства в ЄС набуде конкретних інституційних та правових обрисів.*

3.2. Програма реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства як чинника зростання його конкурентоспроможності

Формування стратегії КСВ потребує розроблення заходів, що поєднують соціально значущу та стратегічну складові, адже саме такі заходи становитимуть найбільшу цінність для підприємства. Традиційні волонтерські ініціативи, які наразі реалізуються ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», зберігають свою доцільність, однак запропонована програма заходів орієнтована передусім на ті ініціативи, реалізація яких одночасно генерує соціальний ефект і сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Зокрема частина запропонованих заходів присвячена підтримці ветеранів, що обумовлено як актуальністю даної соціальної групи в умовах триваючої війни, так і довгостроковою перспективою, тому що після перемоги значна кількість військовослужбовців повертатиметься до цивільного життя в пошуках нових економічних можливостей, що формує стійкий запит на відповідні програми підтримки.

Варто виокремити те, що заходи, згруповані в напрямі «економічний», не містять КСВ-складової у її класичному розумінні. Однак з огляду на збиткову діяльність підприємства, їх впровадження є доцільним задля покращення його фінансового становища як необхідної передумови для сталої реалізації КСВ-стратегії в цілому.

Переглянути запропоновані заходи можна у табл. 3.2.

Також доцільно детальніше зупинитися на окремих заходах, щоб чіткіше обґрунтувати їх доцільність.

Благодійний продукт з символічним значенням. Прикладом реалізації подібної ініціативи є проєкт від United24 та ТОВ «Сільпо-Фуд», пов'язаний із продукцією підприємства «Артемсіль». У 2023 році, на тлі тимчасової окупації Соледара, було запроваджено продаж невеликих упаковок солі цього виробника, а дохід від товару повністю спрямовувався на благодійні цілі. [64]

Подібну практику може розглянути й Ашан, зосередившись на пошуку продукту, що має виразне символічне наповнення. З економічної точки зору ефективність такого формату визначається не прямим прибутком від реалізації товару, адже він має повністю благодійний характер, а супутнім зростанням обсягів продажів. Тому що споживачі, що приходять придбати такий продукт, часто здійснюють супутні покупки, навіть якщо їх первинною метою була лише благодійна участь. Проте вибір продукту потребує зваженого підходу, аби уникнути ризиків репутаційних втрат, зокрема звинувачень у неетичному використанні чутливих соціальних тем.

Таблиця 3.2

Запропоновані заходи удосконалення (побудови) КСВ-стратегії для ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»

Захід	Опис заходу	Цільова аудиторія	Очікуваний соціальний ефект	Очікуваний бізнес-ефект	Термін реалізації
1	2	3	4	5	6
<i>Соціальний напрям</i>					
Розміщення ветеранських бізнесів у гіпермаркеті («Ветеранський квартал»)	Впровадження спеціальних умов оренди для підприємців-ветеранів на вакантних торговельних площах мережі. Пріоритетне надання площ під кав'ярні, сервісні центри та крамниці у межах планової ротації орендарів, заповнення вільних зон у нових або відновлених гіпермаркетах	Ветерани-підприємці, відвідувачі гіпермаркету	Сприяння економічній реінтеграції ветеранів, підтримка їхньої підприємницької діяльності	Підвищення відвідуваності магазину, залучення нової аудиторії, зміцнення іміджу соціально відповідального рітейлера	6-12 місяців
Благодійний продукт з символічним значенням	Розробка ексклюзивного благодійного продукту з символічним значенням	Широка аудиторія покупців, благодійний фонд	Залучення споживачів до благодійності	Зростання відвідуваності магазину та кількості продажів	3-6 місяців
Маркування «Вироблено ветеранами» або «Бізнес ветеранів»	Запровадження окремої категорії та спеціального маркування на полиці для товарів, вироблених підприємствами ветеранів	Ветерани-виробники, свідомі споживачі	Підтримка бізнесу ветеранів, підвищення їх видимості на ринку	Диференціація асортименту, залучення соціально свідомих покупців, зростання середнього чека	4-6 місяців
«Соціальний кошик» – знижки для ветеранів	Програма знижок на товари першої необхідності для ветеранів	Ветерани	Зниження фінансового навантаження на вразливі категорії населення, підтримка ветеранів	Залучення нової аудиторії, зростання середнього чека	2-3 місяці
“Історії наших: працівники Ашану в лавах ЗСУ”	Комунікаційна ініціатива: публікація історій працівників-військовослужбовців на сайті, в соцмережах та в магазинах	Широка громадськість. Працівники компанії та їх родини	Визнання внеску співробітників-захисників, підтримка морального духу колективу	Позитивний імідж роботодавця	1-2 місяці

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
<i>Екологічний напрям</i>					
Програма “Здай – отримай бонус”	Програма прийому використаних пластикових пляшок в обмін на накопичувальні бонусні бали	Люди, що прагнуть бути або є екологічно свідомими	Скорочення обсягів побутових відходів, формування екологічної культури споживання	Підвищення лояльності, позитивний ESG-імідж, зростання відвідуваності	6-9 місяців
Вуглецевий аудит	Збір та систематизація даних щодо викидів CO ₂ за основними напрямками діяльності компанії. Формування базового показника вуглецевого сліду для подальшого встановлення цілей зі скорочення викидів.	Підприємство	Підвищення екологічної прозорості компанії	Зниження операційних витрат за рахунок виявлення енергоємних процесів, збільшення інвестиційної привабливості	6-12 місяців
<i>Економічний напрям</i>					
Convenience-точки «кава + швидка їжа» на основі pick-up point	У вже існуючих pick-up point введення кавових автоматів, приготування хот-догів, запакованих страв, готових до вживання опісля розігрівання, тощо	Широка аудиторія	Формат не є КСВ-ініціативою, однак має стратегічне значення для розвитку підприємства.	Диверсифікація доходів, зростання трафіку до пунктів видачі, розвиток нового формату присутності	9 – 14 місяців
“Твої товари – твої знижки”	Персоналізована програма лояльності: знижки формуються на основі індивідуальної історії покупок клієнта через застосунок	Постійні покупці гіпермаркету	Формат не є КСВ-ініціативою, однак має стратегічне значення для розвитку підприємства.	Зростання частоти візитів, збільшення середнього чека, утримання клієнтів	8-12 місяців
Інтеграція в партнерські бонусні системи	Різноманітні українські підприємства мають бонусні програми (АТ «Укрзалізниця», ТОВ «Нова Пошта»), в межах яких накопичені бали можна обмінювати на знижки у партнерських компаній; Auchan може інтегруватися в такі системи.	Широка аудиторія користувачів партнерськими послугами	Формат не є КСВ-ініціативою, однак має стратегічне значення для розвитку підприємства.	Залучення нових клієнтів через партнерські канали, зростання товарообігу	6-9 місяців

Джерело: сформовано автором

Розміщення ветеранських бізнесів у гіпермаркеті у форматі «Ветеранського кварталу», на думку автора, може стати одним із найбільш ефективних заходів з точки зору формування позитивної репутації підприємства та посилення його соціальної відповідальності. Особливого значення така ініціатива набуватиме у випадку, якщо значна частина або вся площа, призначена для оренди в межах гіпермаркету, буде надана підприємцям-ветеранам, що дозволить сформувати цілісну концепцію простору, орієнтованого на підтримку цієї категорії населення.

Реалізація такого формату сприятиме економічній реінтеграції ветеранів, створенню додаткових можливостей для розвитку малого бізнесу, а також підвищенню рівня їх фінансової самостійності. Для споживачів це створюватиме додану соціальну цінність, оскільки здійснення покупок у такому просторі набуватиме суспільно значущого характеру.

З огляду на те, що конкуренти компанії наразі не впроваджували подібних комплексних рішень, реалізація цього заходу Ашан у форматі повноцінного «Ветеранського кварталу» може забезпечити ефект першопрохідця на ринку. Це, у свою чергу, здатне позитивно вплинути на рівень відвідуваності гіпермаркету, зокрема за рахунок залучення нових сегментів споживачів, чутливих до соціально відповідального бізнесу.

До того ж, така ініціатива має значний потенціал для формування медійного резонансу та привернення уваги засобів масової інформації, що підсилює її комунікаційну цінність.

Програма “Здай – отримай бонус”. У низці країн Європейського Союзу поширеною практикою є використання автоматів для прийому пластикових пляшок, за які споживач отримує чек із визначеною сумою, що можна витратити у супермаркеті. В Україні подібний формат наразі не набув широкого поширення, можливо, внаслідок того, що прямі грошові виплати створюють додаткове фінансове навантаження для підприємства.

У зв'язку з цим автором запропоновано альтернативний підхід, а саме нарахування накопичувальних бонусних балів, що нараховуватимуться на власну картку вже існуючої програми лояльності, що можна використовувати як знижку. Сформований за таким принципом механізм сприятиме залученню до здачі пластикових пляшок, хоча й є менш потужним стимулом, ніж пряма фінансова винагорода. Але при цьому накопичення бонусів, що разом трансформуються в знижку, справлятиме позитивніший ефект, ніж окремі одинарні знижки по 20 копійок.

Convenience-точки «кава + швидка їжа» на основі pick-up point. Подібна модель вже функціонує в західних регіонах України, зокрема в мережі «Сімі», однак у Києві формат не має широкого представлення, що створює можливість для Ашану зайняти відповідну нішу.

У вже існуючі pick-up points можна інтегрувати додаткову складову швидкого харчування, яка включатиме каву, хот-доги, сендвічі, салати та інші формати готової їжі. Водночас ключовим фактором успіху має стати саме різноманіття асортименту, тому що на ринку Києва подібний формат наразі представлений обмежено – переважно у вигляді пекарень або частково мережею «Коло» (лише частина магазинів має такий формат), де асортимент часто зводиться до базових позицій на кшталт булочок, хот-догів та кави.

Розширення пропозиції за рахунок більш варіативних страв, зокрема тих, що можна швидко розігріти на місці (наприклад, запаковані готові сніданки чи обіди), дозволить краще відповідати різним споживчим запитам, що вже у стратегічному вимірі здатне сприяти покращенню фінансових показників підприємства.

Наведені заходи не втрачають своєї актуальності й у відновлювальній фазі повоєнного періоду, однак їх впровадження є доцільним вже на поточному етапі, аби підприємство підійшло до повоєнного відновлення з вже сформованою та апробованою КСВ-практикою, оскільки на тому етапі вона вже також набуватиме змін.

Окремо автором сформовано перелік заходів для реалізації КСВ-стратегії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у повоєнний період, які представлені у табл. 3.3. Необхідно додатково зазначити, що заходи щодо інтеграції ветеранів, визначені у табл. 3.2, зберігають свою актуальність і в постконфліктному контексті, однак у табл. 3.3 вони окремо не дублюються.

Таблиця 3.3

КСВ-заходи ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» у повоєнний період

Спрямування заходу	Очікуваний результат
Участь у фінансуванні відбудови соціальної інфраструктури (школи, лікарні) поблизу торгових точок у рамках публічно-приватного партнерства	• відновлення доступу громад до базових послуг; • зміцнення соціальної інфраструктури; • підвищення довіри до компанії та її ролі в регіональному розвитку.
Участь у спільних грантових програмах із міжнародними донорськими організаціями для підтримки постраждалих підприємств і громад	• залучення додаткових фінансових ресурсів для відновлення економіки; • підтримка місцевого бізнесу; • посилення міжнародної співпраці та репутації компанії.
Переорієнтація закупівельної політики на підтримку виробників із постраждалих регіонів через преференційні умови входу до мережі	• сприяння економічному відновленню регіонів; • розвиток локальних ланцюгів постачання; • підвищення стійкості бізнес-моделі.
Запровадження програм перекваліфікації та психосоціальної підтримки для внутрішньо переміщених осіб, людей з деокупованих та прифронтових територій серед працівників компанії	• підвищення соціальної захищеності персоналу; • зниження плинності кадрів; • покращення продуктивності праці та корпоративного клімату
Реалізація екологічних ініціатив у відновлюваних регіонах, зокрема впровадження енергоефективних рішень у торгових точках	• скорочення вуглецевого сліду; • відповідність ESG-критеріям; • підвищення енергоефективності діяльності.
Підтримка місцевих громадських ініціатив та організацій у постраждалих регіонах через корпоративне волонтерство та цільові внески	• зміцнення соціального капіталу громад; • підвищення лояльності до бренду; • формування позитивного іміджу соціально відповідальної компанії.

Джерело: побудовано автором

Здебільшого представлені заходи орієнтовані на філантропічну складову КСВ і є ресурсозатратними, проте саме в цьому полягає їхня цінність. Їхній фокус свідомо спрямований на підтримку людей і постраждалих регіонів, а не на отримання швидкого економічного результату, тому що така підтримка у

довгостроковій перспективі формує щирий репутаційний капітал компанії, який в подальшому органічно впливає на її конкурентоспроможність.

За своєю природою зазначені заходи є реактивною відповіддю на безпосередні наслідки завершення повномасштабного вторгнення та війни в цілому. Особливо це стосується деокупованих та прифронтових територій, які потребуватимуть значних зусиль у відновленні і саме в перші місяці після завершення активної фази бойових дій КСВ знову набуватиме кризового характеру, схожого на той, що спостерігався на початку повномасштабного вторгнення.

У міру стабілізації ситуації та переходу до тривалої фази відновлення характер КСВ-діяльності природно трансформуватиметься. На перший план виходитимуть працевлаштування осіб, постраждалих унаслідок війни, підтримка вітчизняних виробників, взаємодія з міжнародними інституціями, що фінансують відновлення. [60] При цьому збалансована стратегія передбачатиме поєднання філантропічних ініціатив, які не генерують прямої економічної вигоди, із рішеннями, спрямованими на зміцнення конкурентних позицій підприємства.

На думку автора, повоєнний період буде промовистим прикладом того, що КСВ-стратегія не зводиться лише до заходів із вимірюваним прямим економічним ефектом. Репутація, побудована через реальну підтримку громад, волонтерські ініціативи та інституційну взаємодію – це самостійний і довготривалий актив компанії, який у перспективі визначає довіру споживачів та лояльність стейкхолдерів значно більше, ніж будь-яка короткострокова оптимізація.

3.3. Оцінка ефективності стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ “Ашан Україна Гіпермаркет”

За даними аналітичної платформи ESG Post, результати досліджень у сфері корпоративної соціальної відповідальності засвідчують переважно

позитивний характер взаємозв'язку між КСВ-звітністю та фінансовими результатами діяльності підприємств. Зокрема, близько 73% проаналізованих досліджень підтверджують наявність позитивної кореляції між веденням КСВ-звітності та покращенням фінансово-економічних показників, причому зазначена залежність є найбільш вираженою у випадках, коли звітність складається відповідно до визнаних міжнародних стандартів. Лише два з тридцяти розглянутих досліджень зафіксували негативний зв'язок між зазначеними показниками, що свідчить про його винятковий, а не системний характер, тому переважання позитивних результатів у дослідженнях свідчить про стійку тенденцію до узгодження КСВ-практик із економічними інтересами підприємств. [65]

Обґрунтування важливості впровадження GRI-звітності та КСВ-звітності для Ашану загалом було детально розглянуто у розділі 3.1. Розрахунок економічної ефективності впровадження GRI-звітності є методологічно ускладненим, оскільки дана форма звітності не здійснює безпосереднього впливу на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. КСВ-звітність передусім виконує діагностичну функцію, забезпечуючи ідентифікацію проблемних аспектів операційної діяльності (наприклад, неефективне використання енергетичних ресурсів), що у подальшому слугують підґрунтям для розроблення та реалізації відповідних заходів із підвищення ефективності та сталого розвитку підприємства.

Для комплексної оцінки ефективності запропонованих автором заходів доцільно розглянути її у двох площинах – економічній та репутаційній. В табл. 3.4 представлено результати оцінювання семи ключових заходів, Оцінювання заходів відбувається як з соціальної складової (репутації, лояльності, взаємодії з держорганами), так і економічного ефекту (доступ до ресурсів, операційна ефективність, довготривала стійкість).

Рекомендації економічного напрямку не включено до оцінки, оскільки вони не передбачають КСВ-орієнтованої мети.

Таблиця 3.4

Аналіз запропонованих автором КСВ-ініціатив

КСВ-ініціатива	Репутація (0,20)	Лояльність персоналу (0,15)	Операційна ефективність (0,15)	Лояльність клієнтів (0,15)	Доступ до ресурсів (0,10)	Взаємодія з держоганами (0,10)	Довгостро- кова стійкість (0,15)	Індекс КСВ- конкур. (0-100)
Соціальний напрям								
Розміщення ветеранських бізнесів у гіпермаркеті («Ветеранський квартал»)	5	4	3	5	3	4	5	93
Благодійний продукт з символічним значенням	4	3	2	4	2	3	3	81
Маркування «Вироблено ветеранами» або «Бізнес ветеранів»	4	3	2	4	3	3	4	84
«Соціальний кошик» – знижки для ветеранів	4	4	2	4	2	4	4	85
“Історії наших: працівники Ашану в лавах ЗСУ”	5	5	2	4	2	3	4	88
Екологічний напрям								
«Здай – отримай бонус»	3	2	3	3	3	3	4	80
Вуглецевий аудит	3	2	4	3	3	4	5	84
Середнє значення								85
Репутаційний ризик (присутність материнської компанії в рф)								-10,655
Загальний бал запропонованих автором заходів								74,345
Загальний бал (заходи, що вже втілює Ашан та рекомендовані автором разом)								73,045

Джерело: побудовано автором

Вплив репутаційного ризику присутності материнської компанії в рф має динамічний характер і може набувати видозмін як у позитивному, так і в негативному напрямку. Реалізація Ашан Україна заходів патріотичного спрямування, зокрема, підтримки ветеранів та Збройних Сил України, сприятиме формуванню в суспільній свідомості асоціацій насамперед із цією діяльністю, а не з діями материнської структури. Утім, наведена оцінка оновленого репутаційного ризику не враховує потенційних зовнішніх чинників. У разі повторної появи в медіапросторі інформації про причетність російської мережі Ашан до підтримки російських збройних формувань, це з високою імовірністю спричинить суттєве посилення негативного впливу на репутацію компанії в Україні і тим самим оцінка ризику набуватиме ще більш від'ємного значення.

Проте необхідно підкреслити, що українська мережа Ашан фактично позбавлена важелів впливу на зовнішні чинники формування репутаційного ризику, за винятком можливості проведення перемовин із материнською компанією. За таких умов єдиним доступним інструментом управління власними соціальними та фінансово-економічними результатами залишається цілеспрямована реалізація внутрішніх заходів корпоративної відповідальності.

Тому автором сформовано формулу (3.1) оцінки зміни репутаційного тягару ризику без урахування зовнішніх змін:

$$R = R_0 + \frac{(\sum r_i \cdot p_i \cdot s_i)}{N} \cdot k, \text{ де:} \quad (3.1)$$

R_0 – початковий репутаційний ризик;

r_i – бал репутації i -го заходу;

p_i – коефіцієнт патріотичної релевантності i -го заходу (0; 0,5; 1,0);

s_i – коефіцієнт масштабу i -го заходу (0,5; 1,0; 1,5);

N – кількість заходів;

k – 2,67 (коефіцієнт, що переводить добуток у 20-бальну шкалу).

Оцінка коефіцієнтів щодо запропонованих автором заходів представлена в табл. 3.5

Таблиця 3.5

Оцінка заходів за коефіцієнтами

Рекомендовані заходи	Бал репутації (r_i)	Коефіцієнт патріотичної релевантності (p_i)	Коефіцієнт масштабу (s_i)
Розміщення ветеранських бізнесів у гіпермаркеті («Ветеранський квартал»)	5	1.0 – патріотичний	1.5 – резонансний
Благодійний продукт з символічним значенням	4	1.0 – патріотичний	1.0 – національний
Маркування «Вироблено ветеранами» або «Бізнес ветеранів»	4	1.0 – патріотичний	1.0 – національний
«Соціальний кошик» – знижки для ветеранів	4	1.0 – патріотичний	1.0 – резонансний
“Історії наших: працівники Ашану в лавах ЗСУ”	5	1.0 – патріотичний	1.0 – національний
«Здай – отримай бонус»	3	0.0 – нейтральний	1.0 – національний
Вуглецевий аудит	3	0.0 – нейтральний	0.5 – локальний
Загальний результат $\sum r_i \cdot p_i \cdot s_i$			24,5

Джерело: побудовано автором

Тому при підстановці чисел отримаємо такий результат:

$$R = -20 + \frac{24,5}{7} \cdot 2,67 = -20 + 9,345 = -10,655$$

Підсумовуючи, реалізація запропонованих заходів забезпечила зростання Індексу КСВ-конкурентоспроможності на 9,845 умовних одиниць, що відповідає приросту у розмірі 15,58%. Отримані результати засвідчують позитивний ефект від впровадження зазначених заходів та підтверджують доцільність їх застосування в практичній діяльності підприємства.

Продовжуючи проведення розрахунків, доцільно також здійснити аналіз та економічне обґрунтування впровадження трьох заходів економічного спрямування. Результати відповідної оцінки наведено в табл. 3.6. Варто зазначити, що перший захід розраховано з урахуванням встановлення 10 таких точок на базі вже існуючих pick-up point.

Таблиця 3.6

Економічна оцінка впровадження запропонованих заходів

Інновація	Вартість впровадження (грн)	Щорічна економія (грн)	ROI, %	Термін окупності
Convenience-точки «кава + швидка їжа» на основі pick-up point (10 точок)	6 430 000	1 995 750	31,04%	3,22 роки
“Твої товари – твої знижки”	950 000	560 000	58,94%	1,70 роки
Інтеграція в партнерські бонусні системи	190 000	122 083	64,3%	1,56 роки

Джерело: побудовано автором

Захід 1. До складу одноразових капітальних витрат включено: придбання професійного кавового та холодильного обладнання, грилів для приготування гарячої їжі та мікрохвильових печей, витрати на облаштування торгових точок (вивіски, меблі, дрібний ремонт), а також витрати на маркетинг запуску та навчання персоналу.

Прогнозована щорічна економія сформована на основі консервативних припущень щодо операційної діяльності точок, оскільки не передбачає суттєвого зростання трафіку у перші роки та відображає поступове формування постійної клієнтської бази навколо кожної точки.

Захід 2. До складу витрат включено: розробку модуля персоналізованих знижок у межах існуючого мобільного застосунку мережі, витрати на серверну інфраструктуру для забезпечення роботи системи, а також витрати на маркетинг.

Прогнозована щорічна економія розрахована на основі таких припущень. По-перше, визначено частку активних користувачів програми – близько 18 000 осіб, що становить приблизно 6-8% від загальної бази постійних клієнтів мережі. По-друге, закладено помірне зростання частоти відвідувань активними учасниками програми внаслідок отримання персоналізованих пропозицій (у середньому одна пропозиція на тиждень) на товари. По-третє, враховано щорічні операційні витрати на підтримку та оновлення системи. Прогноз є консервативним, тому у ньому не

передбачається вірусного поширення програми, а зростання бази активних користувачів закладено поступовим.

Захід 3. До складу витрат включено: юридичне оформлення партнерських угод із партнерами, витрати на проведення переговорів та менеджмент інтеграції, а також маркетинг.

Прогнозована щорічна економія сформована на основі консервативного прогнозу кількості нових транзакцій, залучених через партнерську програму. Закладено поступове зростання кількості покупок від клієнтів партнерів: від 1500 транзакцій у перший рік до 5000 у третій рік, із середнім чеком, що перевищує загальномережевий показник, оскільки клієнти партнерських програм свідомо формують кошик для досягнення порогу безкоштовної доставки від 600 грн за умовами бонусної програми. Прогноз є консервативним, оскільки партнерські програми лояльності потребують часу для розкрутки і масового залучення.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності заходів, також сформовано прогноз зростання чистого доходу у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозування зростання чистого доходу

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Абсолютне відхилення, ±	Темп приросту, %
2024 (база)	10 149 984	-	-
I рік	11 063 483	913 499	9%
II рік	11 727 292	663 809	6%

Джерело: побудовано автором

Сформований прогноз базується на припущенні одночасної реалізації всіх запропонованих заходів у межах одного періоду з метою забезпечення узгодженості розрахунків та можливості комплексної оцінки їх потенційного впливу на фінансові результати підприємства. Але у практичній діяльності впровадження зазначених ініціатив, з огляду на їх масштабність та ресурсомісткість, імовірно здійснюватиметься поетапно, що, у свою чергу, може призвести до розподілу ефекту у часі та поступового формування приросту чистого доходу залежно від темпів реалізації окремих заходів.

Економічні ініціативи, пов'язані з розвитком нових форматів продажу, впровадженням програм лояльності та партнерських інтеграцій, мають прямий вплив на обсяги реалізації та можуть забезпечити приріст виручки на рівні близько 6–8%.

Заходи соціального та екологічного спрямування формують переважно непрямий ефект через підвищення лояльності споживачів, зміцнення бренду та зростання відвідуваності. Власне у дослідженнях McKinsey & Company зазначається, що компанії, які впроваджують ESG-ініціативи, демонструють вищі темпи зростання продажів порівняно з іншими, однак цей ефект є нерівномірним і не повністю трансформується у загальну виручку підприємства. [66] З огляду на це вплив таких заходів у моделі оцінено на рівні 1–3%.

У зв'язку з цим загальний приріст чистого доходу обґрунтовано оцінено на рівні близько 9% у перший рік реалізації. У другий рік темп зростання знижується до 6% унаслідок ефекту насичення та переходу від етапу впровадження до стабілізації результатів.

Проведена оцінка ефективності КСВ-стратегії ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» засвідчила, що запропоновані заходи формують вимірюваний позитивний ефект у двох вимірах – репутаційному та економічному.

Реалізація семи КСВ-ініціатив забезпечує зростання Індексу КСВ-конкурентоспроможності на 9,845 умовних одиниць (приріст 15,58%). При цьому репутаційний ризик, зумовлений присутністю материнської компанії на ринку рф, частково нівелюється завдяки патріотичному спрямуванню запропонованих заходів, що сприяє переорієнтації суспільного сприйняття бренду. Проте залишкова величина ризику (-10,655) підтверджує, що повне усунення репутаційних загроз можливе лише за умови відповідних змін на рівні материнської структури.

В економічному вимірі три запропоновані заходи демонструють ROI в діапазоні 31–64% при термінах окупності від 1,56 до 3,22 року, що відповідає

прийнятним параметрам інвестиційної доцільності для роздрібного сектору. Прогноз зростання чистого доходу становить близько 9% у перший рік реалізації та 6% у другий, при цьому основний приріст генерується економічними ініціативами, тоді як соціальні та екологічні заходи формують переважно опосередкований вплив через підвищення лояльності споживачів і зміцнення бренду.

Таким чином, запропонований комплекс заходів є обґрунтованим з точки зору як стратегічної доцільності, так і фінансової результативності, і може бути рекомендований до поетапного впровадження в операційну діяльність підприємства.

Висновки до розділу III

Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» засвідчило доцільність переходу від фрагментарної практики КСВ-звітності до цілісної, структурованої системи управління соціальною відповідальністю. Запропонований циклічний алгоритм із чотирьох послідовних фаз забезпечує безперервність стратегічного планування, адаптованого до динамічного зовнішнього середовища підприємства. Поетапний план стандартизації звітності окреслив реалістичну траєкторію підвищення прозорості діяльності без надмірного навантаження на операційні процеси та фінансові ресурси.

Розроблена програма КСВ-заходів охопила два ключові напрями реалізації соціальної відповідальності підприємства. У межах соціального та екологічного напрямів сформовано сім ініціатив, п'ять із яких орієнтовані переважно на підтримку ветеранів, а два – на екологічну відповідальність, і всі вони залишаються актуальними як в умовах триваючої війни, так і в постконфліктний період. Три заходи економічного напрямку включено до програми як передумову фінансової спроможності підприємства до сталої

реалізації цієї КСВ-стратегії. Окремо визначено спрямування КСВ-заходів у повоєнний період, зосереджених на відбудові соціальної інфраструктури, підтримці постраждалих громад, переорієнтації закупівельної політики та взаємодії з міжнародними донорськими інституціями.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтвердила їх доцільність у двох вимірах. У репутаційному – реалізація семи КСВ-ініціатив засвідчила зростання Індексу КСВ-конкурентоспроможності на 15,58%, при цьому патріотична спрямованість заходів частково нівелює репутаційний ризик, пов'язаний із присутністю материнської компанії на ринку рф. В економічному – три ініціативи демонструють прийнятні для роздрібного сектору показники інвестиційної доцільності, а прогноз зростання чистого доходу підтверджує фінансову обґрунтованість запропонованих рішень. Загалом розроблений комплекс заходів формує взаємоузгоджену основу КСВ-стратегії, в якій соціальний та репутаційний ефекти доповнюються економічною результативністю, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було розглянуто теоретичні та практичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства, проаналізовано КСВ-діяльність ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» в умовах війни та надано рекомендації щодо її розвитку.

1. На основі аналізу наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених було з'ясовано, що корпоративна соціальна відповідальність є комплексною стратегією діяльності підприємства, що включає етичну поведінку, добровільні та системні практики, спрямовані на підтримку працівників і місцевих громад, а також врахування соціальних, екологічних та економічних наслідків його рішень. Дослідження структурних моделей КСВ дозволило окреслити рівні та основні напрями її практичної реалізації, а аналіз результатів впровадження КСВ підтвердив її багаторівневий вплив на показники діяльності підприємства.

2. Встановлено, що конкурентоспроможність підприємства є системною характеристикою, що формується під впливом внутрішніх, зовнішніх, ринкових чинників та чинників конкурентоспроможності продукції, що і склали основу класифікації. Визначено воєнно-зумовлені чинники, що увійшли до основних груп чинників відповідно до розмежування.

3. Побудова моделі взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності та конкурентоспроможності підприємства дозволила обґрунтувати багаторівневу природу цього зв'язку, а також встановити, що КСВ-ініціативи впливають на конкурентоспроможність підприємства шляхом формування конкурентних переваг.

4. Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» продемонстрував, що попри вибудовану диверсифіковану структуру підприємства, фінансове становище є хронічно збитковим, із стійким дефіцитом власного капіталу. Також було виявлено, що

фінансові труднощі у підприємства виникли ще до повномасштабного вторгнення, воно виступило каталізатором, загостривши уже наявні структурні проблеми.

5. У ході проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, було застосовано PESTEL- та SWOT-аналіз, а також встановлено, що війна виступає визначальним джерелом загроз і дестабілізуючих чинників для обох середовищ функціонування підприємства. Було сформовано SO, ST, WO та WT стратегії задля визначення стратегічних орієнтирів вдосконалення підприємницької діяльності. Порівняльний конкурентний аналіз також показав, що у 2024 році ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» залишалося єдиним збитковим серед п'яти досліджуваних ритейлерів, проте за більшістю розглянутих категорій займало серединні позиції, що лише частково обумовлено війною.

6. На основі проведеного аналізу КСВ-звітності встановлено, що КСВ-діяльність підприємства має неоднорідний характер та нестачу стратегічного спрямування. Також визначено, що соціальна складова є найбільш розвиненою та конкурентно значущою для підприємства. У ході оцінки впливу КСВ на конкурентоспроможність за авторським Індексом КСВ-конкурентоспроможності було визначено бал підприємства з урахуванням внесення Auchan Holding до переліку міжнародних спонсорів війни на рівні 63,2 зі 100.

7. Було розроблено циклічний алгоритм формування цілісної КСВ-стратегії, що складається з чотирьох послідовних фаз: формулювання, впровадження, оцінювання та результатів (адаптації). Також було визначено поетапну траєкторію стандартизації КСВ-звітності: від UN Global Compact у 2026-2027 роках через впровадження стандартів GRI у 2028-2031 роках до перспективного переходу на ESRS у контексті євроінтеграційного курсу України.

8. Було детально розроблено програму КСВ-заходів за двома напрямками реалізації соціальної відповідальності підприємства, в розрізі яких було виокремлено сім ініціатив. Реалізацію програми було обґрунтовано тим, що п'ять соціальних заходів, спрямованих на підтримку ветеранів, та два екологічних сформують патріотично орієнтований портфель ініціатив, актуальних як в умовах триваючої війни, так і в постконфліктний період, а три заходи економічного напрямку сприятимуть забезпеченню фінансової спроможності підприємства до сталої реалізації соціальної стратегії.

9. Оцінка ефективності запропонованих заходів супроводжувалася розрахунками очікуваних результатів від їх впровадження у двох вимірах. Було встановлено, що реалізація семи КСВ-ініціатив забезпечує зростання Індексу КСВ-конкурентоспроможності на 15,58%, а три економічні ініціативи демонструють рентабельність інвестицій у межах 31–64%, що вказує на позитивний вплив на конкурентні позиції та фінансові результати підприємства. До того ж було оцінено, що впровадження заходів сприятиме зростанню чистого доходу на 9% у перший та на 6% у другий роки.

Отже, результати дослідження засвідчують, що корпоративна соціальна відповідальність виступає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного часу. У повоєнний період, коли український бізнес зіштовхнеться із завданнями відновлення та інтеграції до європейського економічного простору, стратегічно орієнтована КСВ набуватиме дедалі більшої ваги як ключовий чинник забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Friedman M. A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*. 1970. 13 September. P. 32–33, 122–124. URL: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
2. Werther W. B., Chandler D. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. 2nd ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2011. 568 p. URL: <https://sk.sagepub.com/book/mono/preview/strategic-corporate-social-responsibility-2e.pdf>
3. Smith D. C. The Intellectual History of Milton Friedman's Criticism of Corporate Social Responsibility. *Modern Intellectual History*. 2024. Vol. 22, iss. 1–2. URL: https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/C126A32BDDF35994207EA6141AAC7FA8/S1479244324000027a.pdf/intellectual_history_of_milton_friedmans_criticism_of_corporate_social_responsibility.pdf
4. Arena M., Azzone G., Mapelli F. What drives the evolution of Corporate Social Responsibility strategies? An institutional logics perspective. *Journal of Cleaner Production*. 2018. Vol. 171. P. 345–355. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652617322576?via%3Dihub>
5. OECD. *Corporate Social Responsibility: Partners for Progress*. Paris : OECD Publishing, 2001. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2001/10/corporate-social-responsibility_g1ghg2fe/9789264194854-en.pdf
6. *Corporate Social Responsibility: Digital Transformation Collaborative Financing Toolkit Factsheet*. Paris : UNESCO, 2025. 12 p. URL: <https://media.unesco.org/sites/default/files/webform/gec003/corporate-social-responsibility.pdf>

7. Обріза О. Б., Чернобай Л. І. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150>
8. Шутаєва О. О. Соціальна відповідальність в досягненні конкурентоспроможності підприємства. *Проблеми матеріальної культури – Економічні науки*. 2014. № 273. С. 73–78. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/0e0a51da-42d8-4e56-a36a-3a85bc6c3bf2/content>
9. Dahlsrud A. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 2008. Vol. 15, No. 1. P. 1–13. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132>
10. Chandler D., Werther W. B. Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Globalization, and Sustainable Value Creation. 1st ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2014. 617 p. URL: <https://www.scribd.com/document/669613598/Strategic-Corporate-Social-Responsibility>
11. Janse B. Carroll's CSR Pyramid. *Toolshero*. 2022. URL: <https://www.toolshero.com/strategy/carroll-csr-pyramid/>
12. Camilleri M. A., Carroll A. B. Corporate Social Responsibility. *International Encyclopedia of Business Management*. 1st ed. Elsevier, 2026. p. 460–464. URL: https://www.researchgate.net/publication/385410345_Corporate_Social_Responsibility
13. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5–26. URL:

https://kneu.edu.ua/userfiles/Department_of_Administration_and_Marketing_Personn/statya.doc

14. Carroll A. B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1, No. 1. URL: https://www.researchgate.net/publication/304662992_Carroll's_pyramid_of_CSR_taking_another_look
15. Zheng L., Lai X., Lu Y., Dong Y. The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Co-Benefit Business Model Innovation. *SAGE Open*. 2024. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440241304936>
16. Храпкіна В. В., Тиран О. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності у діяльності сучасної української компанії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 2 (125). С. 119–124. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2022/2_2022/21.pdf
17. Іванюта В. Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1–2. С. 97–101. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=agroincom_2008_1-2_27
18. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161. URL: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/58_2020.pdf
19. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Романко О. П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика : монографія / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180
20. Chikán A., Czakó E., Kiss-Dobronyi B., Losonci D. Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of*

- Production Economics*. 2022. Vol. 243. Art. 108316. URL: https://www.researchgate.net/publication/354982015_Firm_Competitiveness_a_General_Model_and_a_Manufacturing_Application
21. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. Art. 24. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s13731-024-00381-9>
 22. Falciola J., Jansen M., Rollo V. Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*. 2020. Vol. 129. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X19305066>
 23. Бочко О., Кожушко П. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733>
 24. Сарай Н.І. Система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. Вип. 2018. С. 40-44. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/9d01a360-6318-4f40-9d06-488c509e6cfb/content>
 25. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>
 26. Пуцентайло П. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності на різних рівнях управління економікою. *Вісник THEU*. 2009. № 4. С. 32–39. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/140/150>
 27. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/items/e8afeeba-c3d8-4b89-9c4a-9edb2d34b7ec>

28. Юхименко П. І., Бабицька О. О., Приходько Т. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств аграрного сектору економіки. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 537–542. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/86.pdf
29. Дмитрієв І. А., Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАДУ, 2020. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8_%D1%96_%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D0%BD%D0%B8%D1%86%D1%82%D0%B2%D0%B0/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%86%D0%91%D0%9D%D0%98%D0%9A_%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9A%D0%A3%D0%A0.%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%84%D0%9C%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%90_2020_.pdf
30. Серікова О. М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 94–100. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-6_0-pages-94_100.pdf
31. Гавриленко Т., Міх О. Сталий розвиток в системі управління підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 95/2025 С. 25-31 URL: https://bses.in.ua/journals/2025/95_2025/5.pdf
32. Hael M., Belhaj F. A., Hazaea S. A., Eldaia M., Al-dalaien B. O. A bibliometric and content analysis of the role of corporate social responsibility in enhancing competitive advantage. *Discover Sustainability*. 2025. Vol. 6, Art. 1118. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-025-02019-6>
33. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету*

- «КРОК». 2020. № 1 (57). URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/268/292>
34. Freydey M., Frigita K. The Impact of Corporate Social Responsibility Practices on Company Reputation in the Manufacturing Sector. *Journal on Economics, Management and Business Technology*. 2023. Vol. 2, No. 1. P. 49–57. URL: <https://plus62.isha.or.id/index.php/JEMBUT/article/view/188/137>
35. Перебийніс В. І., Кононенко Ж. А., Карнаухова Г. В. Конкурентні переваги суб'єктів господарювання: формування, моделювання, детермінанти. Інфраструктура ринку. № 78, 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure78-5>.
36. Urbanek G. The Essence and Measurement of a Competitive Advantage. *European Research Studies Journal*. 2024. Vol. XXVII, Issue 3. p. 1373–1390. URL: <https://ersj.eu/journal/3842/download/The+Essence+and+Measurement+of+a+Competitive+Advantage.pdf>
37. Shatila K., Martínez-Climent C., Enri-Peiró S. The Mediating Roles of Corporate Reputation, Employee Engagement, and Innovation in the CSR–Performance Relationship: Insights from the Middle Eastern Banking Sector. *Journal of Risk and Financial Management*. 2025. Vol. 18, No. 10. Art. 534. URL : <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/10/534>
38. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний простір*. 2024. Вип. 189. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1383/1331>
39. Meng X., Imran M. The impact of corporate social responsibility on organizational performance with the mediating role of employee engagement and green innovation: evidence from the Malaysian banking sector. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*. 2024. Vol. 37, No. 1. URL:

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2023.2264945#d1e272>

40. Tylżanowski R., Kajoć K., Miciuła I. Exploring the Link between Energy Efficiency and the Environmental Dimension of Corporate Social Responsibility: A Case Study of International Companies in Poland. *Energies*. 2023. Vol. 16, No. 16. Art. 6080. URL: <https://www.mdpi.com/1996-1073/16/16/6080>
41. ТОВ «АШАН УКРАЇНА ГІПЕРМАРКЕТ» – 35442481. *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/c/35442481>
42. Мережа гіпермаркетів Auchan в Україні. *Інтернет-магазин Auchan | Офіційний сайт*. URL: <https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-ukraine-ua/>
43. Карта магазинів. *Інтернет-магазин Auchan | Офіційний сайт*. URL: <https://express.auchan.ua/map/>
44. Власні торгові марки. *Інтернет-магазин Auchan | Офіційний сайт*. URL: <https://auchan.ua/ua/brand/post/our-non-food-brands-ua/>
45. Найкращі сторони. *Інтернет-магазин Auchan | офіційний сайт*. URL: <https://auchan.ua/ua/brand/post/best-sides-ua/?srsId=AfmBOoq4hhRVkXu8CK7VffmHVhEo0jBcFruHbhjUZFUgBtaERfwC9Rfv>
46. Звіт з корпоративної соціальної відповідальності Auchan Ukraine 2023. URL: https://auchan.ua/media/brandPage/Report_CSR_2023.pdf
47. Center for Innovations Development, Дія Бізнес, Advanter, UNDP. Дослідження стану бізнесу в Україні. Версія 1.0. Березень 2025. URL: <https://drive.google.com/file/d/10PjD7qPRx5J2RQYafwh-fe2nVkXjKGu4/view>
48. YouControl Market. Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах (КВЕД 47.11): каталог компаній України. URL: <https://youcontrol.market/catalog/rozdrubna-torhivlia/47.11>

- 49.ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» | офіційний сайт. URL: <https://www.atbmarket.com/?srsltid=AfmBOopckGCNb8a1xh1wZ7k0cZJii oC-axMlAPxUED2Kf4CesfQirHKv>
- 50.ТОВ «Сільпо-Фуд» | офіційний сайт. URL: https://silpo.ua/?srsltid=AfmBOooM5Fe7iHN_bFNSMmi6T8wwoy-yu4wldcH0yqAKEgBOw8fr5SCl
- 51.ТОВ «Фора» | офіційний сайт. URL: <https://fora.ua/>
- 52.ТОВ «Новус Україна» | офіційний сайт. URL: <https://novus.zakaz.ua/uk/>
- 53.Фундація Auchan Україна. *Інтернет-магазин Auchan* | офіційний сайт. URL: https://auchan.ua/ua/brand/post/auchan-fondation-ua/?srsltid=AfmBOoq00Cwv_rH4i52QhrtakPf7cnse8TLawhX2xkiOrZ5UP8sTi2fu
- 54.Фонд Auchan з тобою. *Інтернет-магазин Auchan* | офіційний сайт. URL: https://auchan.ua/ua/brand/post/local-ukraine-ua/?srsltid=AfmBOooPFKpZsKsXNXxWpAwun5yOGdfv5mggeT23O_KG1sNEDp_C_1At
- 55.Звіт з Корпоративної соціальної відповідальності Auchan Україна. *Інтернет-магазин Auchan* | офіційний сайт. URL: https://auchan.ua/ua/brand/post/social-responsibility-report-ua/?srsltid=AfmBOopUnKKke649xIMtlILnqG_IMQKB_tvOnLuCi-bZwhbnntuYIxhi
- 56.Фінансують війну та сприяють мобілізації в рф: французьку корпорацію Auchan НАЗК внесло до переліку міжнародних спонсорів війни. *НАЗК | Національне агентство з питань запобігання корупції*. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/finansuyut-vijnu-ta-spryyayut-mobilizatsiyi-v-rf-frantsuzku-korporatsiyu-auchan-nazk-vneslo-do-pereliku-mizhnarodnyh-sponsoriv-vijny/>
- 57.Dixit A., Mishra H. A proposed framework for CSR implementation and impact assessment from organization and CSR beneficiary perspective.

- Corporate Governance and Sustainability Review*. 2022. Vol. 6, No. 3. P. 60–67. URL: https://www.researchgate.net/publication/366327403_A_proposed_framework_for_CSR_implementation_and_impact_assessment_from_organization_and_CSR_beneficiary_perspective
58. Slavova I. Strategic Perspective of Corporate Social Responsibility. *Economic Alternatives*. 2013. Iss. 3. P. 90–104. URL: https://www.researchgate.net/publication/319968237_Strategic_Perspective_of_Corporate_Social_Responsibility
59. Fatima T., Elbanna S. Corporate Social Responsibility (CSR) Implementation: A Review and a Research Agenda Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*. 2022. Vol. 183, No. 1. P. 105–121 URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8807959/>
60. Petrunenko I. Corporate Social Responsibility and Post-War Recovery: Models of Ethical Business Engagement. *Law, Business & Sustainability Herald*. 2024. Vol. 4, Issue 3. URL: <https://lbsherald.org/index.php/journal/article/download/74/67>
61. Communication on Progress Report Page | UN Global Compact. *UN Global Compact*. URL: <https://unglobalcompact.org/participation/report/cop>
62. Global Reporting Initiative | офіційний сайт. URL: <https://www.globalreporting.org/>
63. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464>
64. Артемсіль. Міць. Українська кам'яна. *United24*. URL: <https://u24.gov.ua/uk/artemsil>

65. 73% of studies link sustainability reporting to stronger financial performance: GRI. *ESG Post*. URL: <https://esgpost.com/73-of-studies-link-sustainability-reporting-to-stronger-financial-performance-gri/>
66. Doherty R., Kampel C., Koivuniemi A., Pérez L., Rehm W. The triple play: Growth, profit, and sustainability McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-triple-play-growth-profit-and-sustainability>

ДОДАТКИ

Додаток А

Сучасна класифікація форм корпоративної соціальної відповідальності,
запропонована Л. Чжен, С. Лай, Ю. Лю та Я. Донг

Базова категорія	Похідна категорія	Зміст (коннотація)
1	2	3
Чисто комерційна КСВ	Розкриття інформації підприємств	Розкриття інформації забезпечує відповідальність підприємства перед акціонерами, власниками облігацій та іншими власниками щодо їхніх фінансових прав.
	Маркетингові інвестиції	Економічні доходи підприємства зростають завдяки маркетинговим інвестиціям, які сприяють виведенню продуктів або послуг на ринок із використанням точних алгоритмів.
	Оптимізація персоналу	Зміна чисельності та структури персоналу спрямована на скорочення витрат.
Нормалізована КСВ	Дотримання вимог і законності	Дотримання галузевих норм, національного законодавства та регуляторних вимог.
	Зобов'язання перед працівниками	Рівень заробітної плати, умови праці, можливості кар'єрного розвитку тощо.
	Взаємна відповідальність із постачальниками	Відповідальна поведінка та нагляд за діяльністю постачальників і дистриб'юторів.
	Корпоративне відновлення	Реалізація довгострокових заходів реагування після кризових подій.
Розвинена КСВ	«Зелений» екологічний захист	Охорона довкілля, енергоефективні виробничі процеси, надання екологічно безпечних продуктів і послуг.
	Дослідження, розробки та патенти	Збільшення інвестицій у наукові дослідження з метою стимулювання технологічних інновацій.
	Взаємна вигода та співпраця «win-win»	Формування взаємовигідної ділової мережі для досягнення спільних результатів.
	Співпраця з навчальними закладами	Інвестування у створення навчальних закладів або співпраця з місцевими школами для формування кадрового резерву.
Чиста КСВ	Благодійні пожертви	Безоплатна фінансова допомога, розвиток інфраструктури, підвищення зручності та підтримка суспільства.
	Підтримка підприємств	Надання безоплатної допомоги та підтримки іншим підприємствам, які перебувають у кризових або складних умовах.

Продовження додатку А

1	2	3
Інновації бізнес-моделей спільної вигоди	Ціннісна пропозиція бренду	Формування корпоративної пропозиції з позиції спільної вигоди, що відображає концепцію та місію підприємства.
	Інноваційний розвиток, створення та розподіл цінності	Орієнтація на інновації як основу створення та поширення спільної цінності.
	Мережа співпраці	Розвиток партнерських зв'язків у межах моделі спільної вигоди.
	Інтеграція ресурсів	Залучення стейкхолдерів до інноваційної діяльності з метою створення спільної цінності та інтеграції ресурсів.
	Державна підтримка	Отримання підтримки з боку держави у процесі реалізації бізнес-моделі спільної вигоди.
Економічна вигода	Прибутки та збитки	Фінансові результати діяльності підприємства.
	Масштаб користувачів	Прибутковість компанії та кількість користувачів як базовий показник економічної вигоди.
Соціальна вигода	Технологічні досягнення	Внесок у технологічний прогрес.
	Розвиток галузі	Сприяння розвитку відповідної галузі.
	Подолання бідності	Зменшення рівня бідності.
	Гарантування зайнятості	Створення робочих місць і внесок у сталий соціальний розвиток.

Джерело: [15]

Баланс (Звіт про фінансовий результат) ТОВ «Ашан Україна
Гіпермаркет» на 31.12.2024

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет» Оболонський р-н	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ за КОАТУУ	Коди		
			2024	12	31
Вид економічної діяльності Середня кількість працівників	Товариство з обмеженою відповідальністю Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КОПФГ за КВЕД	35442481		
			UA80000000000551439		
Адреса, телефон Одиниця виміру:	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А, (044)3913825 у тисячах гривень без десяткового знака		240		
			47.11		
Складено (зробити позначку «у» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності			V		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2024 року

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	5,537	10,814	
первісна вартість	1001	180,429	188,627	
накопичена амортизація	1002	(174,892)	(177,813)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	50,941	67,844	6
Основні засоби:	1010	1,506,755	1,458,672	6
первісна вартість	1011	5,379,670	5,299,597	6
знос	1012	(3,872,915)	(3,840,925)	6
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	16,874	15,016	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	1,580,107	1,552,346	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,284,917	1,122,602	7
виробничі запаси	1101	3,794	4,464	7
незавершене виробництво	1102	-	-	
готова продукція	1103	-	-	
товари	1104	1,281,123	1,118,138	7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	231,279	218,199	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	41,802	44,273	
з бюджетом	1135	4,866	2,214	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3,918	4,304	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти:	1165	262,897	112,580	9
готівка	1166	31,420	32,913	9
рахунки в банках	1167	71,171	7,538	9
Витрати майбутніх періодів	1170	11,918	8,212	
Інші оборотні активи	1190	74,646	105,492	10
Усього за розділом II	1195	1,916,243	1,617,876	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	3,496,350	3,170,222	

Продовження додатку Б

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 року
(продовження)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4,111,368	4,485,410	11
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	587	421	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5,419,052)	(6,004,034)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	(1,307,097)	(1,518,203)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	-	-	12
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,069,179	1,010,318	12
Довгострокові забезпечення	1520	100,848	93,409	
Цільове фінансування	1525	-	24	
Усього за розділом II	1595	1,170,027	1,103,751	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	721,301	600,358	12
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	606,107	669,884	12
товари, роботи, послуги	1615	1,895,772	1,958,909	13
розрахунками з бюджетом	1620	111,612	132,990	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	10,263	11,320	
розрахунками з оплати праці	1630	37,685	40,801	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	29,491	51,709	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	172,268	118,511	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	48,921	192	12
Усього за розділом III⁽²⁾	1695	3,633,420	3,584,674	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття⁽²⁾	1700	-	-	
Баланс	1900	3,496,350	3,170,222	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2024 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 4,688,425 тисяч гривень (31 грудня 2023 року: 4,803,447 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Ашан Україна
Гіпермаркет» на 31.12.2024

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

Підприємство

Товариство з обмеженою відповідальністю
«Ашан Україна Гіпермаркет»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2024	12	31
35442481		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Форма №2

(у тисячах гривень)

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,149,984	10,993,739	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,224,861)	(8,103,099)	17
Валовий:				
прибуток	2090	2,925,123	2,890,640	
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	315,632	144,756	21
Адміністративні витрати	2130	(575,325)	(550,481)	19
Витрати на збут	2150	(2,744,062)	(2,707,896)	18
Інші операційні витрати	2180	(76,906)	(68,277)	22
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	-	-	
збиток	2195	(155,538)	(291,258)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	17,750	1,424	23
Інші доходи	2240	21,047	7,529	25
Фінансові витрати	2250	(428,661)	(476,809)	24
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(34,084)	(156,815)	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	-	-	
збиток	2295	(579,486)	(915,929)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	-	-	
збиток	2355	(579,486)	(915,929)	

Продовження додатку В

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
(продовження)

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	(166)	(165)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(166)	(165)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(166)	(165)	
Сукупний дохід/(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(579,652)	(916,094)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	84,047	102,720	
Витрати на оплату праці	2505	911,901	903,330	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	197,325	197,169	20
Амортизація	2515	533,314	540,033	
Інші операційні витрати	2520	1,669,707	1,583,402	
Усього	2550	3,396,294	3,326,654	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає збиток в розмірі 168,575 тисяч гривень у 2024 році (2023 рік: збиток 440,544 тисячі гривень).

Керівник
Головний бухгалтер



Труш Марта
Юревич Віта

Додаток Г

Баланс (Звіт про фінансовий результат) ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на 31.12.2023

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року

	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет» Оболонський р-н	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2023	12	31
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	за ЄДРПОУ	35442481		
Територія	Оболонський р-н	за КОАТУУ	UA80000000000551439		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами	за КВЕД	47.11		
Середня кількість працівників	4484				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А, (044)3913825				
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v		
за міжнародними стандартами фінансової звітності			v		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 року

Форма №1

(у тисячах гривень)

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	12,971	5,537	
первісна вартість	1001	177,922	180,429	
накопичена амортизація	1002	(164,951)	(174,892)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	145,913	50,941	6
Основні засоби:	1010	1,912,601	1,506,755	6
первісна вартість	1011	5,311,310	5,379,670	6
Знос	1012	(3,398,709)	(3,872,915)	6
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26,738	16,874	
інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	2,098,223	1,580,107	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,508,727	1,284,917	7
Виробничі запаси	1101	3,358	3,794	7
Незавершене виробництво	1102	-	-	
Готова продукція	1103	-	-	
Товари	1104	1,505,369	1,281,123	7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	265,199	231,279	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	55,563	41,802	
з бюджетом	1135	3,965	4,866	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
інша поточна дебіторська заборгованість	1155	38,071	3,918	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти:	1165	251,751	262,897	9
Готівка	1166	37,026	31,420	9
Рахунки в банках	1167	6,037	71,171	9
Витрати майбутніх періодів	1170	10,852	11,918	
інші оборотні активи	1190	77,067	74,646	10
Усього за розділом II	1195	2,211,195	1,916,243	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	4,309,418	3,496,350	

Продовження додатку Г

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 року
(продовження)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
I	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	2,547,188	4,111,368	11
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	752	587	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4,489,510)	(5,419,052)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	(1,941,570)	(1,307,097)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	33,333	-	12
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,334,085	1,069,179	12
Довгострокові забезпечення	1520	106,517	100,848	
Цільове фінансування	1525	10	-	
Усього за розділом II	1595	1,473,945	1,170,027	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	912,203	721,301	12
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	595,317	606,107	12
товари, роботи, послуги	1615	2,312,218	1,895,772	13
розрахунками з бюджетом	1620	97,545	111,612	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	9,680	10,263	
розрахунками з оплати праці	1630	35,100	37,685	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	20,459	29,491	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	133,538	172,268	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	660,983	48,921	12
Усього за розділом III	1695	4,777,043	3,633,420	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття	1700	-	-	
Баланс	1900	4,309,418	3,496,350	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2023 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 4,803,447 тисяч гривень (31 грудня 2022 року: 6,250,988 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

Додаток Д

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Ашан Україна
Гіпермаркет» на 31.12.2023**

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року*

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
			2023	12	31
			35442481		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року Форма №2					
(у тисячах гривень)			Код за ДКУД	1801003	

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
I	2	3	4	5
I. Фінансовий результат	01			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,993,739	10,688,451	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8,103,099)	(7,888,949)	17
Валовий:				
Прибуток	2090	2,890,640	2,799,502	
Збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	144,756	137,029	21
Адміністративні витрати	2130	(550,481)	(502,587)	19
Витрати на збут	2150	(2,707,896)	(2,651,668)	18
Інші операційні витрати	2180	(68,277)	(149,901)	22
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	-	-	
Збиток	2195	(291,258)	(367,625)	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	1,424	6,293	23
Інші доходи	2240	7,529	41,035	25
Фінансові витрати	2250	(476,809)	(736,095)	24
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(156,815)	(205,208)	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	-	-	
Збиток	2295	(915,929)	(1,261,600)	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	-	-	
Збиток	2355	(915,929)	(1,261,600)	

Продовження додатку Д

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року
(продовження)

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	(165)	726	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(165)	726	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(165)	726	
Сукупний дохід/(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(916,094)	(1,260,874)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	102,720	85,479	
Витрати на оплату праці	2505	903,330	903,047	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	197,169	204,397	20
Амортизація	2515	540,033	612,897	
Інші операційні витрати	2520	1,583,402	1,498,334	
Разом	2550	3,326,654	3,304,154	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає збиток в розмірі 440,544 тисячі гривень у 2023 році (2022 рік: прибуток 531,798 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

**Баланс (Звіт про фінансовий результат) ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет» на
31.12.2022**

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 року*

	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет» Оболонський р-н	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
			2022	12	31
Підприємство	за ЄДРПОУ				35442481
Територія	за КОАТУУ				UA80000000000551439
Організаційно-правова форма господарювання	за КОПФГ				240
Вид економічної діяльності	за КВЕД				47.11
Середня кількість працівників ⁽¹⁾	4802				
Адреса, телефон	04073, м. Київ, проспект Степана Бандери, 15-А, (044)3913825				
Одиниця виміру:	у тисячах гривень без десяткового знака				
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					
					v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 року**

Форма №1

Код за ДКУД 1801001

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	23,072	12,971	
первісна вартість	1001	176,148	177,922	
накопичена амортизація	1002	(153,076)	(164,951)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	223,062	145,913	6
Основні засоби:	1010	2,362,113	1,912,601	6
первісна вартість	1011	5,959,130	5,311,310	6
Знос	1012	(3,597,017)	(3,398,709)	6
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	9,661	26,738	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	2,617,908	2,098,223	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1,389,591	1,508,727	7
Виробничі запаси	1101	1,185	3,358	7
Незавершене виробництво	1102	-	-	
Готова продукція	1103	-	-	
Товари	1104	1,388,406	1,505,369	7
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	384,399	265,199	8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	39,693	55,563	
з бюджетом	1135	11,143	3,965	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12,570	38,071	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти:	1165	383,703	251,751	9
Готівка	1166	15,709	37,026	9
Рахунки в банках	1167	68,889	6,037	9
Витрати майбутніх періодів	1170	10,453	10,852	
Інші оборотні активи	1190	383,643	77,067	10
Усього за розділом II	1195	2,615,195	2,211,195	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, і групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	5,233,103	4,309,418	

Продовження додатку Е

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 року
(продовження)

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Примітки
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,086,188	2,547,188	11
Капітал в дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал	1410	26	752	
Резервний капітал	1415	-	-	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(3,223,551)	(4,489,510)	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Видучений капітал	1430	-	-	
Усього за розділом I	1495	(1,137,337)	(1,941,570)	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Довгострокові кредити банків	1510	66,667	33,333	12
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,674,354	1,334,085	12, 29
Довгострокові забезпечення	1520	-	106,517	
Цільове фінансування	1525	226	10	
Усього за розділом II	1595	1,741,247	1,473,945	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	844,953	912,203	12
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	622,939	595,317	12
товари, роботи, послуги	1615	2,598,427	2,312,218	13
розрахунками з бюджетом	1620	212,805	97,545	14
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	
розрахунками зі страхування	1625	11,550	9,680	
розрахунками з оплати праці	1630	45,964	35,100	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	24,463	20,459	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	
Поточні забезпечення	1660	265,652	133,538	15
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	2,440	660,983	12, 29
Усього за розділом III⁽²⁾	1695	4,629,193	4,777,043	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, і групами вибуття⁽²⁾	1700	-	-	
Баланс	1900	5,233,103	4,309,418	

Загальна сума зобов'язань на 31 грудня 2022 року дорівнює сумі рядків 1595, 1695 та 1700 і становить 6,250,988 тисяч гривень (31 грудня 2021 року: 6,370,440 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Ашан Україна
Гіпермаркет» на 31.12.2022**

*Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року*

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
			2022	12	31
			35442481		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року Форма №2			Код за ДКУД		
(у тисячах гривень)			1801003		

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
I. Фінансовий результат				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,688,451	14,489,581	16
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,888,949)	(10,472,040)	17
Валовий:				
прибуток	2090	2,799,502	4,017,541	
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	137,029	186,261	21
Адміністративні витрати	2130	(502,587)	(497,764)	19
Витрати на збут	2150	(2,651,668)	(3,286,816)	18
Інші операційні витрати	2180	(149,901)	(58,647)	22
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190	-	360,575	
Збиток	2195	(367,625)	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	6,293	98,283	23
Інші доходи	2240	41,035	5,790	25
Фінансові витрати	2250	(736,095)	(244,431)	24
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-	
Інші витрати	2270	(205,208)	(27,015)	26
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290	-	193,202	
Збиток	2295	(1,261,600)	-	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	27
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350	-	193,202	
Збиток	2355	(1,261,600)		

Продовження додатку Ж

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ашан Україна Гіпермаркет»
 Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
 (продовження)

(у тисячах гривень)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	726	(103)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	726	(103)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	726	(103)	
Сукупний дохід/(збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1,260,874)	193,099	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	85,479	145,403	
Витрати на оплату праці	2505	903,047	1,017,168	20
Відрахування на соціальні заходи	2510	204,397	214,747	20
Амортизація	2515	612,897	812,592	
Інші операційні витрати	2520	1,498,334	1,633,316	
Разом	2550	3,304,154	3,843,226	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	
Дивіденди на одну просту акцію	2620	-	-	

Фінансовий результат від операційної діяльності (чистий фінансовий результат до вирахування витрат з податку на прибуток, фінансових витрат та фінансових доходів) слід розраховувати як суму рядків 2190, 2195, 2240 та 2270, що складає збиток в розмірі 531,798 тисяч гривень у 2022 році (2021 рік: прибуток 339,350 тисяч гривень).

Керівник

Головний бухгалтер



Труш Марта

Юревич Віта